

**ЗМІСТ**

**ВСТУП.............................................................................................................................3**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ......................................................................7**

1.1 Поняття лідерства у контексті освіти......................................................................7

1.2 Класичні та сучасні тенденції лідерства...............................................................12

1.3 Поняття, основні характеристики стилів управління..........................................19

1.4 Класифікація стилів управління.............................................................................23

**РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА ТА СПЕЦИФІКА ЗАСТОСУВАННЯ СТИЛІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.........................................................................................................................30**

2.1 Роль лідера в розвитку колективу та освітнього процесу...................................30

2.2 Реалізації інноваційного лідерства в управлінні закладами освіти....................37

2.3 Специфіка застосування стилів управління до особливостей освітнього закладу............................................................................................................................43

2.3.1 Адаптація стилів управління до особливостей освітнього закладу.................48

2.3.2 Інноваційні методи та підходи до впровадження ефективних стилів управління......................................................................................................................52

2.4 Гендерний аспект лідерства та стилів управління...............................................56

**ВИСНОВКИ.................................................................................................................60**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.................................................................63**

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Стрімкий розвиток інформаційного суспільства, встановлення гуманістичних цінностей та впровадження елементів демократії в нашій країні визначають масштабні зміни у сфері освіти, спрямовані на формування в отримувачів освіти компетентностей, як от активна життєва позиція, реалізація власного потенціалу, саморозвиток, самовдосконалення та лідерські якості. З чого випливає, що розвиток лідерства є необхідним.

Пандемія COVID-19 та війна в Україні також внесли свої корективи у діяльність освітніх закладів. Невизначеність, страх перед майбутнім, постійні зміни життєвих обставин, дистанційна форма навчання, особливо для закладів освіти розташованих у сільській місцевості, були чималими викликами для керівників шкіл, педагогів, учнів та їх батьків.

На успіх діяльності освітнього закладу безпосередньо впливають об’єднані цілеспрямовані зусилля команди. Важливими є вміння керівника організувати роботу колективу, керувати людьми, спрямовувати їхні зусилля, знання, навички, творчі можливості у правильне русло, задля досягнення спільних цілей, формувати довірливі взаємовідносини та сприятливий емоційно-психологічний клімат у команді, зацікавлювати, заохочувати, мотивувати, підтримувати, комунікувати та вміти вирішувати конфліктні ситуації. Все це залежить від властивого керівнику стилю управління та має вплив на ефективну та результативну діяльність закладу освіти.

Для досягнення спільної мети керівник застосовує певні прийоми, методи, правила та підходи у взаємовідносинах з своїми працівниками. Класифіковані за конкретними ознаками та характеристиками прийоми, методи, правила і підходи створюють особливий індивідуальний стиль управління, який представляє щоденну манеру поведінки, відношення керівника до працівників та мотивує їх до виконання необхідної роботи.

У наш час важливим є вивчення стилю управління для оптимізації діяльності закладів освіти. Стиль управління має істотний вплив на результати освітньої діяльності. Слушний стиль управління допомагає керівнику зрозуміти причини та наслідки звичної поведінки та мати можливість відкоригувати її за потреби.

Діяльність керівника має опиратись на виконання функцій у системі "Людина-Людина" і ніяк інакше. Рушійною силою для покращення ефективності управлінської діяльності є розвиток особистості керівника. Для цього потрібно використовувати творчий підхід, щоб здійснювати управлінську діяльність та функції. Все це має вплив на вибір стилю управління, результативне використання потенціалу працівників та на якість освітнього процесу.

Для сучасних умов розвитку освіти у нашій країні виняткову роль відіграє впровадження та вдосконалення інноваційної діяльності в закладах освіти. Пошук шляхів, підходів та методів для організації управлінських, педагогічних та взагалі освітніх інновацій є пріоритетом для керівників освітніх закладів. Здатність керівника створити інноваційне середовище у закладі освіти являється основним елементом інноваційного потенціалу.

Важливість інновацій підкреслена тим, що вони відіграють керівну роль у роботі закладу освіти та забезпечують ефективність освітнього процесу. У сучасній освіті головною інноваційною ідеєю являється компетентнісний підхід. Втілюючи в життя принцип інноваційності керівник закладу освіти разом з іншими учасники освітнього процесу вносять різного роду зміни, чим покращують результат його діяльності.

В сфері освіти державна політика орієнтована на розвиток і підготовку керівника, який буде професіоналом своєї справи. Керівник-професіонал повинен володіти фундаментальними теоретичними знаннями та практичними здібностями, дотримуватись гуманістичних принципів і звісно ж опанувати інноваційну компетентність.

Інноваційна компетентність є головною компетентністю сучасного керівника тому, що вона допомагає вирішувати проблеми покращення змісту, підходів, методів та засобів професійної та управлінської діяльності. Та впливає на вдосконалення якості результатів освітньої діяльності, за допомогою створення нового світоглядної точки зору і використання ефективних технологій модифікації інформації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідники проявили підвищену зацікавленість до питання лідерства на початку 70-х років ХХ століття, свідченням чого є відповідні роботи зарубіжних науковців, серед яких: Дж. Бернс, П. Друкер, М. Лінскі, Д. Макгрегор, Дж. Масквел, П. Сенге, Р.-М. Стогділл, Ф. Фідлер та багато інших.

Серед вітчизняних дослідників, які досліджували проблему формування та розвитку лідерських якостей у керівників освітніх закладів, такі: Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Маслов, О. Панасюк, З. Рябова та інші.

Зарубіжні та вітчизняні вчені неодноразово здійснювали дослідження стилів управління, серед них: Б. Андрушків,К. Бланшар, В. Врум, О. Виханський, Д. Гоулман, Р. Грінфлд, П. Друкер, Ф. Йеттон, К, Левін, Р. Лайкерт,М. Мескон,У. Реддін, Р. Танненбаум, Р. Хаус, П. Херсі, В. Шмідт та ін.

**Об'єкт дослідження** - проблема лідерства та стилі управління закладом освіти.

**Предмет дослідження** - шляхи посилення ролі лідерства та специфіка застосування стилів в системі управління закладом освіти.

**Мета дослідження** - здійснити теоретичний аналіз проблеми лідерства та стилів управління у сфері освіти, визначити їхні особливості та засоби вдосконалення.

**Завдання дослідження**:

1. Розкрити теоретичні аспекти проблеми лідерства та стилів управління закладом освіти.

2. З'ясувати важливість ролі лідера в розвитку колективу та освітнього процесу.

3. Визначити інноваційні методи та підходи до впровадження ефективних стилів управління.

**Методи дослідження:** теоретичні - аналіз та систематизація наукової літератури та періодичних видань, порівняння, узагальнення; емпіричні - спостереження, усне опитування, тести, вивчення результатів діяльності.

**Теоретичні основи дослідження:** загальні вихідні положення, які були використані для дослідження: Закон України «Про освіту», Закон України «Про загальну середню освіту», Концепція Нова українська школа, Національна доктрина розвитку освіти та інші нормативно-правові документи.

**База проведення дослідно-експериментальної роботи** - Зіньківський ліцей з початковою школою та гімназією Зіньківської сільської ради Хмельницької області.

**Апробація дослідження:** ІІ Міжнародна науково-практична конференція "Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій", XVIII Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Неперервна освіта: актуальні дискурси», Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти «Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва», науково-методична конференція «Система освіти в Україні: євроінтеграційний вектор розвитку».

Структура роботи містить в собі вступ, основний текст роботи, який включає в себе два розділи, висновки, список використаних джерел. Робота містить 70 сторінок загального обсягу, 62 сторінки тексту обсяг основної частини та 60 найменувань становить список використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

**1.1 Поняття лідерства у контексті освіти**

Проблема лідерства існувала в усіх історичних епохах та визначалась різноманітними факторами, що відображали соціальне і культурне середовище, а також особливості суспільства кожної з епох. Серед ключових факторів, які мали вплив на визначення і розуміння лідерства в різні історичні періоди, є: соціальна та економічна ситуація, релігійні ідеології, культурні ідеали і цінності, політична структура, мирний чи воєнний час, незвичайні події та постаті, технологічний прогрес. Враховуючи всі ці фактори можна зрозуміти причини того, чому існували виняткові особливості і нюанси у розумінні та визначенні лідерства.

В епоху античності (приблизно від ІХ ст. до н.е. до Vст. н.е.) проблема лідерства була вельми важливою. У цей період зародились перші концепції лідерства, які впливали на розвиток різних структур, таких як соціальні, політичні, військові. Героїзм, сила та мужність - одні з основних рис античного лідерства. Греки поклонялись полководцям, героям, архонтам та тим постатям, які виявляли не тільки політичну силу, але й воєнну майстерність, що вважалось важливим аспектом лідерства.

На концепцію ідеального лідера також впливали система моралі та етики. Аристотель та Платон, грецькі філософи, зробили значущий внесок у баченні влади і справедливості, сформулювавши ідеї про філософське лідерство та потребу навчатись, щоб стати справжнім, ефективним лідером.

У середньовічну добу лідерство набуває нового морально-етичного сенсу. Тогочасні мислителі установили зв'язок між церквою та могутністю можновладців, а авторитет церкви одержувався від Бога. Лідер тоді був представлений як образ духовної особи, яка мала божественні ознаки, над розумом переважала віра в Бога. А феномен лідерства проявлявся у доблесті рицарів та представників військово-дворянського класу.

В епоху Відродження та Нового часу з'явились нові підходи та ідеї лідерства, які вирізнялись розвитком раціоналістичних та гуманістичних концепцій. Найбільш вагомою та провідною концепцією був гуманізм, де мали значення людські якості, інтелект, потенціал і творчість. Лідерство розглядали як вміння надихати, мотивувати та допомагати у розвитку людських можливостей.

Також воно розглядалось як здібність до ефективного управління, вміння досягати своїх цілей та здатність піднести економічну активність. На думку вчених Нового періоду лідерство являє собою соціальну та історичну необхідність для суспільства, вважаючи, що лідери існують у будь-якій спільноті, тому що це є особливістю суспільних утворень.

У ХІХ столітті виникли нові теорії лідерства, які характеризують феномен лідерства. Дослідження стали міждисциплінарними. З'явилась соціологія, в якій лідерство вивчається як невід'ємний елемент соціальної системи. В психології досліджуються методи впливу, якості та особливості лідера, управління масами. На теорії лідерства вплинули інтенсивні соціальні зміни та індустріалізація зазначеного періоду.

З давніх часів лідерство відігравало головну роль у формуванні та розвитку людських спільнот. Воно відображало особливості та потреби певної епохи, змінюючи форми та функції. Від давніх героїчних вождів до сучасних менеджерів, лідери завжди фігурували символами влади та каталізаторами змін.

На сучасному етапі розвитку суспільства характерним є посилення уваги до проблеми лідерства у всіх сферах людського життя. Особливо це стосується освіти. Сьогодні очевидним є той факт, що менеджер освіти повинен володіти не тільки професійними знаннями, уміннями і навичками, але й лідерськими якостями, які допоможуть ефективно здійснювати управлінську діяльність. Якщо керівника освітнього закладу визнають як лідера його підлеглі, то в результаті цього в колективі буде менше конфліктів і більше згуртованості для досягнення поставлених цілей.

Лідер - це та людина, до якої прислухаються інші і та, яка вміє організувати роботу команду так, щоб та прагнула і змогла досягти спільну мету.

О. Клочко бачить лідера як новатора, тобто того, хто вносить і реалізує нові прогресивні принципи та ідеї в освітній галузі діяльності, той хто мотивує своїх колег, діє відповідно до створених цілей команди, яку він очолює, вміє надихати, довіряти, надавати імпульс для руху, є людиною, що діє з ентузіазмом, володіє особистісними якостями, які є важливими для його команди.

Інші дослідники О. Біда, І. Орос, А. Чичук вважають, що лідер не має лише керувати командою, а й берегти її єдність, підтримувати високий рівень морального духу команди та проявляти турботу до кожного з її учасників. Метою лідера на їхню думку є сильна команда, в якій кожен являється самодостатньою особистістю, але одночасно і частиною команди, у якій усі докладають максимум своїх зусиль заради результативності спільної справи.

Не піддається сумнівам думка про те, що сучасний є надзвичайно динамічним і те, що завдання освітніх організацій постійно зазнають змін, тому керівнику закладу освіти потрібно бути лідером команди лідерів, визнавати таланти своїх працівників, розширювати їхні обов’язки та права, щоб разом виробити та реалізувати єдину освітню мету.

Незаперечним фактом стало те, що традиційні засоби, методи та принципи управління не задовольняють потребу ефективного розвитку закладів освіти та їхньої спроможності до конкуренції серед умов глобалізації. Все це можуть забезпечити лише керівники, які здатні правильно збудувати систему діяльності освітніх закладів і володіють особливими знаннями, вміннями, професійними якостями тадоволі розвиненим лідерським потенціалом, що являє собою комплекс певних психологічних рис, які збігаються з потребами команди і являються найкориснішими у вирішенні проблем її діяльності.

Важливим є розвиток лідерського потенціалу для менеджерів освітніх організацій за допомогою цілеспрямованого процесу вироблення та удосконалення конкретних якостей і навичок. Для цього необхідно розвивати впевненість у собі, власну вмотивованість, професійну компетентність, гнучкість, толерантність, аналітичність, прогностичність, передбачливість, незламне прагнення бути лідером, вміти планувати, встановлювати цілі та окреслювати мету, бути готовим до того, що потрібно ухвалювати рішення та брати за них відповідальність на себе тощо.

Керівники освітніх закладів, застосовуючи лідерські якості, у своїй діяльності повинні вміло поєднувати індивідуальні та колективнівподобання.Для заохочення співробітників до кращого ставлення та виконання їхніх обов’язків потрібно використовувати різні засоби стимулювань (переконання, похвала, нагорода та ін.), санкцій та покарань стосовно виробничої і трудової дисципліни.

Ось чому лідерство вважається процесом формування та управління невеликою соціальною групою, що позитивно впливає на досягнення спільних цілей в найсприятливіші строки та з найкращим результатом. Основна роль лідера зводиться до інтеграції учасників команди та коригуванні у ній відносин.

Поняття лідерство має велику та різноманітну кількість трактувань. Виділимо тільки декілька з них у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**«Лідерство - це...»**

|  |  |
| --- | --- |
| Р. Грифін | Лідерство - результат впливу об’єктивних (мети, завдань команди в певній ситуації) та суб’єктивних чинників (вподобання, потреби, особливості учасників команди) і звісно ж впливу лідера, який ініціює та організовує діяльність. |
| Б. Паригін | Лідерство - процес формування та управління невеликою соціальною групою, що позитивно впливає на досягнення спільної мети в найсприятливіші терміни та з найкращим ефектом. |
| Л. Сергеєва | Лідерство - вміння створити мрію, яку захоче здійснити кожен з учасників команди. Це здатність впливати на працівників, спрямовуючи їхні дії заради досягнення цілей колективу чи закладу. |

«Продовження таблиці 1.1»

|  |  |
| --- | --- |
| А. Клочко | Лідерство - модель управління закладом освіти, що стимулює педагогів бути інноваційними та забезпечує застосування інновацій у закладі на всіх рівнях.Лідер відіграє головну роль у створенні та реалізації поставленої мети закладу освіти і має вплив на погляди педагогів, адже керує людськими ресурсами та володіє комунікативними навичками. |

Джерело: [23]

Досліджуючи проблему лідерства в управлінні закладом освіти, К. Линьов зазначає, що особистісно-орієнтоване лідерство в освітній організації вже не є актуальним і на його заміну приходить лідерство, яке базується на взаємовідносинах та взаємодії учасників команди, можливостях та змоги до інновацій та змін, досягнення мети освітнього закладу.

Науковці також зазначають, що лідерство створюється за конкретними рисами, якими відрізняється сучасний лідер від звичайного керівника, серед них:

- лідер має бути інноватором, шукати та використовувати нові думки, ідеї, технології, щоб отримувати якнайкращі результати;

- лідер має бути мотиватором, підштовхувати, надихати та стимулювати до діяльності, досягнень своїх працівників;

- лідер має бути ентузіастом, знаходити перспективи та трансформувати недоліки на переваги;

- лідер має бути емоційно активним і застосовувати власну інтуїцію, об досягти результатів;

- лідер має приймати рішення та бути відповідальним;

- лідера має поважати колектив.

Отже, можна зробити висновок, що лідерство є важливим інноваційним стилем управління, особливо для освітньої організації. Менеджер, який володіє лідерськими якостями, такими як: комунікабельність, відповідальність, рішучість, стійкість у стресових ситуаціях, вміння вести за собою, креативність, вміння мотивувати себе та інших, ініціативність, прогностичність, здатний стимулювати роботу своєї команди та цілеспрямовано йти до досягнення спільної мети.

**1.2 Класичні та сучасні тенденції лідерства**

Впродовж ХХ-ХХІ ст. поняття лідерства еволюціонувало швидкими темпами, через вплив різних наукових та філософських течій та теорій, які змінювали одна одну. В результаті чого з’являлись все нові підходи, смисли та тенденції. Класичні теорії лідерства відносяться до ХХ ст. і вказують на те, що лідерство являється феноменом, серед них звернемо увагу на подані нижче теорії.

Сучасна науковиця С. Верезомська виокремлює: «Теорія особистісних якостей(Хаус, Бейтс, Лорд, Локк, Блейк, Моутон, Таненбаум, Шмідт та ін.) - надає визначальної ролі особистості лідера, яка проявляється в більшості життєвих та професійних ситуацій; визначає, що стиль лідерства як особистість лідерської поведінки формується в залежності від характеру лідера і важко піддається зміні. Приділено недостатньо уваги до групових процесів у поясненні феномену лідерства[8]».

Провідною гіпотезою цієї теорії було припущення, що лідери є видатними через те, що наділені певними вродженими рисами. Та ця теорія зазнала тимчасового фіаско, тому що виявилось, що якостей, які б об’єднували всіх видатних лідерів, немає. Але все ж є певні моделі лідерських рис, які заслуговують на увагу, вони визначають загальні якості, що піднімають лідерський потенціал.

На основі досліджених нами наукових праць, зарубіжних та українських дослідників, виділимо найважливіші якості лідера освітньої організації, які, на нашу думку, є актуальними: загальні професійні якості потрібні для ефективної реалізації освітньої діяльності;активність; креативність; інноваційність; ініціативність; відповідальність; впевненість у собі та сміливість у прийнятті рішень; комунікабельність, здатність до ефективного спілкування з оточуючими, вміння мотивувати, переконувати, наводити доречні аргументи; здатність до прогнозування, цілепокладання, планування; вміння мобілізувати та згуртувати працівників, зацікавити їх у досягненні поставлених цілей; прагнення навчатись впродовж життя, саморозвиватись та самовдосконалюватись; психологічна стійкість та здібність до саморегуляції поведінки, толерантність та тактовність; сформовані особистісні, професійні, загальнолюдські цінності.

Ще дослідниця С. Верезомська звертає увагу на: «Ситуативні теорії (Херсі, Бланшар, Врум, Йеттон, Яго, Таненбаум, Фідлер, Хаус та ін.) - розглядають стиль лідерства як поведінковий патерн, що обумовлюється ситуацією і не залежить від характеру лідера; одна й та сама людина може використовувати різні стилі лідерства та адаптуватися таким чином до ситуації[8]».

Найбільш відомою теорією цього напряму є розроблена Ф. Фідлером«ситуаційна теорія лідерства». Відповідно до цієї теоріїповедінка лідера здебільшого визначається лідерськими потребами, що формують мотиваційний бік лідерства, тобто потребою виконання завдання та потребою в розвитку міжособистісних взаємин. Згідно з провідною лідерською потребою автор даної теорії виділяє два стилі керівництва лідера, які є основними:

стиль спрямований на взаємини:лідер отримує задоволення від добрих відносин з працівниками, вищими керівниками та іншими людьми;

стиль, спрямований на ефективне виконання поставлених перед командою завдань, дотримуючись якого, лідер організовує діяльність точними недвозначниминаказами та інструкціями, які регулюють організаційну поведінку співробітників.

Також Ф. Фідлер наголошував на тому, що ні один з зазначених ним стилів лідерства не є ефективнішим за інший. Все залежить від характеру ситуації та різних обставин.

Науковиця С. Верезомська виділяє також наступні теорії лідерства:

- Атрибутивні теорії (Келлі, Бендас) - основним фактором лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками. При цьому акцент робиться на тому, як атрибуції, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини;

- Теорії замінників лідерства (Майндл) відносить лідерство на другий план, після добрих відносин в колективі, професіоналізму членів команди, узгодженості дій. До замінників лідерства відносяться: добрі відносини в колективі, висока формалізованість відносин та структурованість задачі, автоматичний зворотній зв’язок, професіоналізм, досвід. До нейтралізаторів лідерства відносяться: відсутність гнучкості лідера, слабка позиційна влада, фізичний розділ, низька цінність винагороди;

- Теорії харизматичного лідерства (Хаус, Конгер, Канунго, Беніс, Шамір, Сосланд, Гантер, Енкельман) - визначають здатність харизматичного лідера примушувати звичайних людей до екстраординарних дій в невизначених обставинах. При цьому харизма розглядається через особливий тип відносин між лідером та послідовниками, як неповторна якість, що забезпечує ефективність лідера. Поведінка харизматичного лідера, з одного боку зумовлена його особистісними якостями та рисами, а з іншого - спрямована на те, щоб гіперболізувати їх в очах послідовників [8].

В. Лугова та С. Голубєв виділяють: «Ціннісні теорії лідерства, які отримали свій розвиток порівняно недавно (1980-1990 рр.). Ціннісне лідерство можна розглядати як особливий вид злиття організаційного й емоційного лідерства, розвиненого до якісно вищого рівня. Згідно з ціннісною концепцією лідерства, найбільш ефективне управління людьми - це управління через їхній світогляд і цінності. Відповідно, лідером стає той член групи, який формує та підтримує спільні цінності групи і забезпечує залучення та прихильність цим цінностям інших членів групи [29, с. 154]».

Для початку ХХІ століття характерним є поява нових концептуальних підходів до дослідження феномену лідерства. Ми живемо у світі змін, випадковостей, подій, які можуть мати досить суттєві наслідки. Тому лідери повинні розуміти невідворотність різних змін та криз, знаходити в них джерело мотивації та енергії для того, щоб іти вперед незважаючи ні на що і вести за собою свою команду. Організації мусять змінюватись залежно від того як змінюється навколишнє середовище. Одне з головних завдань лідера убезпечити організацію від загибелі, тому що там, де немає змін, немає і життя.

Найбільш суттєві зміни відбулись у сфері людських ресурсів організацій. Вони потребують нових методів та принципів управління, мотивації та стимулювання, впровадження нових алгоритмів відносин між лідерами і послідовниками. Найпоширеніші тенденції лідерства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**«Тенденції лідерства»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва**  | **Положення** |
| «Організації, що навчаються»(П. Сенге) | Задля конкурентоспроможності організаціям необхідно постійно навчатись. |
| «Лідерство служіння»(Р. Грінфілд) | Світогляд людей, які спочатку обирають служіння, а тільки потім лідерство як один із способів служіння. |
| Теорія розподіленого лідерства(Бретфорд-Коен) | У команди, виконуючої проект, зовсім не обов’язково має бути один лідер. Здебільшого проект має кілька етапів, для кожного з них необхідна певна компетенція, представник якої стає часовим лідером, який координує діяльність групи на певному етапі. |
| Теорія внутрішнього стимулювання лідерства(К. Кешман) | Розвиток лідерства за даної торії відбувається за допомогою управління змінами, обґрунтованого ціле покладання, уміння діяти, знаходження рівноваги, налаштування міжособистісних взаємин. |
| «Суперлідерство»(С. Манцт, Г. Сімс) | Сутністю даної моделі є те, що найкращим лідером вважається людина, яка здатна зробити з тих, хто йде за нею, на лідерів для самих себе. |
| Теорія «емоційних компетенцій лідера»(Д. Гоулман) | На успіх лідерства більшою мірою впливає емоційна компетенція, а не знання, інтелектуальні здібності та технічні навички. |

«Продовження табл. 1.2»

|  |  |
| --- | --- |
| «Резонансне лідерство»(Р. Бояцис) | Зосереджене на глибшому застосуванні емоційного інтелекту, надаючи перевагусоціальній чутливості, самосвідомості, самоконтролю, комунікативним навичкам та емпатії. Ефективність діяльності колективу пов'язує з емоційним типом керівника. |

Джерело: [8]

На сучасному етапі розвитку проблема лідерства залишається актуальною. Особливо нею цікавляться американські дослідники, які розробляють велику кількість все нових підходів до розуміння суті самого поняття лідерства та його значення, а також різноманітних теорій лідерства. Своїми дослідженнями вони утворюють теоретичну базу для вироблення особистістю лідерської компетентності.

С. Голубєв і В. Лугова пишуть: «Р. Ділтс, Е. Дірінг і Дж. Рассел, автори теорії альфа-лідерства, зазначають, що лідери видатних організацій відрізняються якостями, які можна згрупувати за такими процесами, як передбачення, вирівнювання та дія. Автори також пропонують дев'ять принципів альфа-лідерства, які вони згрупували відповідно до процесів:

- Передбачення: виявлення слабких сигналів; жвавість розуму як ключовий чинник успіху; вивільнення ресурсів.

- Вирівнювання: лідерство як уособлення; через ставлення мети; створення дієздатної культури.

- Дія: керівництво 80:20; готуйся, стріляй, цілься; запекла гонитва (і своєчасна зупинка) [29]».

Таким чином, відповідно до цієї теоріїлідерська компетентність полягає у таких здібностях:

вирівнювати, а саме узгоджувати особисті цінності та потреби із цінностями й потребами інших співробітників з метою створення об'єднань та збалансованих організацій, здібних ефективно досягати цілі;

передбачати, а саме помічати найменші ознаки змін, інновацій, тенденцій, що формуються, швидко реагувати на них і створювати гнучку діяльність організації, що миттєво пристосовується до нових вимог середовища;

діяти, а саме створювати умови та наполегливо прямувати до досягнення мети.

Дослідник І. Адізес вважає, що не існує ідеального лідера та існувати не може, але існує ідеальне лідерство, яке забезпечують представники різних стилів менеджменту: підприємець, адміністратор, інтегратор, виробник. Ці стилі є взаємодоповнюючими елементами ефективної команди. Деструктивні конфлікти, на думку І. Адізеса, є основною проблемою неефективного лідерства такої команди. Для того, щоб уникнути деструктивних конфліктів або перевести їх у конструктивні, лідер повинен сформувати середовище взаємоповаги та взаємодовіри.

Задля побудови такого середовища необхідні чотири фактори: правильна структура, правильні процеси, правильні люди, а також спільні бачення та цінності. В даному випадку лідерська компетентність полягає у розумінні свого стилю управління, вмінні взаємодіяти з представниками інших стилів під час приймання рішень, їх впровадження, створення команд, управління персоналом та змінами.

Дослідники В. Лугова, С. Голубєв звертають увагу: «Дж. Масквелл, автор книг «Виховай у собі лідера», «Лідер на 360°», «Створи команду лідерів» та ін., запропонував шляхи підйому по сходинках лідерства: статус, схвалення, продуктивність, наставництво, особистість. Для досягнення п’ятої сходинки у керівника має бути сформована лідерська компетентність, яка полягає у розумінні своїх компетенцій, здатності якнайкраще виконувати свої обов’язки, робити більше ніж зазначено у посадових інструкціях, брати на себе відповідальність як за справу, так і за людей, пропонувати нові ідеї щодо покращення роботи, сприяти успіху інших людей, ухвалювати складні рішення, які сприяють позитивним змінам, створювати навколо себе внутрішнє коло лідерів [29]».

Розроблена Дж. Уелчем модель лідерства «4Е» містить чотири основні якості ідеального лідера: особиста енергія (energy), здатність заряджати інших енергією(energizers), воля до перемоги(edge), здійснення задуманого(execute).

Науковці В. Лугова та С. Голубєв виокремлюють, ще один стиль лідерства: «Ідея розподіленого лідерства Д. Бретфорда й А. Коєна полягає у тому, що у групі чи команді зовсім не обов’язково має бути один лідер. В умовах, коли особливо потрібною є певна компетенція, її носій і стає тимчасовим лідером, який координує роботу групи на певному етапі. Лідерська компетентність полягає у здатності до ефективної взаємодії, делегування, оволодіння комунікативними навичками [29]».

Заслуговує особливої уваги, розроблена Дж. Бернсом, теорія «трансформаційного лідерства». Трансформаційне лідерство полягає увстановленні позитивних взаємовідносин між лідером та працівниками, що певною мірою впливає на підняття рівня моральної свідомості та мотивації самого лідера і людей, з якими він взаємодіє. Дані взаємовідносини сприяють досягненню спільного успіху та підвищенню потенціалу обох сторін.

Сучасні науковці В. Дияк та В. Волубєвзазначають, що: «Теорія «трансформаційного лідерства» стала фундаментом для появи ще однієї теорії, обґрунтованої Дж. Ростом, «постіндустріального лідерства», яка була закликом до відмови від застарілих індустріальних стереотипів. Дж. Рост стверджує, що лідерство - це не те, що роблять лідери і послідовники роблять разом для спільного добра. У сучасному суспільстві лідери можуть бути ефективними лише за умови партнерської взаємодії та об’єднання зусиль з послідовниками. Один лідер не має відповідей на всі питання і не в змозі забезпечити реальні зміни. У сучасному світі, стверджує Дж. Рост, багато людей беруть участь у лідерстві: одні - як лідери, інші - як послідовники. Тільки тоді, коли всі працюють спільно, стають можливими успішні зміни заради реалізації єдиної мети [13]».

Отже, різноманітність теорій, моделей, та тенденцій лідерства свідчить, що лідерство є складним та різностороннім феноменом. Та, для того, щоб бути справжнім лідером потрібно постійно розвиватись, навчатись, збагачувати світогляд, формувати та вдосконалювати свою лідерську компетентність.

**1.3 Поняття, основні характеристики стилів управління**

За останні роки проведено дуже багато досліджень стосовно встановлення зв'язку між ефективністю діяльності організації та стилем їхнього управління. Результатом тих досліджень є: стиль показує узвичаєні способи дій керівника, які тісно пов’язані з психологічними властивостями мислення, спілкування, прийнятті рішень тощо; стиль - це не успадкована якість, його знаходять, формують та змінюють у процесі діяльності, будь-якому стилю можна навчитись; опис та класифікація стилів управління повинні містити вагомі параметри (характеристики) управлінської діяльності.

Дослідниця І. Шоробура дає таку дефініцію поняття: «Стиль керівництва - це система методів, засобів, технологій управлінської діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні підходи до їх застосування. Стиль керівництва та ефективне використання методичного інструментарію з конкретним ціле покладанням щодо управління є важливим засобом його удосконалення та оптимізації всієї діяльності менеджера освіти [59]».

А ще І. Шоробура звертає увагу на те, що: «Стиль керівництва має визначену структуру, яка включає: значущість для керівника творчої співпраці з колективом; його орієнтація на налагодження міжособистісних стосунків; тип спілкування керівника з підлеглими; урахування їх індивідуально-психологічних особливостей; визначення основних методів впливу на працівників; орієнтація керівника на самого себе [59]».

На основі цієї структури науковці визначилиключові стилі управління, а саме: авторитарний, демократичний, ліберальний, кожен із своїми особливостями.

Авторитарний стиль управління передбачає прийняття всіх рішень тільки керівником. Ухваленні рішення не підлягають обговоренню. Їх потрібно виконувати чітко. Підлеглі ознайомленні тільки зі своїм функціональним завданням, без знання і розуміння загальних цілей та сенсу завдань. Формально відповідальність покладена на керівника, але при невдачах завжди «перекладається» на виконавців, тобто на підлеглих.

Керівникам авторитарного стилю управління властиві самовпевненість, завищена самооцінка, абсолютний контроль діяльності підлеглих, агресивність, схильність до стереотипів, безкомпромісність щодо підлеглих та їх дій. Наслідком цього є догматичне мислення: тільки одна відповідь правильна (думка керівника), а всі інші відповіді невірні.

Науковиця Т. Сахнюк зазначає, що «При авторитарному стилі взаємодії керівника і групи:

- спосіб прийняття рішення детермінується самим керівником;

- підлеглі жорстко і повністю підпорядковані керівнику;

- керівник має можливість різко критикувати підлеглих і застосовувати до них серйозні санкцій;

- рівень свободи учасників групи зведений майже до нуля;

- ставлення до підлеглих з боку керівника залежить не від результатів їх діяльності, а від особистих симпатій [47]».

Демократичному стилю управління притаманна колегіальність у прийнятті управлінських рішень. Співробітники даного стилю не просто виконавці чужих рішень, а ініціатори і творці, які ставляться до цілей організації з повною серйозністю і самовіддачею як до власних інтересів та цінностей.

Працівники мають право презентувати та відстоювати свої інтереси, пропонувати нестандартні рішення, що зумовлює обмін інформацією між керівником та працівниками. Задля поліпшення взаємовідносин у колективі, позитивної атмосфери, керівник враховує особистісні, індивідуально-психологічні особливості працівників, розробляє систему матеріально-морального стимулювання та дотримання етики службових відносин.

Також Т. Сахнюк вважає, що «Демократичний стиль взаємодії керівника і групи передбачає:

- залучення членів групи до обговорення тих питань, стосовно яких передбачається прийняття рішення (при цьому сам керівник виконує функцію регулятора і коректора ідей підлеглих);

- надання підлеглим достатнього рівня свободи в період обговорення рішення і стимулювання їх активності;

- члени групи вільні у виборі форми виконання спільно прийнятого рішення;

- демократія всередині групи відіграє роль своєрідного способу групової саморегуляції;

- об’єктивне ставлення до діяльності кожного члена групи відбувається у відповідності з конкретними результатами їх роботи [47]».

Ліберальний стиль характеризується небажанням, невеликою активність та нездатністю керівника приймати якісь рішення, байдужістю до будь-яких інновацій та нововведень, перекладанням відповідальності і виробничих функцій на працівників. Через таке керівництво працівники втрачають ініціативу, мотивацію, бажання та цікавість до справ організації, а сама організація - свою мобільність.

Дослідження Т. Сахнюк показує, що «До особливостей ліберального стилю взаємодії керівника і групи відносять:

- стихійність, безсистемність у прийнятті рішення (відсутність серйозного опрацювання проблеми);

- відсутність дієвого контролю за виконанням прийнятих рішень;

- повна відсутність чітко сформульованих вимог керівника до діяльності групи, це ж стосується і процесу впровадження прийнятих рішень;

- спонтанність у реакціях лідера на діяльність підлеглих;

- можливість не прогнозованих і невизначених санкцій з боку керівника щодо членів групи [47]».

Ми вважаємо, що жоден із зазначених традиційних стилів управління не являється оптимальним. Найкращим стилем для керівника навчального закладу є динамічний індивідуальний стиль. Світ і люди у ньому - мінливі та динамічні, ефективний керівник повинен володіти різними стилями керівництва, щоб мати змогу за будь-яких обставин використовувати найбільш підхожий стиль.

Науковиця І. Шоробура вважає, що «Індивідуальний стиль керівництва за своєю структурою є інтегрованою системою, де один або кілька компонентів є домінантними, а інші - субдомінантними. Домінантні компоненти стилю визначають його особливості. При індивідуальному стилі керівництва залежно від конкретних управлінських ситуацій ті чи інші компоненти стилю можуть виступати на передній план, допомагаючи керівникові адаптувати себе і свою діяльність до конкретних умов життєдіяльності колективу. Але провідні елементи стилю визначають основну стратегію взаємодії керівника з колективом [59]».

Більшість наукових джерел вказують на те, що засадами стилю є особистість керівника і його управлінська діяльність. Також є важливими якості керівника відповідно до нових вимог, які висуває суспільство через зміни реалій життя. Особливо це стосується сфери освіти через децентралізацію управління освіти. Вимоги стосовно оптимізації функцій керівництва є загальними для усіх освітніх закладів і являються об’єктивними факторами, що впливають на якості стилю управління.

Також доктор педагогічних наук І. Шоробура наголошує: «На стиль керівництва також впливають суб’єктивні чинники. Це: психофізіологічні та особистісні якості керівника та підлеглих; соціально-психологічні особливості колективу; ціннісно-орієнтаційна єдність, рівень суспільної думки; компетентність керівника, яка допомагає виробляти найкращий стиль керівництва на основі знання науки управління, наукового та загальнокультурного світогляду; обізнаність керівника з особливостями колективу, що допомагає обрати стиль керівництва, який ефективний для конкретного колективу та керівника [59, с. 229]».

Як висновок зазначимо, що важливим для керівника є його індивідуальний стиль. Основою якого є особисті якості керівника, його цінності, вміння знаходити спільну мову з своїми підлеглими, бути для них прикладом, вміння вести за собою та досягати поставлених цілей.

**1.4 Класифікація стилів управління**

Задля досягнення поставлених цілей керівники використовують власну систему принципів, прийомів та методів у взаємних відносинах зі своїми підлеглими. Індивідуальний стиль управління формують принципи, прийоми і методи, класифіковані за конкретними ознаками і характеристиками. Вони відображають ставлення та щоденну манеру поведінки керівника до його співробітників і мотивує до виконання необхідної роботи.

Дослідниця І. Перерва систематизувала стилі управління поведінкового та ситуаційного підходу, давши коротку, але чітку характеристику стилів, яку ми подамо нижче.

*Поведінковий підхід до систематизації стилів управління (за І. Перервою)*

К. Левін виділяє такі стилі управління та їхню характеристику:

Авторитарний стиль характеризується централізацією влади в одного керівника, якому притаманні догматизм та стереотипність мислення.

Демократичний стиль характеризується високою децентралізацією повноважень та активною участю працівників у прийнятті рішень. Даний стиль може мати партисипативний чи консультативний характер.

Ліберальний стиль характеризується зняттям відповідальності з керівника та перекладання її на колектив.

Д. Макгрегор та його погляд на стилі управління:

Авторитарним або теорією Х називається стиль, у якому основна роль належить керівникові тому, що працівники намагаються уникати додаткової відповідальності, виконання роботиі погоджуються реалізовувативказівки керівника тільки після примусуабо погроз.

Демократичним або теорією Y називається стиль, у якому працівники повністю залучені до здійснення поставлених цілей, мають високий рівень самоорганізації, самоконтролю та відповідальності. Досягнення цілей організації та самореалізація для працівників даного стилю є найкращою винагородою.

Р. Лайкерт виокремлює такі стилі управління:

експлуататорсько-авторитарний стиль, що заснований на залякуванні та почутті страху, а також на покірливому відношенні працівників;

доброзичливо-авторитарний стиль, який у своїй основі має систему заохочень та системувиконання наказів;

консультативно-демократичний стиль, в основі якого також покладено систему заохочень, а ще систему штрафних санкцій та покарання, алетільки за серйозні прорахунки;

стиль участі в управлінні, за якогодо управління залучаютьсяпрацівники.

Р. Блейк, Д. Моутонмодифікували та популяризували концепцію «Управлінська решітка», яка містить таку характеристику стилів управління:

Стиль 1.1 «Слабке або мінімальне управління» включає в себе відсутність точних орієнтирів управління та мінімальну увагу до потреб працівників.

Стиль 1.9 «Управління заміським клубом», за якого керівнику важливим є максимальне задоволення потреб колективу, а досягнення цілей організації має другорядне значення.

Стиль 9.1 «Управління, засноване на завданнях», за якого керівник повністю націленийна досягнення, більше тогодеколи ігноруючи потреби працівників.

Стиль 9.9 «Управління командою», за якого керівник орієнтований на максимальне виконання завдань, але також намагається максимально задовольнити потреби співробітників. Цілі досягаються за допомогою зусиль команди та спільної роботи.

Стиль 5.5 «Середнє управління», за якого завдання керівника є знайдення балансу між виконанням завдань та підтриманнямсприятливого психологічного клімату і взаємовідносин у колективі.

Е. Фляйшман так бачить стилі управління:

уважність як категорія поведінки менеджера, для якого важливим є підтримка сприятливоїатмосфери в колективі, взаємоповаги, прислухатися до пропозицій підлеглих;

ініціювання як категорія поведінки менеджера, для якого важливим є структурування та реалізація поставлених завдань, а також контроль за їх виконанням.

О. Донченко, А.Овчаров виділяють наступні стилі управління:

Директивний стиль управління, при якому керівник одноосібнота централізовано приймає рішення, на базі власного досвіду та при дотриманні наявних норм.

Координуючий стиль управління, при якому керівник вміло координує діяльність колективу, підтримує сприятливі робочі умови та особисто зацікавлений у результатах працівників.

Колегіальний стиль управління, при якому керівник не здійснює регламентацію і формалізацію діяльності колективу. Він схиляє до ініціативи та самостійності своїх працівників, контролюючи тільки кінцеві результати.

Консультативний стиль управління, при якому керівник здійснює координацію дій працівників, застосовуючи демократичність, толерантність та відкритість.

М. Виноградський подає таку характеристику стилів управління:

Авторитарний стиль характеризується одноосібним прийняттям рішень керівником.

Демократичний стиль характеризується колегіальним прийняттям рішень командою.

Ліберальний стиль характеризується не втручанням у діяльність працівників, перекладанням відповідальності та безініціативністю.

Дистанційний стиль характеризується збереженням дистанції між керівником та колективом для підвищення свого посадового авторитету.

Контактний стиль характеризується тим, що важливою умовою для успішного керівництва є тісна взаємодія керівника та співробітників.

Як зазначає науковиця І. Перерва: «Згідно з класифікацією стилів управління за поведінкового підходу можна підсумувати, що ефективне управління залежить не стільки від індивідуальних характеристик менеджера, скільки від відповідності його поведінки певній ситуації, рівня його кваліфікації та вчинених дій. За даного підходу акцент робиться на стилі лідерства, який охоплює характерні прийоми та методи, що використовуються менеджером у процесі управління. Стиль представляє ступінь делегування менеджером повноважень своїм членам команди, що використовує владу, методи взаємодії із зовнішнім середовищем, способи взаємовідносин з персоналом, прийнятну манеру поведінки менеджера стосовно підлеглих [39, с. 242-243]».

Хоч поведінковий підхід і є основою для класифікації стилів керівництва та через недостатню увагу до деяких факторів, які впливають на ефективність діяльності керівника, став обмеженим. Тому науковці намагались створити більш зрозумілу систему, яка поєднує організаційні ситуації з стилями управління.Вони вважали, що для різних обставин і ситуацій потрібні різні керівники, маючи якісно різні якості кожен з членів команди міг проявити себе як лідер, володіючи необхідними рисами для конкретних обставин.

*Ситуаційний підхід до систематизації стилів управління (за І. Перервою)*

Р. Танненбаум, В. Шмідт представляють такі стилі управління:

Авторитарний, за якого працівники не можуть самостійно приймати будь-які рішення.

Кооперативний, за якого керівник відіграє координуючу роль, а підлеглі приймають рішення під час загального обговорення.

Науковець Ф. Фідлер розробив "Модель ситуаційного лідерства", яка визначає роль лідера як формальність його наявної влади, взаємовідносинами з працівниками та характером завдань.

К.Бланшар, П. Херсі створили модель "Вказівний стиль", при якій керівник великою мірою налаштований на виконання поставлених завдань та замало орієнтований на працівників.

П. Херсі та К. Бланшар розробили теорію «Ситуаційне лідерство», яка застосовується як:

Стиль підказки: керівнику властиво використовувати директивний та підтримувальний стилі управління тому, щооднаково важливим є як і виконання завдань, так і забезпечення потреб підлеглих.

Стиль участі, при якому керівник акцентує свою увагу назабезпеченні позитивних стосунків з працівниками та залученні їх до участі у прийнятті рішень, а виконання завдань при такому стилі є другорядним.

Делегуючий стиль: керівникпроявляє мінімум керівництва та підтримки, спонукаючи до ініціативи працівників.

У. Реддін виокремив такі стилі управління:

Стиль відокремлення, використовуючи який, керівник низько орієнтований і на завдання, і на відносини: бюрократ - висока ефективність або дезертир - низька ефективність.

Сполучний стиль, при якому керівник низько орієнтований на завдання, але з високою орієнтацією на відносини: прогресист - висока ефективність або місіонер - низька ефективність.

Стиль відданості справі, використовуючи який, керівник високо орієнтований на завдання, але з низькою орієнтацією на відносини: доброзичливий автократ - висока ефективність, якщо просто автократ - низька ефективність.

Об'єднуючий або інтеграційний стиль, при якому керівник високо орієнтований і на завдання, і на відносини: адміністратор - висока ефективність, якщо прихильник компромісу - низька ефективність.

Р. Хаус створив модель «шлях-ціль», яка містить у собі такі стилі управління:

Підтримувальний стиль управління базується на створені сприятливого клімату в колективі.

Директивний стиль управління, при якому наявні чіткі інструкції та контроль виконання завдань.

Колективний стиль управлінняформується на основі заохочення до участі в прийнятті рішень колективу.

Результативний стиль управління, при якомупрацівники змушені постійно підвищувати власний рівень професійної продуктивності через наявність складних організаційних цілей.

В. Врум, Ф. Йеттон виділяють такі стилі:

Авторитетний 1 (АІ) стиль відзначається одноосібним прийняттям рішень керівником на базі наявної інформації.

Авторитетний 2 (АІІ)стиль вирізняється одноосібним прийняттям рішень керівником на базі первинного аналізу інформації, здійсненим працівниками.

Консультативний (СІ)стиль виділяється прийняттям рішення керівником після індивідуальних консультацій з деякими учасниками колективу.

Консультативний (СІІ) стиль відзначається прийняттям рішення керівником після групових консультацій.

Груповий (GII) стиль вирізняється груповим прийняттям рішень після обговорення, а керівниквідіграє роль лідера.

У ранніх дослідженнях більше уваги приділено ситуаційним факторам та не надавалось особливого значення особистісній активності та здібностям лідера змінювати стиль своєї поведінки відповідно до різних ситуацій. Однак згодом представники цього підходу зрозуміли, що лідер здатнийне лише орієнтуватися в ситуації та пристосовувати стиль управління до обставин, а й управляти ситуаціями діяльності та взаємодії з максимальною ефективністю.

У сучасному світінадають перевагу класифікації, яка містить шість основних стилів лідерства: ідеалістичний, навчальний, товариський, демократичний, амбітний та авторитарний стиль. Для забезпечення ефективної діяльності освітньої організації керівник повинен навчитись використовувати та поєднувати ці стилі управління залежно від ситуацій, цілей та мети.

Ідеалістичний стиль ґрунтується на тому, що лідер веде свою команду до спільної мети. Його основні функції:створити амбітну ціль, пояснити загальну тенденцію та вселити бажання крокувати до поставленої мети, не говорячи про те як це зробити. Кожен учасник команди має автономність, можливість експериментувати та вводити інновації.

Навчальний стиль сфокусований на навчанні персоналу для покращення його роботи. Лідеру потрібно обговорювати сильні та слабкі сторони команди, давати поради, звернути увагу на сильні сторони своїх співробітників і розвивати їх, щоб здобути кращі результати діяльності команди.

Товариський стиль має на меті об'єднати організацію. Для цього необхідно сформувати спільні цінності, традиції та правила, подбати про культуру зворотного зв'язку, святкувати малі та великі перемоги, регулярно зустрічатись та спілкуватись, створити умови для атмосфери довіри у колективі та гармонії на роботі.

Демократичний стиль передбачає залучення членів команди до обговорення та прийняття рішень. Лідер-демократ делегує повноваження, володіє навичками фасилітації та модерації, вміє вислухати думку кожного.

Отже, єдиного ідеального стилю управління не існує. Для справжнього лідера важливо вміти використовувати різні стилі керівництва зважаючи на різні ситуації та обставини, свою команду їхні особливості та взаємовідносини, мету і завдання організації,тенденції та перспективи. Керівник освітнього закладу має робити акцент на покращені якості освіти, педагогіці партнерства, захист прав та свобод педагогів та студентів чи учнів, їхній безпеці, використовуючи необхідні для цього знання, уміння, навички, якості та стилі лідерства.

**РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ РОЛІ ЛІДЕРСТВА ТА СПЕЦИФІКА ЗАСТОСУВАННЯ СТИЛІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

**2.1 Роль лідера в розвитку колективу та освітнього процесу**

На сучасному етапі розвитку освіти, з усіма її масштабними трансформаціями, набуває великого значення проблема ролі лідера освітньої організації. Висунуто нові вимоги до менеджерів та їх підлеглих, започаткованих на потребі підвищення рівня управлінської та лідерської компетентностей, а також партнерської взаємодії працівників освіти.

Актуальність питання лідерства стає більш вираженим через зміну поглядів. Лідерство, не дивлячись на складні умови сьогодення, вважається цінністю, індивідуальним стилем і основним компонентом в розвитку педагогіки партнерства та якості освіти в освітніх закладах.

Сьогодні вкрай важливим є уміння адаптуватися до змін, швидко знаходити та ухвалювати рішення, особливо у кризових ситуаціях, таких як пандемія, воєнний та повоєнний час, відповідно до запитів суспільства. Незважаючи на труднощі, які виникають через непросту ситуацію в країні, постійний стрес, велику кількість поганих новин, заклади освіти продовжують працювати і надавати освітні послуги дітям, бо за ними наше майбутнє.

Ми вважаємо обов’язковим для лідера-керівника освітнього закладу постійно працювати над самовдосконаленням та саморозвитком; створити ефективну команду, дбати про їхній розвиток, емоційно-психологічний стан; покращувати освітній процес та якість освіти.

Основними компонентами ефективної роботи команди є: чітко сформульована, зрозуміла для всіх, спільна мета, взаємодія та взаємодопомога членів педагогічного колективу, почуття важливості, потрібності, можливість реалізації свого потенціалу, постійно розвиватись, вдосконалюватись та досягати успіху у вирішенні робочих питань.

Важливість ролі лідера в особі керівника закладу освіти визначається ефективністю діяльності педагогічного колективу, розвиваючи свої лідерські здібності, керівник може досягти таких цілей:

- введення інновацій та адаптивності до змін;

- покращення продуктивності та активність діяльності;

- надання високого рівня освітніх послуг;

- забезпечення усіх потреб працівників.

Основними завданнями керівника закладу освіти являються турботливе ставлення до безпеки учасників педагогічного колективу, швидкому прийманні рішень, у здійсненні безперервної діяльності освітнього закладу.

Важливим також є визначення чітких інструкцій до діяльності працівників, розподіл повноважень учасників команди, застосування нової стратегії, що дозволить зберегти властивості ефективної діяльності. За умов кризового явища завжди змінюється інформація і ситуація, через що необхідно підтримувати здоровий альтруїзм і репутацію колективу, зосереджувати увагу на найважливіших справах та наділити їх пріоритетністю.

У часи реформ в державі важливе місце займає інноваційна діяльність у вирішенні різноманітних питань та проблем. Умовами успіху та конкурентоспроможності в ефективній команді є: використання новітніх технологій, а також оновлення і модернізація у поширенні освітніх послуг. Стає необхідним використання нових методів, підходів, засобів та форм відповідно до запитів суспільства та ринку праці.

Корпоративна культура виступає в ролі креативного компоненту в здійсненні інноваційного розвитку команди педагогів. Як зазначено у Вікіпедії, корпоративною культурою називається система переконань і цінностей, які поділяють усі працівники закладу та які мають вплив на їхню поведінку, обумовлюютьжиттєдіяльність закладу, а ще це засіб та спосіб будування закладу, у якому прагнуть до саморозвитку.

Педагогічний моніторинг зможе покращити педагогічну діяльність та освітній процес. За результатами якого буде висвітлено позиції керівника, досліджено мікроклімат здобувачів освіти, батьківського та учительського колективів. Адміністрація закладу спираючись на дану інформацію буде мати змогу проаналізувати власні дії і на основі цього планувати і координувати діяльність педагогів.

Дослідниця О. Беляєва вважає, що варто звернути особливу увагу на організацію та впровадження моніторингу, що включає такі структурні елементи процесу:

- визначити об’єкт і предмет дослідження;

- продумати завдання;

- сформулювати гіпотезу;

- зібрати інформацію, розробити план, систематизувати;

- отримати, узагальнити та обробити дані;

- сформувати наукові прогнозування та необхідні пояснення.

Належна організація визначає необхідність одержання систематичної інформації про впровадження експериментального педагогічного дослідження,виділення чинників, які мають вплив на якість освіти, та необхідне їх коригування, виявлення позитивних чи негативних змін, своєчасне попередження небажаних результатів.

Коучинг - сучасний підхід до організації роботи педагогічного колективу. Він є процесом, який націлений на досягнення цілей у різноманітних сферах людського життя. Лідер, який використовує коучингові техніки, допомагає своїм підлеглим побачити ситуацію об’єктивно, проаналізувавши її і знайшовши спосіб вирішення конкретних проблем, за допомогою використання можливостей та здібностей своїх співробітників.

Розвиток лідерської компетентності набуває особливого значення через сформовані, державоюта суспільством, вимоги стосовно якісного ступеня професіоналізму працівників освіти. За цих обставин важливим вважається розвиток лідерських рис спеціалістів на різних стадіях їх освітньої та професійної підготовки. Таварто звернути особливу увагу на те, що володіння лідерськими якостями, навички самоорганізації та вміння приймати компетентні рішенняявляються актуальними не тільки для керівників, а ще й для усіх інших учасників освітнього процесу.

Дослідники Наместюк І. та Ямполь Ю. визначили, що методи навчання, які мають вплив на розвиток лідерських якостей, вони є найрізноманітнішими. Одниміз найефективніших методів вважають рольові ігри тому, що за допомогою них можна практикуватись у використанні управлінських навичок на реальних прикладах. Ще одними важливими методами єкоучинг і наставництво, які мають на меті забезпечити індивідуальну підтримку івзаємозв'язок.

Також цікавими та корисними методами є різні тренінги і семінари, які використовують для розвитку та збагаченнями теоретичними знаннями і практичними навичками. До важливих методів варто віднести також самонавчання за допомогою читання книг по своїй спеціалізації, проходження онлайн курсів, участь у конференціях івебінарах.

Ми також вважаємо, що комбінування і використання цих методів призведе до стійкого та ефективного прогресу в розвитку лідерських компетентностей. За час практики я мала змогу бути свідком, а інколи ініціатором деяких з методів навчання для розвитку лідерських компетентностей у закладі середньої загальної освіти наведених нижче, на яку натрапила працюючи над створенням кваліфікаційної роботи.

Методи навчання для розвитку лідерських компетентностей у закладах загальної середньої освіти:

Рольові ігри використовуються для розвитку таких лідерських компетентностей як:

- Впевненість у собі. Проведення рольових ігор, де керівники грають ролі, які вимагають впевненості у прийнятті рішень.

- Мотивація підлеглих. Проведення рольових ігор, що симулюють ситуації, де необхідно мотивувати команду.

- Конфліктологія. Імітація конфліктних ситуацій для відпрацювання навичок їх вирішення.

- Надихаюче лідерство. Проведення рольових ігор, що імітують ситуації, де потрібно надихати та вести за собою команду.

Мозкові штурми варто використовувати для удосконалення таких лідерських компетентностей:

- Комунікабельність. Організація мозкових штурмів для розвитку комунікаційних навичок через колективне генерування ідей.

- Емоційний інтелект. Використання мозкових штурмів для розвитку емпатії та розуміння емоцій колег.

- Інноваційне мислення. Організація мозкових штурмів для генерування інноваційних ідей та підходів.

Використання групових проектів сприяє покращенню наступних лідерських компетентностей:

- Ініціативність. Виконання групових проектів, де керівники мають брати на себе ініціативу для керування командою.

- Стратегічне мислення. Виконання проектів, які вимагають розробки стратегічного плану для досягнення цілей.

- Планування та організація. Виконання проектів, що вимагають детального планування та організації роботи.

За допомогою методу кейс-стаді можна поліпшити такі лідерські компетентності:

- Рішучість. Аналіз реальних кейсів, що вимагають рішучих дій та прийняття складних рішень.

- Відповідальність. Розбір кейсів, що вимагають рішучих дій та прийняття складних рішень.

- Ефективне управління часом. Аналіз кейсів, що вимагають ефективного розподілу часу та ресурсів.

- Вміння адаптуватися до змін. Розбір кейсів, де необхідно швидко адаптуватися до нових обставин.

- Вміння приймати рішення. Аналіз кейсів, де необхідно швидко та ефективно приймати рішення.

Особистісний розвиток, наставництво, освітні програми, практичний досвід та оцінювання - методологічний базис для формування лідерських якостей. Запровадження даних підходів та методів, створення відповідних педагогічних умов та сприятливого середовища надасть змогу керівникам закладів освіти ефективно здійснювати свою професійну діяльність та сприяти покращенню якості освіти.

На сьогодні особливого значення набуває психологічне здоров'я людей, особливо тих, що працюють в сфері освіти. Здатність ефективно управляти стресом позитивно впливає на взаємовідносини, професійну діяльність, успішність, а для того, щоб навчитись це робити, ми рекомендуємо пройти онлайн-курс "Стрес менеджмент для освітян" на сайті "Прометеус". Цікава та корисна інформація, методи та прийоми саморегуляції й подолання стресу, розвиток позитивного мислення та стресостійкості, шляхи надання допомоги та підтримки в педагогічному, учнівському та батьківському колективах - все це буде корисним як для педагогів, так і для керівників навчальних закладів.

Отже, роль лідера є важливою для створення, формування та удосконалення колективу, будучи прикладом, порадником і наставником для своїх підлеглих. Навіть попри неприємні обставини потрібно розвивати лідерські компетентності, дотримуватись спільних цінностей, норм та правил, слідувати до певної спільної мети, берегти власне психічне здоров'я і завжди мати надію на краще майбутнє, від цього залежить ефективність педагогічного колективу та підвищення якості освіти.

**2.2 Реалізації інноваційного лідерства в управлінні закладом освіти**

Як уЗаконі України «Про освіту» зазначено, що освіта являється пріоритетом для держави тому, що вона забезпечує соціальний, економічний, культурний та інноваційний розвиток суспільства. А фінансування освіти вважається інвестицією в людський потенціал, постійний розвиток держави і суспільства.

А також вказано, що метою повної загальної середньої освіти являється глибинний розвиток, соціалізація та виховання особистості, що здатна жити у суспільстві і цивілізовано взаємодіятиіз природою. А ще прагне до самовдосконалення і бажає навчатись впродовж усього свого життя, з готовністю робитиме свідомий життєвий вибір, готова до громадянської активності та трудової діяльності, прагнутиме до самореалізації та повної відповідальності.

Заради досягнення мети потрібно формувати певні компетентності, серед яких вказано - інноваційність. А для того, щоб навчити цьому дітей потрібно самим бути інноваційними, готовими до змін, до розроблення та впровадження чогось нового, бути креативними та ініціативними.

 Інноваційне лідерство - це новий філософський підхід, котрий поєднує в собі різні стилі лідерства, щоб мати вплив на підлеглих та сприяти їхній креативності в розробці ідей, послуг та продуктів.

Протягом проходження практики вивчала різні джерела інформації та досвід адміністрації Зіньківського ліцею стосовно проблеми інноваційного лідерства. Та вважаю, що для ефективної діяльності інноваційного лідерства в закладі освіти потрібно підпорядковуватись певній системі.

Перевагами керування інноваційними процесами за цією системою є: можливість регулювати інноваційний та творчий пошук педагогів, знаходити найефективніші технології, а також організовувати діяльність педагогічного колективу в упровадженні інновацій.

О. Мармаза сформувала систему управління інноваційною діяльністю закладу освіти, яка включає в себе такі етапи:

1. Пропагування інноваційного пошуку.

2. Стимулювання і мотивація учителів до інноваційної діяльності.

3. Вивчення умов освітнього процесу та здійсненнякомплексної оцінки стану.

4. Визначання проблем та виділення засобів та шляхів для їх розв’язання.

5. Вибір інноваційної ідеї. Розробляння програми (плану) впровадження.

6. Влаштування експертизи плану чи програми впровадження інновації.

7. Теоретична підготовка вчителів, на основі науково-методичних засобів, до інноваційного режиму роботи, організація сприятливої психологічної атмосфери.

8. Адаптація інновації до умов освітнього закладу.

9. Визначення рівня ефективності нововведення і результативності колективної діяльності.

10. Ухвалення рішення про доречність надалі впроваджувати інновацію.

11. Організація діяльності закладу, зважаючи на нову технологію.

Основними об’єктами аналізу кожного з етапів є:

1. Передовий педагогічний досвід, розвиток наукових ідей та досвід діяльності вчителів.

2. Професійні й особисті цінності педагогів.

3. Внутрішнє середовище: рівень навчальних досягнень, рівень вихованості та розвитку учнів; стан навчально-методичної, матеріально-технічної бази, фінансування; творчий та інтелектуальний потенціал учителів; можливості та резерви; недоліки;традиції та ін.; зовнішнє середовище: програмне забезпечення, нормативно-правові основи, освітні та культурні традиції регіону,особливості соціуму.

4. Перспективи місцевих змін: вдосконалення, раціоналізація, оновлення окремих підрозділів педагогічного процесу. Перспективи комплексних інновацій: модифікація навчальної і виховної систем. Перспективи системних змін: перебудова усього закладу.

5. Результати комплексної оцінки стану. Інноваційні ідеї, їх суть, ступінь розробленості, обґрунтованість, практичне значення. Ресурси: фінанси, матеріальна база, кадри, технічні, час. Відносини з науково-методичними центрами.

6. Зауваження, пропозиції, рекомендації,висновки спеціалістів.

7. Забезпечення необхідної науково-методичної літературою про нововведення.

8. Ступінь професіоналізму і творчості педагогів. Порядок консультаційної роботи. Умови інноваційної діяльності.

9. Кількісні показники освітнього процесу. Якісні показники освітнього процесу.

10. Результати експертизи нововведення. Висновки діяльності педагогів, творчих груп та методичних об'єднань. Думки та враження інших членів освітнього процесу.

11. Оформлення інтегральності інновації на базі досвіду учителів, матеріалів творчих груп та методичних об'єднань. Умови освітнього процесу.

Управлінські дії та рішення на кожному з етапів управлінської діяльності:

1. Розробляння механізму інформаційного забезпечення про нововведення педагогів.

2. Організація умов для творчого пошуку, винайдення дієвого механізму стимулювання.

3. Моніторинг освітнього процесу, зовнішнього тавнутрішнього станів. Широке заохочення учасників освітнього процесу до дослідження діяльності закладу.

4. Проведення педагогічної ради.

5. Формування творчої команди. Введення змін у розпорядок роботи, налагодження освітнього процесу, планівдіяльності.

6. Підготування наказу про впровадження інноваціїу закладі освіти. Укладення договору про науково-методичне керівництво процесом впровадження інновації. Формування механізму консультування іншимипедагогічнимипрацівниками, психологами, юристами тощо.

7. Модернізація системи методичної діяльності. Створення системи безперервної підготовки педагогів до інноваційної діяльності. Пропозиції зі створення найсприятливіших умов діяльності колективу в режимі модернізації.

8. Моніторинг інноваційної діяльності. Аналіз упровадження програми.

9. Організація діяльності з виділення основних вимог ефективності технології та діяльності колективу. Підготування наказу про результати інноваційної роботи педагогічного колективу.

10.Підготування експертизи про ефективність інновації та наказу про доречність діяльності закладу у вибраному напрямі.

11. Узагальнення досвіду діяльності деяких педагогів. Звернення до науково-методичних центрів з проханням про узагальнення передового досвіду педагогів.

Директор ліцею пройшов необхідну підготовку до управління в умовах НУШ, задля покращення своєї професійної компетентності та підвищення кваліфікації. Тому, що як директор він має знати про зміни в нормативно-правових актах, таких як нові стандарти та програми, спираючись на які провадиться інноваційна освітня діяльність, їхні відмінності від попередніх.

Окрім цих знань він має проявляти компетентність у даних напрямках: сучасні особистісні компетентності; роль лідера та фасилітатора у педагогів; освітній менеджмент; дитиноцентризм; індивідуальна освітня траєкторія; педагогіка партнерства; супервізія, наставництво, супровід, консультування; документообіг; автономія закладу; фінансова самостійність; робота з кадрами; громадянські компетентності.

Оскільки реформа НУШ передбачає поширення автономії закладів освіти, щоб відповідати новим вимогам сучасного суспільства, в ліцеї було запроваджено академічну, організаційну, фінансову, кадрову автономію. Керівництво закладу самостійно ухвалює рішення з усіх питань, відповідно досвоїх компетенцій, які зазначено у законодавстві України та статуті закладу освіти. Автономія освітнього закладу являє собою цілковиту відповідальність, незалежність та самостійністьу прийнятті рішень стосовно освітніх, академічних, фінансових, кадрових, організаційнихта інших питань роботи закладу освіти, що діє в межах і порядку, сформованих законодавством.

У ліцеї, де я проходила практику, однією з найбільших інновацій за останні роки було те, що керівництво закладу та педагоги впровадили та спираються у своїй роботі на концепцію нової української школи, використовуючи нові сучасні, інтерактивні засоби, підходи та технології. Про це також ідеться в статуті закладу освіти, у якому виділено ключові компоненти освітньої діяльності, а саме:

- нова основа освіти, націлена на формування конкретних компетентностей, які є необхідними для успішного саморозвитку та самореалізації у суспільстві;

- педагогіка, побудована на партнерських відносинах між усіма учасниками освітнього процесу;

- вмотивований учитель, який має можливість вільно виражати свою творчістьта постійно працює над розвитком власних професійних здібностей;

- освітній процес спрямований на задоволення потреб здобувача освіти, дитиноцентризм;

- формування цінностей за допомогою наскрізного процесу виховання;

- ефективне управліннята децентралізація, що забезпечує заклад реальною автономією;

- забезпечення рівного доступу усіх дітей для надання якісних освітніх послуг;

- сучасне комфортне освітнє середовище, що забезпечує необхіднимитехнологіями, умовами та засобами для навчання здобувачів освіти, для діяльності педагогів, батьків не тільки у приміщенні закладу.

Серед найбільш сучасних та інноваційних технологій введених в педагогічну діяльність закладу: технологія розвитку критичного мислення, проектної діяльності, здоров'язберігаюча, технологія проблемного навчання, ігрова технологія, кейс-технологія, технологія навчання у співпраці, технологія створення предметно-розвивального середовища, технологія дослідницької діяльності, інформаційно-комунікаційні технології.

Права та обов’язки педагогічних працівників:

- самостійний вибір форм, методів та способів освітньої діяльності, які не приноситимуть шкоди фізичному і психологічному здоров'ю дітей;

- брати участь у діяльності методичних об'єднань, зборів, нарад закладу освіти та інших органів самоврядування освітнього закладу, а також у заходах, які пов’язані з організацією освітнього процесу;

- вибирати форми і здійснювати підвищення власної кваліфікації;

- проходити атестацію, щоб здобути відповідну кваліфікаційну категорію та отримати після успішного проходження атестації;

- проводити у визначеному порядку наукову, дослідну, експериментальну,пошукову роботу;

- ділитись своїми думками, ідеями, порадами з керівництвом закладу, вносити власні бачення та пропозиції стосовно покращення освітнього процесу;

- мають право на матеріальне та соціальне забезпечення згідно до законодавства;

- можуть об’єднуватися у профспілки та належати до інших громадських об'єднань, дії яких не заборонені законодавством;

- піднімати питання стосовно захисту прав, людської та професійної гідності і честі.

Після встановлення карантину на усій території України діяльність ліцею відбувалась дистанційно. Так як заклад розташовано у сільській місцевості з поганим мережевим покриттям - це було великою зміною та серйозним випробуванням для педагогів та учнів у виконанні їхніх обов’язків. Та директор зі своєю заступницею по навчально-виховній роботі змогли правильно організувати роботу закладу, допомагаючи та підтримуючи своїх колег у освоєнні комп’ютерної майстерності, нормалізуванні своєї та учнівської діяльності.

Для цього було проведено педраду, багато різних семінарів, лекцій, індивідуальних занять, дискусій, бесід та пройдено чимало онлайн-курсів. Усі працівники освіти підійшли до вирішення цієї проблеми серйозно та відповідально, вивчаючи та використовуючи різні онлайн платформи та цифрові сервіси.

Для тих дітей, які не мали змоги підключатись до онлайн уроків було запроваджено офлайн-навчання, таким було рішення даної проблеми: заняття проводились відповідно до розкладу як в онлайн форматі - синхронно, найбільш використовуваними були платформи ZOOM, Meet, різноманітних тестів та інших ресурсів, також у режимі реального часу та офлайн форматі - асинхронно, за допомогою розміщених завдань, презентацій, відео інструкцій, відеороликів на платформі GOOGLE-клас, де здобувачі освіти могли опрацювати поданий матеріал уроків у зручний для них час.

Ще однією інновацією для ліцею стала організація інклюзивного навчання. Сьогодні в закладі навчається шестеро здобувачів освіти з особливими освітніми потребами. Виділено клас, де вони можуть перебувати тільки з асистентом вчителя, чи з психологом чи з медпрацівником. Для кожного здобувача освіти з ООП створено індивідуальний навчальний план та індивідуальну програму розвитку. Асистенти вчителів допомагають забезпечити особистісно-орієнтований напрям освітнього процесу для цих учнів.

Асистент учня може брати участь в освітньому процесі, виконуючи свої функцій,лише після проходження спеціальної підготовки, яка буде підтверджуватись відповідним документом. Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки визначає певні вимоги та умови допуску асистента до виконання його функцій в освітньому процесі. За згодою батьків директор освітнього закладу приймає рішення про допуск асистента учня до участі в освітньому процесі та укладає відповідний договір між асистентом учня та закладом.

У закладі також діє учнівське самоврядування націлене на те, щоб сформувати та розвинути громадянські, управлінські і соціальні компетентності учнів, на основі демократії, рівності, справедливості, прав людини, здорового способу життя, добробуту тощо. У ліцеї запровадили цікаву традицію обирати президента школи та першу леді, які відповідають за учнівське самоврядування, до них можна звертатись з ідеями та пропозиціями і думка кожного буде почута та візьметься до уваги.

Права та функції членів учнівського самоврядування:

обговорювати питання покращення наукової та дослідницької діяльності, освітнього процесу;

брати участь в організації побуту, дозвілля, оздоровлення та харчування;

ініціювати та проводити за згодою директора освітнього закладу наукові, організаційні, спортивні, оздоровчі, просвітницькі заходи тощо;

брати участь у процесах і заходах, які стосуються забезпечення та покращення якості освіти, керуючись методами внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

захищати і відстоювати інтереси та права усіхздобувачів освіти їхнього освітнього закладу;

брати участь та вносити свої пропозиції у розробку або обговорення плану роботи закладу освіти, змісту освітніх програм;

представники учнівського самоврядування можуть бути присутні на засіданнях педагогічної ради і брати участь у вирішенні питань,які стосуються організації освітнього процесу.

Отже, хоч і впровадження якихось інновацій і процес пристосування до них буває досить важким і тривалим, бо чим більше залучено людей, тим більше потрібно докласти зусиль, відповідно й більше піде часу на те, щоб підготувати та реалізувати певний інноваційний проект. Та все можливо, головне - це результат, а ним є покращення якості освіти, умов праці та розвитку суспільства. Інноваційний лідер, в якого добре розвинені комунікативні здібності, вміння мотивувати, створювати сприятливий клімат для співпраці, зможе того досягти.

**2.3 Специфіка застосування стилів управління закладами освіти**

Детальне вивчення стилів управління наводить на думку, що кожен зі стилів має як переваги так і недоліки. Розглянемо детальніше особливості застосування різних стилів управління.

На основі досліджень О. Романовського, Т. Гура, А. Книша, В. Бондаренко, А. Шамолової, І. Ігнатьєвої та досвід, отриманий на практиці, можемо виділити такі особливості стилів управліня:

Переваги авторитарного стилю:

1. Авторитарний керівник роз­сіює страхи, вказуючи чіткий план і напрямок руху в непе­ред­бачуваних ситуаціях.

2. Добре використовувати в кри­зових ситуаціях або стосо­вно важких співробітників.

3. Для прийняття швидкого рі­шення, коли немає часу обгово­рювати проблему.

Недоліки авторитарного стилю:

1. Жорсткий контроль усіх дій працівників.

2. Надається обмежена кіль­кість інформації та пояс­нень або їх відсутність.

3. Керівник все вирішує сам, рідко приймаючи по­ради колег.

4. Відсутність прояву твор­чості та можливості впрова­дження інновацій.

Серед переваг амбітного стилю:

1. Амбітний лідер бажає дося­гати великих цілей та вирішу­вати найбільш цікаві завдання.

2. Добре використовувати у пері­оди, коли потрібно одер­жати ві­дмінні результати від висококва­ліфікованих та вмо­тивованих працівників.

Недоліки амбітного стилю:

1. Такий лідер одержимий думкою, що працювати по­трібно швидше, більше, краще, дуже вимогливий.

2. Через постійні вимагання і перевантаження роботою страждає моральний дух команди.

Переваги використання ліберального стилю:

1. Повна свобода працівників у визначенні мети своєї діяльно­сті, підходів та методів, при­йнятті рішень і контролю своєї роботи.

Недоліки використання ліберального стилю:

1. Результати творчої діяль­ності працівників лібераль­ним керівником не буде по­мічено і оцінено в достатній мірі для підтримки ентузіа­зму та мотивації.

Серед переваг застосування демократичного стилю:

1. Члени колективу беруть участь у процесі управління та прийнятті рішень, завдяки цьому можна дійти згоди, отримати підтримку та почути корисні поради та пропозиції.

2. Демократичний керівник завжди інформує своїх колег про все, що стосується їхньої роботи, поділяє з ними відпо­відальність, відкритий до вза­ємодії та співпраці, докладає зусиль для створення добрих взаємних стосунків у колективі, звертається до працівни­ків з проханнями та рекомен­даціями, а не наказами.

3. Все це допомагає створити сприят­ливу та дружню атмос­феру, що в свою чергу сприя­тиме ефективній освітній дія­льності та дося­гненню спіль­ної мети.

Недоліки застосування демократичного стилю:

1. Бажання дотримуватись тільки демократичного стилю може перетворитись у безкінечні та виснажливі педради та інші види нарад, на яких буде велика кіль­кість ідей та думок, через що буде важко дійти згоди, а єдиним виходом для при­йняття спільного рішення в організації нових нарад.

2. Якщо керівник постійно буде відкладати прийняття рішення, надіючись на ре­тельне обговорення і ство­рення спільної та узгодже­ної стратегії, має ризик пе­ребувати у стані постійної невизначеності.

3. Це все може призвести до втрати мети, вічної плута­нини, чергових відстрочок та навіть конфліктів.

Переваги товариського стилю управління:

1. Позитивно впливає на атмо­сферу в закладі через те, що товариський керівник звертає увагу на емоційні потреби працівників, старається зро­бити їх щасливими, створю­ючи гармонію та формуючи командний дух.

2. Сприймаючи своїх колег як людей з їхніми проблемами, радощами і бідами, лідер надає їм підтримку і щиро радіє за них і цим завойовує довіру та відданість кожного.

Недоліки товариського стилю управління:

1. Можна забути про власні потреби і брати на себе як керівника забагато справ, обов’язків і піддаватись зайвим емоціям. Все має бути в міру.

2.Не можна сліпо вірити людям, бо вони бувають рі­зними, є такі, які можуть користуватись добротою і нагло брехати, щоб уник­нути виконання своїх обов’язків.

Серед переваг ідеалістичного стилю:

1. Зображуючи привабливий образ майбутнього, лідер-ідеаліст надихає та позитивно впливає на клімат в колективі.

2. Керівник чітко вказує ба­жану ціль, але не зазначає як її досягти, надаючи можливість застосувати свої ідеї, методи та підходи.

Серед недоліків ідеалістичного стилю:

1. Краще використовувати тільки тоді, коли зміни вимагають ство­рити новий образ майбут­нього або потрібно визна­чити зрозу­мілий напрямок руху.

2. Не всі люди оптимісти і не кожен сприймає зміни як щось позитивне.

Перевагами навчального стилю управління є:

1. Керівник допомагає покра­щити продуктивність діяльно­сті за рахунок особистого роз­витку працівників, що позити­вно впливає на ефективність дія­льності за­кладу.

Недоліками навчального стилю управління є:

1. Зазвичай на наставництво і бесіду з кожним працівни­ком про його досягнення і розвиток не вистачає часу.

Серед переваг трансформаційного стилю такі:

1. Лідер уважно ставиться до потреб працівників, допома­гаючи їм максима­льно реалі­зувати свій потенціал.

2. Він мотивує та надихає свою команду місією і бачен­ням організації.

3. Дає можливість досягати поставлених цілей, заохочує до цього та сприяє роз­витку інновацій в організації.

4. Управління акцентує увагу на побу­дові взаємних відно­син, тому співробіт­ники більш мотивовані та мають висо­кий рівень морального духу.

5. Трансформаційний лідер не боїться змін і готовий брати на себе будь-які ризики.

6. Він має високий рівень ада­птивності, гнучкості та сміли­вості, що дає змогу діяти ефек­тивно навіть у заплутаних і складних ситуаціях.

Серед недоліків трансформаційного стилю такі:

1. Цей стиль пот­ребує відповідної творчої культури, здатності до шви­дкої адаптації та перспективного мислення.

Перевагами використання інноваційного стилю управління є:

1. Інноваційний лідер здатний передба­чити зміни та створювати нові умови для розв’язання проблем сьогодення та майбутнього.

2. Він здатний визначати напрямок роз­витку, надихати та об’єднувати людей, вибудовувати основні цінності для ус­пішної реалізації інноваційних рішень.

3. Інноваційний керівник здатний ство­рювати та інтегрувати творчу та іннова­ційну культуру в роботу команди.

4. Лідер цінує інноваційні ідеї, запропо­новані співробітниками.

5. Команда характеризується високим ступенем мотивації, задоволенням від роботи та високим моральним духом.

6. Вони не бояться мислити нестандар­тно, що позитивно впливає на розроб­лення нових ідей, необхідних для за­кладу.

7. Сприяє досягненню візії та місії за­кладу.

Недоліками використання інноваційного стилю управління є:

1. Цей стиль пот­ребує відповідної творчої культури, здатності до шви­дкої адаптації та перспективного мислення.

Отже, стилів управління є чимало і кожен з них має свої особливості, а також вплив на ефективність та культуру закладу. Авторитарний, амбітний та ліберальний стилі краще використовувати в крайніх випадках, коли того вимагає певна ситуація. Ідеалістичний, товариський та навчальний стилі також мають право на існування і їх також інколи можна застосовувати для поліпшення взаємовідносин колективу та з метою надихнути, змотивувати та підтримати працівників.

Демократичний стиль є основою, хоч і зі своїми недоліками та все ж має багато своїх переваг і наразі його застосовують найчастіше та вказують на те, що він є доволі ефективним. Трансформаційний та інноваційний - найсучасніші стилі управління, які потрібно впроваджувати та застосовувати на постійній основі, але для цього потрібно докласти доволі багато зусиль, але результат того вартий.

**2.3.1 Адаптація стилів управління до особливостей освітнього закладу**

Сучасний керівник закладу освіти повинен завжди бути готовим до змін, мислити масштабно, створювати загальне бачення майбутнього, бути відкритим для критики та різноманітних пропозицій, сприяти розвитку знань та здібностей вчителів та учнів, розвивати командний підхід до роботи, заохочувати до обговорення та впровадження інноваційної діяльності, виявляти толерантність до невдач та помилок, заохочувати до творчої активності, демонструвати власні досягнення, мотивувати та підтримувати інших на шляху до успіху, проявляти готовність до спільного управління.

Проходячи практику у Зіньківському ліцеї я впроваджувала більш трансформаційний та інноваційний стиль управління, користуючись порадами і ідеями інтернет-ресурсів. Ось наприклад, щоб цікаво провести педраду, рекомендуємо користуватись ідеями з просторів мережі Інтернет:

***Запитання до вчителів***

Провести опитування, можливо на­віть анонімне, стосовно неочевидних речей, проблем, нововведень.

Також можна провести педраду при­свячену якійсь одній конкретній темі, наприклад інноваційні підходи та методи для покращення діяльності за­кладу чи психоемоційна підтримка та допомога.

На тематичну педраду можна запро­сити експерта: шкільного психолога, керівника іншого закладу освіти. Тобто людину, яка має досвід у розв’язуванні актуальної проблеми.

Розпитайте своїх колег, чи не хотіли б вони поділитись власним досвідом з колективом. Наприклад, хтось з них має позитивний досвід використання інноваційної освітньої методики чи ідеї для декорування класу, коридору. Якщо потрібно надайте допомогу в технічному плані: показ фото, відео чи презентації.

***Швидко обміняйтесь власним досвідом***

На початку педради для того, щоб налаштувати вчителів варто використати вправу, завдання якої полягає у тому, щоб швидко закінчити речення. За таким форматом: Щоб..., я...

Організатору необхідно скласти список речень, які потрібно продовжити. Усі бажаючі можуть продовжити запропоноване речення своїми думками, пропозиціями та порадами. Кожен матиме змогу висловитись та поділитись своїми ідеями з іншими.

Приклади речень:

Щоб цікаво і ефективно провести урок я...

Щоб організувати свій робочий час, я...

Щоб сприяти власному професійному розвитку, я...

Щоб підтримувати здоровий психоемоційний стан учнів, я...

Щоб підтримувати свій психоемоційний стан, я...

***Мозковий штурм***

Можна використовувати для вирі­шення нагальних питань чи проблем.

Перед початком обговорюються правила: приймаються всі ідеї, їх критикувати не можна, лю­дей звинувачувати заборонено. Можна також пропонувати конкретні рішення.

Дана методика включає в себе три етапи:

1) збір ідей. На це необхідно ви­ділити трохи часу. Кожен з присутніх на зустрічі має змогу поділитися власною ідеєю. Їх можна записувати на дошці послідовно чи у фо­рмі хмаринки. Важливо на даномуетапі не відкидати жодної з про­позицій;

2) аналіз ідей. Наступним кроком є аналіз написаного на дошці. Можна для точності відповідати на такі запитання:

Чи працювало таке раніше?

Як це можна перевірити?

Чи знає хтось про успішний досвід когось іншого у даному пи­танні?;

3) обговорення результатів. На цьому етапі потрібно обговорити та спільно вибрати найвдаліші та найдієвішіваріа­нти.

***Вивчення досвіду з інструментом світове кафе***

Важливою є готовність до різноманітних сценаріїв розвитку подій, тому ви мо­жете переглянути кейси, які використовувались в ін­ших закладах освіти, і поміркувати над тим як би ваш колектив вирішив ту чи іншу ситуацію.

Для початку потрібно розділити педагогів на групи. Кожній групі дайте на розгляд ситуацію та трохи часу на обговорення. Це повинні бути кейси, у яких вчителям необхідно вирішувати конфліктні ситуації, розділяти відповідальність чи ухвалювати рішення.

Потім потрібно виділити час для кожної групи, щоб всі могли озвучити своє рішення. І почути запитання і коментарі від своїх колег та відповісти на них.

Керівник також може озвучувати власні зауваження, але варто не забувати про те, що це повинно бути доповнення і підтримка, і аж ніяк не критика педагогів.

Після опрацювання кожною групою­своєї теми, можна скористатись інструментом, який називається світове кафе: за кожним столом має залишитисьпо одній людині, яка може розповісти про дос­від, яким поділились учасники її групи. А решта вчителів йдуть до інших столів для того, щоб почути проблеми, висновки та досвід інших груп. Важливим є відвідання усіма пе­дагогами всіх станцій та їхнє ознайомлення з проблемами і рішеннями кожної з груп.

***Зміна ролей***

Така вправа здатна допомогти на практиці розвинути навичку вирішення конфліктів і навчитись більш краще розуміти інших людей.

Необхідно розробити сценарії різних конфліктних ситуацій, учасниками яких можуть бути вчителі та батьки або вчителі та учні. Щоб розподілити ролі можна запропонувати метод жеребкування.

Приклади: конфлікт мами учениці з вчителем, через неправильно оцінену роботу учениці;конфлікт вчителя з учнем, який зірвав урок.

Двоє учителів, що отримали ролі, мають здійснити ефективний діалог та вирішити конфлікт. Інші педагоги матимуть змогу про­коментувати після завершення діалогу.

***Розмови тет-а-тет***

Після проведеної педради важливо виділити час для приватних зустрічей з педагогами, які не змогли озвучити своє питання чи проблему перед своїми колегами. Питання може бути не лише професійним, а й особистим. У неспокійні часи усім необхідна особиста підтримка. Атмосфера таких розмов має бути невимушеною, для цього можна сісти біля людини, а не навпроти неї.

Дайте педагогу зрозуміти, що ви налаштовані підтримати і допомогти. Якщо необхідно повідомити щось неприємне чи висловити критику спирайтесь на принцип бутерброда, спочатку зверніть увагу на щось хороше, як-от похвала за добре виконану роботу, після цього можете перейти до проблемного моменту. Але не забувайте бути конструктивним і завершіть розмову на позитивній ноті. Для прикладу можна висловити віру в успіх тієї людини та здатність впоратись з усім.

Вважаємо, що лідер освітнього закладу повинен відповідально ставитись до створення найкращих умов для співробітництва та розвитку, щоб сформувати комфортний організаційний клімат, який налаштовуватиме працівників проявляти свої таланти, мотивацію, досвід та творчість. Сучасний керівник зможе досягти успіху в управлінні освітнім закладом, впроваджуючи нововведення, цікавлячись думкою і почуттями інших, адаптуючи свій стиль управління до особливостей закладу освіти, мотивуючи і заохочуючи до розкриття потенціалу кожного педагога, заради кращої взаємодії.

**2.3.2 Інноваційні методи та підходи до впровадження ефективних стилів управління**

Сучасні умови розвитку та модернізація освіти активізували безповоротний процес змін та впровадження інноваційних методів та підходів для досягнення ефективності управління освітніми закладами. Під впливом постійних змін, нестабільності та непередбачуваності керівнику необхідно формувати готовність до використання інноваційних процесів, розвиваючи власну творчість та компетентності, необхідні для впровадження та використання ефективних стилів управління.

Інноваційні підходи управлінської діяльності, які виділяють науковці: людиноцентристський, ресурсний, діалогічний, особистісно зорієнтований, аксіологічний, акмеологічний, персоно логічний, компетентнісний, програмно-цільовий. Інноваційними технологіями управління є: адаптивне управління, оптимізаційне управління, програмне управління, цільове управління, управління за результатами, кібернетичне управління, демократичне управління, суспільно-громадське управління, колегіальне або партисипативне управління, коучинг, управління розвитком, управління якістю, особистісно-орієнтоване управління, антикризове управління, паблік рілейшнз, іміджування, фрайдайзинг,фасилітативне управління, рефлексивне управління, мотиваційне управління тощо.

Актуальним у наш час є формування та вдосконалення позитивного ділового іміджу закладу освіти та іміджу керівника освітнього закладу задля посилення конкурентоспроможності.

Імідж закладу містить в собі систему уявлення про якість освітніх послуг, взаємовідносин всіх учасників освітнього процесу, стану навчально-матеріальної бази, наукового та кадрового потенціалу педагогічного колективу.

Серед ефективних методів створення і вдосконалення позитивного іміджу закладу освіти, які використовують в ліцеї, виділяємо такі:

- сформовано місію закладу;

- дотримуються принципів демократії та гуманізму;

- здійснюють стосовно кожної особистості людиноцентристський підхід;

- запровадили та дотримуються традицій закладу;

- залучено педагогів та учнів до творчої роботи;

- сформовано управлінську культуру та культуру організації;

- учасники освітнього процесу беруть участь у різних змаганнях, конкурсах, конференціях;

- мають тісні зв’язки з батьками учнів та іншою громадськістю;

- оформлено інтер’єр елементами атрибутики;

- в ліцеї панує атмосфера доброзичливості та застосовується діалогічність під час взаємодії з громадськістю;

- презентують свої досягнення перед громадськістю.

Пропонуємо додати до цих вже існуючих методів ще такі: створити кодекс ділової поведінки; постійно працювати над особистісним та інтелектуальним розвитком вчителів та членів адміністрації; організувати інноваційне розвивальне середовище; розробити модель випускника закладу та обґрунтувати її переваги; проводити нетрадиційні навчальні заняття, заходи; організувати роботу оригінальних гуртків та секцій; публікуватись в періодиці, випускати навчально-методичну літературу; створити власний сайт в Інтернеті та активно вести його.

Формування іміджу є складною багатогранною системою діяльності з створення успішності та ефективності освітнього закладу і всіх його членів. Працювати над іміджем це постійно нагадувати про переваги, таланти та досягнення.

Іміджем для керівника освітнього закладу є самопрезентація - вміння ефектно та виграшно подати себе в різних ситуаціях. Через те, що діяльність керівника являється публічною, до неї висуваються певні вимоги до професійного вміння такого як самопрезентація. Для того, щоб бути конкурентоспроможним на освітньому ринку, керівник має освоїти технології самопрезентації.

Технологія створення іміджу має базову модель, яка містить у собі такі настанови самопрезентації для керівників:

1) формувати свою систему уявлень про себе, визнавати свої природні, інтелектуальні та фізичні особливості, мати здорову самооцінку та працювати над своєю моральною та психологічною готовністю до будь-яких обставин та ситуацій;

2) працювати над створенням своєї особистості, враховуючи всі супутні фактори;

3) вміти використовувати тілесне інформування в процесі спілкування з іншими людьми;

4) знати як правильно підбирати і носити одяг, аксесуари;

5) володіти словом, бути риторично оснащеним;

6) створити особисте біополе, тобто резерв життєвої енергії, від чого залежить душевне та фізичне самопочуття, поведінка, настрій, працездатність, тривалість життя та творчі сили. Іншими словами захисна оболонка від зовнішніх негативних впливів;

7) вдосконалювати свої комунікативні здібності, оволодіти майстерністю спілкування.

На результативність та ефективність стилів управління впливає здатність коректної організації діяльності в часі. Пропонуємо використовувати для цього систему підходів тайм-менеджменту, яка включає в себе: діагностування наявності особистих проблем; планування часу заради досягнення найкращих результатів; організація особистого та робочого простору; управління своїми вчинками і діями.

Найбільш поширеними та ефективними методичними підходами та інструментами є:

- письмове ведення власних життєво-важливих цілей (система планування);

- визначення обсягу та вартості часу (щоденник обліку часу, метод аналізу та розрахунку вартості часу);

- створення системи пріоритетів (метод сценаріїв, історій про пріоритети);

- формування бачення того, як би ви хотіли прожити своє життя (художнє зображення бачення чи письмове з'ясування бачення);

- організація особистої системи планування (паперові або електронні щоденники, записні книжки, календарі, картки);

- встановлення цілей (методика письмового встановлення цілей);

- зворотне планування (за покроковою методикою);

- розкладення пріоритетів (ABC-аналіз, матриця Ейзенхауера або матриця важливих/термінових справ, створення списків, правило Паретто та ін.).

Цікавим є метод використання психолого-педагогічних семінарів, з метою покращення психолого-педагогічної підготовки учителів. Задля кращого результату таких семінарів потрібно забезпечити комфортні умови для вираження творчості педагогами та створити сприятливу атмосферу, де можна спілкуватись неформально. Інколи для різноманітності можна скористатись методами диспуту чи дискусії після презентацій творчих повідомлень.

Під час такого семінару з'являється можливість колективно вирішити конкретні освітні проблеми чи завдання, які важче вирішити за інших обставин. Практикуючи такий вид семінарів, можна значно підвищити загально-педагогічну культуру усіх його учасників.

Під час роботи семінару можливе й колективне вирішення навчально-педагогічних завдань. Практика свідчить, що робота такого семінару упродовж багатьох років помітно підвищує загальну і педагогічну культуру його учасників.

Пропонуємо теми для проведення психолого-педагогічних семінарів:

- Емоційно-професійне вигорання педагога;

- Реалізація творчого потенціалу в умовах інноваційної діяльності закладу;

- Профілактика насилля і агресії в учнів;

- Творчий потенціал і творчі якості як важливі аспекти успішної діяльності педагога;

- Засади тайм-менеджменту та методи використання;

- Комфортні умови навчання сприяють розвитку особистості;

- Профілактика та подолання стресу у вчителів;

- Засоби для розвитку емоційного інтелекту учнів;

- Інноваційні технології в діяльності педагога;

- Шляхи вирішення та попередження конфліктних ситуацій;

- Педагогічне спілкування - ефективний спосіб впливати на особистість;

- тощо.

Отже, стосовно ефективних стилів управління описані вище методи та підходи покликані сприяти покращенню якості, успішності, дієвості та результативності їх функціонування. По відношенню до всіх учасників освітнього процесу управлінські інновації повинні забезпечити підвищення рівня мотивації як до роботи так і до навчання, створення сприятливої та комфортної атмосфери у закладі, продуктивного стилю спілкування та творчої активності.

**2.4 Гендерний аспект лідерства та стилів управління**

Актуальними проблемами сучасності є процес спростування гендерних стереотипів та рівноправ’я чоловіків та жінок, що сприятиме соціальному розвитку та матиме вплив на зміну сталих поглядів на суть лідерства в менеджменті. На даль, історично так склалось, що в соціумі сформувалось доволі багато гендерних стереотипів, основною думкою яких є те, що керівні посади може займати лише чоловік. Та все має властивість змінюватись і наразі лідерами у різних сферах діяльності є чимала кількість жінок.

Історичні традиції культури управління, вкорінені у свідомості людей, є об’єктивними причинами, чому жінок на керівних посадах менше ніж чоловіків. Приміром, поміж найбільш популярних гендерних стереотипів, які змушують сумніватись у професійній спроможності жінок як лідерів являється те, що жінки більш емоційно нестійкі та менше схильні до ризику, що кар’єра та сім'я є несумісними для жінки та ін.

Однак всі ці стереотипи сьогодні є застарілими тому, що у їх основі закладена лише фізіологічна та психологічна специфіка жінок. Невпинний розвиток суспільства та інтенсивна участь жінок у суспільному житті вплинули на бажання науковців дослідити проблему гендерного аспекту лідерства та стилів управління.

Виділяють такі основні твердження груп теорій, які вказують на переважання лідерського чинника над гендерним:

посадово-ситуаційний підхід має пріоритетом посаду людини в закладі, де вона працює, а не її гендерну приналежність, тобто і жінка і чоловік, займаючи подібні посади та здійснюючи подібні лідерські ролі, не відрізняються ні за чинниками ефективності, ані за манерою поведінки;

статусний підхід ідентифікує сприйняття людини колективом з її соціальним статусом, тому для жінки є проблематичним дійти до влади через різні перешкоди, а саме надання меншої кількості інформації або на виконання поставленого завдання дається коротший термін;

біхевіористська модель звертає увагу на можливість створення лідера здатного бути трансформаційним, тобто такого, який не дивлячись на стать зможе формувати унікальні взаємовідносини з співробітниками, які в свою чергу будуть базуватись на підтримці, довірі, продуктивності та задоволеності.

Опитування учнів 10-11 класів щодо знань гендерної культури та проблем гендерної рівності в сучасному світі дало змогу зрозуміти, що більшість респондентів свідомі стосовно проблем з рівноправ'ям, але знання шляхів подолання цього в них відсутні.

Задля формування гендерної культури та поваги в учнів до всіх людей та керівних осіб незалежно від статі пропонуємо:

- сформувати культурне середовище на рівні закладу освіти;

- відроджувати та розвивати національні традиції та засвоювати культурні традиції інших країн;

- створити умови для рівноправного толерантного спілкування учнів та вчителів, виховувати взаємоповагу;

- розвивати особистість, упровадивши особистісно орієнтований підхід в освітній процес;

- проводити культурно-просвітницькі роботи серед учнів стосовно знання гендерних засад;

- формувати гендерну свідомість; створити умови для їхньої самореалізації та вивчення власного Я;

- формувати об’єктивну самооцінку.

Під час усного опитування педагогів ліцею на тему: хто є кращим керівником чоловік чи жінка? Було виявлено, що кращим керівником є ефективний спеціаліст своєї справи з високим рівнем професійної та гендерної культури, який буде прикладом для інших, їхньою підтримкою та опорою, людина до якої можна звернутись із проблемою, з вирішенням якої вона допоможе, і з новою ідеєю, яку вона допоможе втілити в життя.

Задля формування професійної культури керівників на гендерних засадах потрібно освоїти базу знань про відмінності (соціальні, біологічні, психолого-педагогічні), гендерний принцип; гендерні стереотипи та шляхи до їхнього подолання; принципи гендерної рівноправності і гендерної компліментарності в сучасних закладах освіти. Реалізація мети професійного освітнього змісту на гендерних засадах включає в себе:

- знання і розуміння змісту гендерної рівноправності;

- вміти формувати гендерний портрет співробітників;

- використовувати знання для організації гендерно-сприятливої атмосфери;

- розуміти, що ідеї та ідеали гендерної рівності є засобами культурного саморозвитку.

Керівники освітніх закладів обох статей мають володіти високим рівнем професійної культури, який характеризується цілковитою сформованістю сукупності знань, вмінь та навичок відносно компонентів, видів і функцій професійної культури. В них мають переважати внутрішні мотиви обрання професії, а саме: задоволення від роботи, здатність до керування іншими людьми, особиста та суспільна значимість професії, а також її творчий характер.

Такі керівники, які досягли високого рівня професійної культури, зазвичай схиляються до демократичного стилю управління і завжди намагаються приймати рішення демократичним шляхом. В них переважають внутрішньо-ціннісні орієнтації, внутрішня гармонія, особистий духовний розвиток та саморозвиток.

Ефективним керівникам притаманне відмінне знання гендерних основ, вони володіють засадами гендерного менеджменту, вміють використовувати особливості, відмінності, рівність та взаємодоповнення обох статей, уміють виявляти гендерну домінанту.

Керівникам із високим рівнем професійної культури добре відомі гендерні стереотипи і вони чудово володіють засобами їх подолання, мають здатність до самооцінки, рефлексії та саморозвитку. Також їм властиве чітке розуміння та усвідомлення важливості професійної культури для їхньої професії, тому вони постійно працюють над вдосконаленням особистої професійної культури, ураховуючи гендерні основи.

Отже, нами з’ясовано, що хоч гендерні стереотипи ще доволі поширене явище, але існують шляхи їх подолання і те, що професіоналізм вище цінується в сучасному суспільстві, ніж гендерна приналежність керівника освітнього закладу. Серед нових вимог, які висуває суспільство до професійної культури лідера освітньої організації, мати особливий соціальний статус, володіти відповідним багажем знань, умінь і навичок, а також особистісними якостями, які потрібно спрямовувати на передання власного досвіду.

**ВИСНОВКИ**

Розкрито теоретичні аспекти проблеми лідерства та стилів управління закладом освіти. Здійснено аналіз наукової літератури щодо даних проблем та наукових підходів до визначень понять лідер та лідерство. Виявлено, що ці поняття є багатогранними та багатокомпонентними.

Визначено, що лідер - це новатор, який чітко бачить мету, використовує різноманітні інноваційні ідеї для вирішення проблем, веде за собою, володіє лідерськими якостями, вміє організувати роботу команди, підтримує та використовує творчий потенціал кожного учасника колективу.

Встановлено, що поява лідерства зумовлена об’єктивними вимогами та потребами суспільства, також показує стан соціальної системи різних країн під впливом причин політичного, економічного, соціального та інших напрямів, тому зміст теорії лідерства постійно змінюється та модифікується.

З'ясовано, що за сучасних умов теорії лідерства активно досліджуються різними вченими, а це сприяє появі найрізноманітніших наукових підходів та характеристик, кожен з підходів зосереджує увагу на конкретних рисах, якими повинен володіти справжній лідер.

Узагальнено якості, якими повинен володіти справжній лідер: комунікабельність, відповідальність, рішучість, стійкість у стресових ситуаціях, вміння вести за собою, креативність, мотивувати себе та інших, ініціативність, прогностичність тощо. Досліджено велику кількість різноманітних теорій, моделей, та тенденцій лідерства.

Встановлено, що кожна з них варта уваги, тому що має конкретну ідею і цінності, які можна використати в своїй професійній діяльності чи просто для свого загального розвитку і знання. Звертаємо особливу увагу на те, що для того, щоб бути справжнім лідером потрібно постійно розвиватись, навчатись, збагачувати світогляд, формувати та вдосконалювати свою лідерську компетентність.

Вивчено класичні та сучасні стилі управління, їхні характеристики та класифікації. Встановлено, що єдиного ідеального стилю управління не існує. Для справжнього лідера важливо вміти використовувати різні стилі керівництва зважаючи на різні ситуації та обставини, свою команду їхні особливості та взаємовідносини, мету і завдання організації,тенденції та перспективи.

Керівник освітнього закладу має робити акцент на покращені якості освіти, педагогіці партнерства, захист прав та свобод педагогів та учнів, їхній безпеці, використовуючи необхідні для цього знання, уміння, навички, якості та стилі лідерства.

Виявлено, що роль керівника закладу освіти як лідера є важливою для розвитку колективу та освітнього процесу. Тому, що основними завданнями керівника закладу освіти являються турботливе ставлення до безпеки учасників педагогічного колективу, швидкому прийманні рішень, у здійсненні безперервної діяльності освітнього закладу.

Встановлено важливість визначення чітких інструкцій до діяльності працівників, розподіл повноважень учасників команди, застосування нової стратегії, що дозволить зберегти властивості ефективної діяльності. За умов кризового явища завжди змінюється інформація і ситуація, через що необхідно підтримувати здоровий альтруїзм і репутацію колективу, зосереджувати увагу на найважливіших справах та наділити їх пріоритетністю.

З'ясовано, що сприятливо впливає на педагогічну та освітню діяльність застосування лідером різних інноваційних методів таких як: впровадження корпоративної культури, коучинг, наставництво, педагогічний моніторинг, рольові ігри, мозкові штурми, групові проекти, кейс-метод та ін.

Висвітлено цікаві ідеї як по-новому провести педраду, щоб розкрити творчий потенціал кожного педагога, за допомогою таких методів: запитання до вчителів, швидкий обмін досвідом, мозковий штурм, вивчення досвіду з інструментом світове кафе, зміна ролей, розмови тет-а-тет.

Вважаємо, що лідер освітнього закладу повинен відповідально ставитись до створення найкращих умов для співробітництва та розвитку, щоб сформувати комфортний організаційний клімат, який налаштовуватиме працівників проявляти свої таланти, мотивацію, досвід та творчість.

Сучасний керівник зможе досягти успіху в управлінні освітнім закладом, впроваджуючи нововведення, цікавлячись думкою і почуттями інших, адаптуючи свій стиль управління до особливостей закладу освіти, мотивуючи і заохочуючи до розкриття потенціалу кожного педагога, заради кращої взаємодії.

Отже, виявлено, що на успішність запровадження інноваційних змін в освітньому закладі мають вплив об’єктивні обставини, характеристика закладу освіти, різноманітні процеси, які відбуваються у педагогічному колективі, але найбільше впливає лідерський потенціал керівника, який організовує діяльність колективу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алтіндаг Я. Інноваційне лідерство – концепція управління, що базується на інновації. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. Переяслав. 2023. С. 319-320. 2. Бардась А., Бардась О., Богач К., Дудник А. Лідерство у діяльності організації. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=oDCdEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA270&dq=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96+%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0&ots=pAbyXG8P6U&sig=XApYBzApmd9XH00R1B\_cdnelH9Y&redir\_esc=y#v=onepage&q=%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0&f=false (дата звернення: 15.03.2024).

3. Бєляєва О. Ефективне управління командою педагогічного колективу в умовах кризових явищ. Науковий збірник: Публічне управління та митне адміністрування, № 1 (32). Видавничий дім «Гельветика». Одеса. 2022. URL: http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4716/1/2%20%D0%91%D1%94%D0%BB%D1%8F%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%20%D0%9E.%20%D0%9F..pdf (дата звернення: 07.09.2024).

4. Біда О., Орос І., Чичук А. Зміст та сутність поняття «Лідерство». Наукові записки. 2021. Вип. 197. С. 17-20.

5. Бондарчук О., Нежинська О. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. УМО НАПН України. К. 2017. 36 с.

6. Будянська В., Костюшин О. Удосконалення лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти. URL: https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-12-14.10.23.pdf#page=229 (дата звернення: 15.03.2024)

7. Василькевич Я., Кікінежді О. Стиль управління як інтегративна характеристика діяльності керівника. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/303735/298094 (дата звернення: 15.03.2024)

8. Верезомська С. Теорії лідерства: формування та сучасний стан дослідження. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». № 11(111). 2021. С. 17-21.

9. Вижва М. Сучасні теорії лідерства:гуманістичний ракурс. URL: https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/197596/197774 (дата звернення: 15.03.2024).

10. Галус О. Лідерство як феномен кар’єрного розвитку менеджера освіти. URL: http://lib.khnu.km.ua/konfer\_HNU/2021/prof\_stanov\_2021.pdf#page=202 (дата звернення: 15.03.2024).

11. Гуменникова Т., Боденчук С. Розвиток лідерських якостей працівників освіти в умовах реформування галузі. URL:https://www.researchgate.net/profile/Zanna-Savic/publication/357429165\_Kiivskij\_universitet\_imeni\_Borisa\_Grincenka\_OSVITNE\_LIDERSTVO\_VID\_TEORII\_DO\_PRAKTIKI/links/61cdb3b9d450060816796c1a/Kiivskij-universitet-imeni-Borisa-Grincenka-OSVITNE-LIDERSTVO-VID-TEORII-DO-PRAKTIKI.pdf#page=61 (дата звернення: 15.03.2024).

12. Джур О., Бех Я. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. Молодий вчений. 2021. № 12 (100). С. 255-260.

13. Дияк В., Волобуєв В. Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях. Загальна педагогіка та історія педагогіки. 2024. Випуск 67. Том 1. С. 15-19.

14. Дмитерчук М., Дмитришин М. Лідерство керівника закладу освіти. URL:http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43234/1/%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

15. Жибак М. Лідерство в системі менеджменту. URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/015-stud-zb-9.pdf#page=70 (дата звернення: 15.03.2024).

16. Заграй Л., Федорук О. Психосемнтачні конструкції лідерства усвідомості молоді: гендерний вимір. URL: http://psysocwork.onu.edu.ua/article/view/225408/238543 (дата звернення: 15.03.2024).

17. Загребельська О. Зарубіжний досвід формування управлінської компетентності майбутніх фахівців в системі освіти. «Diamondtradingtour». Варшава. 2017. С. 42-48.

18. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 15.03.2024)

19. Закон України «Про повну загальну середню освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 31, ст.226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 15.03.2024).

20. Карамушка Л., Клочко А. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у контексті розвитку емоційного інтелекту: зв'язок з психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації. URL: http://www.orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/36/19 (дата звернення: 15.03.2024).

21. Кікінеджі О., Савелюк Н., Мороз Л. Соціально-психологічний феномен жіночого лідерства в Україні. URL: http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/229150/228885 (дата звернення: 07.09.2024).

22. Клочко А. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. Соціальна психологія. 2020. Том № 31 (70). № 3. С. 81-87.

23. Клочко А. Роль лідерства в освітніх організаціях в умовах організаційних змін. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Вип. 6. С. 120-125.

24. Коваль О. Педрада по-новому: 6 ідей для ефективного обміну досвідом. URL:https://osvitoria.media/experience/pedrada-po-novomu-6-idej-dlya-efektyvnogo-obminu-dosvidom/ (дата звернення: 07.09.2024).

25. Кондратьєва А. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах нової української школи. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part\_2/21.pdf (дата звернення: 13.02.2024).

26. Костюк І., Стадник В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/afa96f8d-40e6-4312-aeec-155b17c4176f/content (дата звернення: 07.09.2024).

27. Курганська Е. Роль лідерства в умовах воєнного стану. Світ наукових досліджень. Випуск 9: тези Міжнародної наукової інтернет-конференсії з економіки, інформаційних систем і технологій, психології та педагогіки. Тернопіль. 2022. С. 24-27.

28. Линьов К. Особистісно орієнтоване лідерство в управлінні закладом освіти. ISSN Online: 2312-5829. Освітологічний дискурс. 2016. № 2. С. 153-164.

29. Лугова В., Голубєв С. Основи самоменеджменту та лідерства. Навчальний посібник. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. 2019. 212 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21464/1/2019-%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92%20%D0%9C%2C%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D1%83%D0%B1%D1%94%D0%B2%20%D0%A1%20%D0%9C.pdf (дата звернення: 13.02.2024).

30. Мармаза О. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Бібліотека журналу «Управління школою». Вип. 11 (202). Вид. група «Основа». Харків. 2019. 128 с.

31. Мармаза О., Козлов Д. Інновації в управлінні закладом освіти в контексті гуманістичного підходу. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2019. № 4 (88). С. 289-299.

32. Міляєва В. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ. Кривий Ріг. Вид. Р. А. Козлов. 2021. 296 с.

33. Московченко В. Цифрові інструменти для організації та планування освітньої діяльності. URL: https://vseosvita.ua/library/tsyfrovi-instrumenty-dlia-orhanizatsii-ta-planuvannia-osvitnoi-diialnosti-taim-menedzhment-kerivnyka-zakladu-osvity-prezentatsiia-631562.html (дата звернення: 10.08.2024).

34. Наместюк І., Ямполь Ю. Формування лідерських навичок менеджерів освіти для вдосконалення менеджменту якості освіти. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1302/1174 (дата звернення: 07.09.2024)

35. Нестуля О., Нестуля С., Кононец Н. Основи лідерства. Електронний посібник. ПУЕТ. Полтава. 2020. 232 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/%d0%9e%d1%81%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b8%20%d0%bb%d1%96%d0%b4%d0%b5%d1%80%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%b0%20%d0%9f%d0%92%d0%a8-2020.pdf (дата звернення: 13.02.2024)

36. Ніколаєнко С. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. НУБіП України. Київ. 2019. 408 с.

37. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами». НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт Австрія. Київ. 2018. 74 с.

38. Онаць О., Попович Л. Стиль лідерства керівника закладу загальної середньої освіти в управлінні трансформаційними процесами. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740821/1/%D0%9E%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%8C\_%D0%9F%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87transformatsiia-osvity--17.04.2024-79-82.pdf (дата звернення: 15.03.2024).

39. Перерва І. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. №2. C. 241-248. 2023. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29518 (дата звернення: 15.03.2024).

40. Пищик О. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. URL: https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/763/877 (дата звернення: 07.09.2024).

41. Поліщук А., Гладуш В. Роль лідерських рис керівника закладу загальної середньої освітив умовах нової української школи. Київ - Бориспіль. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2021/%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98\_%D0%B7%D0%B1i%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA\_29\_10\_2021.docx.pdf#page=14 (дата звернення: 15.03.2024).

42. Поняття лідерства та керівництва. 2010. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/#google\_vignette (дата звернення: 15.03.2024).

43. Резнік С. Тенденції розвитку вищої освіти та необхідність викладацького лідерства сучасних педагогів. URL: https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3841/4112 (дата звернення: 15.03.2024).

44. Романовський О., Гура Т., Книш А., Бондаренко В. Теорія і практика формування лідера. навч. посіб. Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту». Харків. 2017 р. 100 с.

45. Сайт Зіньківського ліцею Зіньківської сільської ради Хмельницького району Хмельницької області. URL: https://zinkivnvk.e-schools.info/ (дата звернення: 07.09.2024).

46. Сайт Зіньківської сільської ради Хмельницького району Хмельницької області. URL: https://zinkivrada-km.department.org.ua/ua/plugins/userPages/81 (дата звернення: 07.09.2024).

47. Сахнюк Т. Теорії лідерства та стилі управління закладами освіти. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/81330785/ (дата звернення: 15.03.2024).

48. Сергеєва Л., Кондратьєва В., Хромей М. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

49. Сторожев Р. Механізми забезпечення розвитку лідерства в західноєвропейських країнах. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/749 (дата звернення: 15.03.2024).

50. Сушинська Г. Інноваційні технології в управлінській діяльності керівника закладу освіти. Охтирка. 2023. URL: https://naurok.com.ua/innovaciyni-tehnologi-v-upravlinskiy-diyalnosti-kerivnika-zakladu-osviti-324888.html (дата звернення: 10.08.2024).

51. Ткаченко В. Інноваційна діяльність у закладах освіти. Інвестиції: практика та досвід. № 10. 2018. С. 44-46.

52. Третяк О. Роль лідера у партнерській взаємодії для педагогічних працівників. Міжнародний періодичний науковий журнал. Німеччина. 2024. С. 48-56.

53. Шамолова А., Ігнатьєва І. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2a819e32-12f1-4602-9e9f-2e763e8b6670/content (дата звернення: 07.09.2024).

54. Шаполова В., Духно Н. Сучасні стилі лідерства: сьогочасний лідер. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19183/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8\_%D0%9D%D0%9F%D0%9A%20%D0%A1%D0%93%D0%A2%202023\_%28%D0%A1.135-137%29.pdf#page=63 (дата звернення: 15.03.2024).

55. Швадчак Н. Для керівників НУШ розробили програму підвищення кваліфікації: чого навчатимуть. URL: https://nus.org.ua/articles/dlya-kerivnykiv-nush-rozrobyly-programu-pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-chogo-navchatymut/ (дата звернення: 10.08.2024).

56. Швардак М. Технологія лідерства в умовах загальної середньої освіти. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2021. № 1 (100). С. 292-305.

57. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 4. С. 37-43.

58. Шеленкова Н. Гендерні особливості прояву лідерства у молоді. Вісник Національного університету оборони України. 2022. №4 (68). С. 162-168.

59. Шоробура І. Стилі управління в закладах освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2022. С. 226-230.

60. Ямполь Ю., Наместюк І. Етичне лідерство у менеджменті освіти: забезпечення якості через ціннісно-орієнтоване управління. Академічні візії. 2024. Вип. 33. С. 1-10.

