МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Теорії лідерства та методи управління закладами загальної середньої освіти**

|  |
| --- |
| Виконав: студент 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Олександр ГУДЗЬ**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **д.пед.н., доцент****Ірина ДАРМАНСЬКА** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **д.пед.н., професор** **Олександр ГАЛУС** |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2022 рік**

**ЗМІСТ**

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЛІДЕРСТВА В ОСВІТІ** …….….8

1.1. Сутність поняття лідерства та стилів управління..…………………8

1.2. Соціально-психологічний феномен лідерства в освіті …………....18

1.3. Особливості освітнього лідерства в управлінні закладами освіти**..**26

**РОЗДІЛ 2.** **ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ**…………………………………………………….....34

2.1. Особливості формування лідерських компетентностей менеджерів освітніх установ………………………………………………………………....34

* 1. Методи формування лідерських компетентностей менеджерів освітніх установ………………………………………………………………….43

2.3. Модель розвитку лідерських компетентностей менеджерів закладів загальної середньої освіти………………………………………………………50

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………………..….62

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…………………………..….65

**ДОДАТКИ** ……………………………………………………………..…71

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Значення лідерства прослідковується у всіх сферах нашого життя, його можна назвати умовою ефективної роботи будь-якої організації. Зміна соціально-економічних умов призводить до появи нових видів груп, які потребують нових лідерів. Протиріччя і непередбачуваність багатьох соціальних явищ, викликають все більшу потребу в лідерах, які здатні самостійно та творчо діяти в мінливих умовах. Передбачувано, що в суспільстві, яке розвивається у відповідності з принципами ринкової економіки і політичної демократії лідерство виступає в якості діючого інструменту соціального прогресу.

Потреба в лідерах і лідерстві як механізму підвищення ефективності життєдіяльності соціальної освіти існує практично у всіх сферах соціального життя: економічній, політичній, науковій, культурній і освітній у тому числі.

Трансформації, що відбуваються в соціально-економічній та культурній сферах життя стрімко свідчать, що кризові явища в суспільстві неможливо уникнути без вирішення проблем освіти і виховання людини та громадянина.

В умовах становлення ринкової економіки, соціальних відносин нового типу визначено напрямок у розвитку освіти як відкритої державно-суспільної системи на основі розподілу ролей між суб’єктами освітнього процесу – студентів, педагогів, батьків.

У наш час в сфері освітнього менеджменту актуалізуються проблеми вдосконалення організаційної структури закладів вищої освіти, демократизації управління ними, розвитку нових технологій менеджменту, зокрема у сфері інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, управління якістю освіти, стратегічним управлінням, підготовкою кадрового резерву і перепідготовкою персоналу.

На сьогодні знання про закономірності управління, психологічні особливості поведінки людини в освітніх установах розглядається як невід’ємний компонент загальної культури особистості – спеціаліста будь-якої професії, що визначають рівень його соціальної і професійної компетентності. Актуальним є підвищення професіоналізму в діяльності різних спеціалістів, які відповідають вимогам часу. Забезпечити відповідну підготовку можна в результаті накопичення практичного досвіду або з використанням спеціальних розвиваючих освітніх технологій.

Зміни в суспільстві, зробили акцент на індивідуальну ініціативу, активність особистості, самоорганізацію і саморегуляцію. Значимим постає питання розвитку організаційних лідерських навичок у студентської молоді. Оскільки студентство є основним стратегічним ресурсом суспільства, і є активним учасником модернізації держави у проведенні реформ.

У працях вітчизняних та зарубіжних вчених обговорюються філософсько-психологічні питання становлення особистості (Л. Виготський, С. Рубінштейн, К. Платонов, Е. Фромм, Г. Юнг); професійного становлення особистості (В. Гордієнко, Є. Єрмолаєва, Л. Копець, В. Моргун).

Значна роль у розробці концепції професійної освіти, різних підходів до професійної підготовки менеджерів належать таким науковцям як В. Кремень, С. Сисоєва, О. Пєхота та ін., забезпечення якості професійної освіти ‒ І. Зязюн, М. Курач, Г. Терещук, Л. Оршанський та ін.

У вітчизняній педагогіці проблема професійної компетентності висвітлена у працях Н. Бібік, І. Зязюна, О. Пометун, О. Савченко та ін. Розвитку творчого потенціалу особистості педагога присвячено роботи В. Андрєєва, В. Загвязинського, Н. Кичук, В. Моляко, С. Сисоєвої, М. Поташника.

Проблема лідерства, лідерського потенціалу, лідерської обдарованості проаналізовано у зарубіжних працях Д. Дворжака Б. Лазарової, Г. Петкова, Й. Стракова, П. Хейлітгера та ін.

Окремі аспекти виявлення та розвитку обдарованості до лідерства, лідерського потенціалу розглядалися у дослідженнях С. Калашнікова, В. Кременя, Н. Ничкало, І. Шоробури та ін. Певний внесок у висвітлення проблеми лідерства зробили дослідження В. Крижка, О. Мармази, Н. Коломінського, А. Шегди (типологія лідерства).

Опираючись на теоретичні дослідження вітчизняних і зарубіжних дослідників, лідерство визначається як професійно важлива якість менеджера освіти, що розглядається як вплив особистості члена групи на розв’язання колективного завдання у рамках професійної діяльності.

Формування лідерських якостей ‒ багатогранний процес, що залежить від психологічних властивостей особистості, від його соціального досвіду, від виду та характеру розв’язання проблем (побутових, професійних, освітніх).

Водночас проблема створення у закладі вищої освіти організаційно-педагогічних умов, що сприяють формуванню та розвитку лідерських якостей у процесі становлення фахівця, практично не досліджувалася.

Актуальність проблеми зумовлена ​​тим, що нині суттєво зросли вимоги щодо якості підготовки фахівців у системі вищої освіти. Зорієнтованість на інноваційну управлінську діяльність вимагає від розвитку системи вищої освіти впровадження проектної діяльності, як програми виявлення та підтримки лідерів, які успішно реалізують нові підходи на практиці. Це випливає з компетентнісної парадигми сучасної вищої освіти. Компетентність розглядається як здатність застосовувати знання, вміння та особистісні якості для успішної діяльності у певній галузі. Лідерські якості фахівця, які є важливим компонентом професійної компетентності менеджера освіти, називають лідерськими компетентностями.

В результаті виникає потреба у виявленні основних тенденцій, принципів, організаційно-педагогічних умов, у розробці моделей та методик, що сприяють формуванню та розвитку лідерських компетентностей студентів в освітньому процесі закладу вищої освіти.

Осмислення цієї проблеми у педагогічному аспекті дозволило визначити тему нашого дослідження: «Теорії лідерства та методи управління закладами загальної середньої освіти».

**Об’єкт дослідження:** процес управління навчальним закладом.

**Предмет дослідження:** лідерські компетентності керівника закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження**: теоретично обґрунтувати та дослідити формування лідерських компетентностей менеджерів освіти.

**Завдання дослідження**:

1) Визначити сутність поняття лідерства та стилів управління.

2) Зʼясувати соціально-психологічний феномен лідерства в освіті.

3) Проаналізувати особливості освітнього лідерства в управлінні закладом освіти.

4) Визначити особливості формування лідерських компетентностей менеджерів освітніх установ.

5) Охарактеризувати методи формування лідерських компетентностей менеджерів освітніх установ.

6) Розробити модель розвитку лідерських компетентностей менеджерів закладів загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** теоретичні: аналіз психолого-педагогічної, психолого-педагогічної літератури з питань менеджменту освіти та лідерства в колективі установи, організації; синтез, порівняння та зіставлення різних точок зору на окреслену проблематику дослідження; систематизація та узагальнення теоретичних та емпіричних даних для розкриття завдань дослідження.

**База дослідження.** Дослідницьку роботу було проведено у Хмельницькій загальноосвітній школі І-ІІІ ступенів № 13 ім. М.К.Чекмана.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались на науково-практичному семінарі «Концептуальні проблеми розвитку мистецької освіти» (22 березня 2020 р.). Основні положення дослідження відображені у публікації: «Педагогічна творчість як компонент формування педагогічної майстерності педагога».

**Структура роботи**:Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (71 найменуваня). Загальний обсяг роботи 64 сторінки.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ЛІДЕРСТВА В ОСВІТІ**

* 1. **Сутність поняття лідерства та стилів управління**

 У наш час темі лідерства приділяється підвищена увага з боку фахівців гуманітарного напряму: соціологів, психологів, філософів, педагогів та інших спеціалістів. Лідерство притаманне всім людським спільнотам і є найдавнішою формою організації життя людей з часу їх об’єднання у групи. Відтворюючи один із найзагальніших соціальних законів, лідерство корениться в самій людській природі і природі суспільства, оскільки ґрунтується на об’єктивних потребах багатогранних організованих соціальних систем, до яких належать, перш за все, потреба в соціокультурній саморегуляції, самоорганізації, упорядкуванні окремих елементів системи з метою забезпечення її життєздатності.

 Різні підходи до розуміння природи лідерства вперше спостерігалися в античній філософії. Сократ, аналізуючи проблеми суспільства, робить висновок про перевагу розуму в особистісному та суспільному житті. Успіх і благополуччя суспільства Сократ бачив у мудрому, вмілому та чесному правителі. Не менш відомий філософ Платон вважав, що люди народжуються від природи різними і мають займатися кожен своєю справою, до якої є талант.

 Цей принцип ліг в основу його соціально-політичної парадигми, де лідери – герої та мудреці: «керувати» повинні старші з правителів, найкращі, найкраще виховані, які віддано несуть службу державі. Шляхетні правлять неблагородними, сильні – слабкими, розумні – нерозумними» [5].

 Можна зробити висновок, що в основі поняття лідера, яке представляє Платон, лежить образ героя, захисника та мудреця. Платон вважає, що такий правитель винен володіти: «памʼяттю від природи, здатністю до пізнання, великодушністю, витонченістю, до того ж він повинен бути другом і ріднею істини, справедливості, мужності» [5].

 Античний філософ Аристотель у своїх працях описує найкращі риси правителя. Такими якостями вчений вважає розум, доброзичливість, здатність до вирішення та передбачення, мужність, гуманність, непідкупність, справедливість, досвід управління та розважливість. Філософ вперше зазначає, що крім цих рис, потрібна гармонія характеру, а також правильні вчинки [1]. Аристотель визначає три якості лідера – це практична мудрість, доброчесність та доброзичливість. Можна зробити висновок, що Аристотель вперше розрізняє сутність лідерства майстерності та вчинків.

 Описи лідера-правителя зустрічаються і в східній філософії. Наприклад, Конфуцій [26] розмірковує про шляхетного правителя так: «у доброті не марнотратний; примушуючи до праці, не викликає гніву; у бажанні не жадібний; в величі не гордий; викликає повагу, не жорстокий». Як пише Т. Заволічна [25]: «Найперспективніша типологія лідерства була висунута Лао-Цзи, на думку якого, найкращий вождь – той, якого «народ не помічає», на другому місці – той, якого «народ обожнює», на третьому місці – той, якого «народ боїться» і на останньому – той, кого «ненавидять».

 Таким чином, проаналізувавши міркування античних вчених та філософів Сходу про природу лідерства можна зробити висновок, що лідерство фактично ототожнювалося з управлінням державою, а хороший правитель мав низку переваг у якостях характеру і здібностях.

 Середньовічні вчені-філософи розглядають природу лідерства під призмою впливу церкви. На перший план виходять поняття про загальне благо. Як пише К. Кінц [29]: «Августин визначає три заповіді лідера, що йде до загального добра: «Свята правда», «мир», «загальна єдність». Хома Аквінський у своїх роботах зазначав, що найкращою формою правління є монархія, ідеальним лідером він вважав Августина, який був твердий, послідовний, мудрий, дотримувався заповідей Бога, спрямовував людей до загального блага».

 Нові підходи до лідерства можна зустріти у філософських працях мислителів доби Відродження. Так, у праці «Государ» Н. Макіавеллі визначено нову концепцію імператора. На думку мислителя, у лідера загальнодержавні інтереси повинні переважати особисті, стратегія над тактикою, засновник республіки повинен будь-якими шляхами самому досягати влади [69]. Н. Макіавеллі так описує портрет ідеального правителя: «співчутливий, привабливий, щирий, великодушний, благочестивий» [69]. У працях Дж. Локка вперше заперечуються твердження про божественне походження монаршої влади. Мислитель зазначає, що «для кожного людини, яка перебуває в громадянському суспільстві, не може бути винятків із законів цього суспільства» [69]. Ці ідеї продовжує розвивати Ш. Монтескʼє. Він пише: «Володар повинен підкорювати серця, а не накидати пути на розум», «якщо лідер має вільних послідовників, то вони є піддані, інакше він матиме рабів» [69].

 Концепцію освіченого монарха як ідеального лідера вперше описав Ф. Вольтер. Філософ зазначав, що освіченість – це обовʼязок всіх правителів, яка звертає увагу на благо народу та країни. Вольтер писав, що лідер створює «добрих громадян, вірних друзів та підданих, які однаково ненавидять бунт та тиранію, захоплюються прагненням до суспільного блага» [62].

 Подібні ідеї спостерігаються у працях Г. Гегеля, який зазначає, що «Великі люди, як ідеал лідера, – це історичні особистості, герої, які усвідомили своє призначення, вклали свою енергію у досягнення цілей та керуються вищим благом нації» [39].

Свого часу відомий дослідник американської демократії Алексіс де Токвіль влучно підмітив, що американська цивілізація виросла на двох великих протилежних засадах, які органічно зʼєдналися в одне ціле – духу свободи та духу релігії. Це ж стосується й козацтва. Взаємовплив волелюбних і національно-релігійних засад лежить не тільки в основі світобачення козаків, а є своєрідним ідеологічним фундаментом усієї будови козацької держави. Глибока релігійність, ревний захист православної віри – характерні ознаки духовного життя Запорожжя. Достатньо сказати, що вступ до запорозького товариства починався з питання: «У Бога віруєш?» Саме православ’я, очевидно, значною мірою вплинуло на формування романтичної моделі лицарства, яким стало запорозьке козацтво. Адже в православній системі цінностей глибока духовність протиставляється корисливому індивідуалізму, матеріальні інтереси відсуваються на другий план [23].

 Отже, лідери, які уособлюють державну владу повинні дбати про благоденство всього суспільства взагалі і кожного з членів його особливо.

 Таким чином, з появи перших уявлень про правителя-лідера до сучасних теорій лідерства, можна виокремити безліч понять та визначень лідерства. Розглянемо найвідоміші поняття, які вплинули на розвиток сучасних теорій лідерства:

1. Лідерство – це властивість обдарованої особистості, що забезпечує індивіду центральне становище у будь-якій групі, у ситуації.
2. Лідерство – це динамічна взаємодія між цілями лідера та потребами послідовників [23].
3. Лідерство – це різновид влади, особливістю якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб. Політичне лідерство, пише Ж. Блондель, – це «влада, здійснювана одним або декількома [індивідами](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B4_%28%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%29), для того, щоб спонукати членів націй до дій».
4. Лідерство ‒ це управлінський статус, соціальна позиція пов’язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Таке визначення лідерства випливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. Обіймання в цій системі позицій, пов’язаних з виконанням керівних завдань (ролей), і надає людині статус лідера. Іншими словами, як відзначає Даунтон, лідерство ‒ це «становище в суспільстві, котре визначається здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів» [31].
5. Лідерство ‒ це вплив на інших людей.
6. Лідерство ‒ це справа розуму, надійності, гуманності, мужності та дисципліни. Опора лише на [інтелект](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82) призводить до непокірності. Прояв гуманності, сам по собі, призводить до слабкості. Покладання лише на довіру, призводить до безглуздя. Залежність від сили мужності, призводить до насильства. Надмірна дисципліна та суворість командування, призводять до жорстокості. Коли у когось є всі п’ять чеснот, кожна з яких відповідає своєму призначенню, тоді він може бути лідером. ‒ [Цзян Лінь](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B7%D1%8F%D0%BD_%D0%9B%D1%96%D0%BD%D1%8C) у поясненнях до [Сунь-цзи](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%BD%D1%8C-%D1%86%D0%B7%D0%B8), [«Мистецтво війни»](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8) [31].

 Основні концепції лідерства сформувалися лише XX столітті. Особливе місце у тому числі посідає теорія М. Вебера. У ній вперше представлено класифікацію типів лідерства: традиційне лідерство, харизматичне, раціонально-легальне, бюрократичне. Ця концепція стала основною формування та розвитку сучасних поглядів на понятті лідерства. Більшість сучасних концепцій формувалися паралельно, деякі утворилися з раніше представлених, тому розглядати ці теорії лідерства можна не хронологічному порядку, а у формі вивчення основних підходів до дослідження лідерства: структурний, поведінковий, ситуаційний [32] .

 Структурний підхід називають теорією лідерських рис або теорією харизматичного лідерства. Як пише О. Кулешова, «це рання теорія лідерства, що виникла і що отримала свій розвиток у першій половині ХХ століття, коли особливу увагу приділяли дослідженню лідерських рис, особливостей та характеру» [36]. Структурний підхід до дослідження лідерства почав свій розвиток із дослідження С. Берда, який у 1940 році, проаналізувавши дослідження багатьох учених, у книзі «Соціальна психологія» вперше спробував скласти науково обґрунтований список лідерських якостей. Проте було виявлено, що з отриманого списку лідерських якостей, що складається з 79 пунктів, жодна риса не займала стійкої позиції навіть у кількох переліках [36].

 Р. Стогдилл у дослідженні 1948 року провів аналогічний аналіз, але отримав ті самі суперечливі результати. Водночас автор зазначив, що «крім високого соціального статусу лідер має такі особистісні характеристики, як високий інтелект, прагнення до знань, надійність, відповідальність, активність і соціальна участь» [38]. Як зазначає В. Локшин, «у дослідженні Р.Стогдилл також було доведено, що значення окремої якості часто залежить від конкретної ситуації. Саме наявність певних лідерських якостей водночас не гарантує успіх» [38]. Варто зазначити, що після проведення даного дослідження та отримання його результатів, стала формуватися стійка думка про низьку продуктивність теорії характеристик. Однак дослідження лідерських якостей та властивостей особистості продовжилися, а послідовники цієї теорії є й сьогодні.

 Важливим внеском у розвиток структурного підходу також стало дослідження С. Клубека і Б. Басса, проведеного у 1954 році, під час якого було доведено, що люди, які не мають задатків лідера, стати ними неспроможні, навіть під час роботи над особливостями характеру. У тому ж році було висунуто теорію «великої людини» Е. Боргатта, яка доводила, що людина, яка завоювала становище лідера в одній групі, збереже цю позицію і в наступних експериментальних групах. Дослідники звернули увагу на те, що таким лідером найчастіше ставала людина із найвищими показниками інтелекту [34].

 Ще однією теорією, що підтвердила винятковість особистісних якостей та психологічних рис, стала теорія Р. Кеттела та Г. Слайса. Ця теорія передбачала, що лідери відрізняються від інших членів своєї групи такими властивостями особистості: моральною зрілістю, домінуванням, цілісністю характеру, соціальною компетентністю, проникливістю, незалежністю від сильних шкідливих потягів, силою волі, відсутністю зайвих переживань і нервової напруги [34].

 Серед найпізніших зарубіжних теорій структурного підходу до дослідження лідерства можна назвати теорії Дж. Коттера (1977), М. Гантера (1979), С. Коссена (1983), Р. Чапмена (1984), У. Бенніса (1984), А. Лоутона та Е. Роуз (1993).

 Дж. Коттер у своїх роботах зробив висновки про те, що люди найчастіше схильні до впливу тих, хто є їх ідеалом і кого вони хотіли б наслідувати [5].

 У спільній роботі А. Лоутона та Е. Роуза виокремлюється харизма, як особливо необхідна лідерові якість. Крім цього вчені визначають такі якості: далекоглядність, вміння розставляти пріоритети, стимулювання послідовників визнанням чи винагородою, володіння мистецтвом міжособистісних відносин, політичне чуття, здатність до ризику, гнучкість, рішучість [6].

 Дещо далі у своїх дослідженнях пішов У. Бенніс, і запропонував необхідні лідерські якості розділити на групи. Усього автор виділив чотири групи лідерських якостей відповідальних за: управління увагою, управління змістом, управління довірою, управління собою [6].

 Перші згадки про харизматичне лідерство можна зустріти ще у дослідженнях М. Вебера, які датуються 1947 роком. М. Вебер писав так: «Термін «харизма» буде застосовуватися до певної якості індивіда, завдяки якій він виокремлюється із середовища звичайних людей і вважається наділеним надприродними, надлюдськими або щонайменше винятковими здібностями та якостями. Вони розглядаються як похідні від божества, чи зразкові, і на їх основі даний індивід вважається лідером» [32].

 Дослідження університету Огайо та університетів Мічигану провели найбільш відомі дослідження теорії поведінкового підходу. Р. Стогдилл і А.Кунс у своїй науковій роботі, що датується 1951 роком, спробували виявити незалежні чинники поведінки лідера. Цими чинниками автори назвали структуризацію діяльності та уважність до людей [69]. Структуризація діяльності при цьому означає орієнтацію лідера на мету та напрямок всієї діяльності на її реалізацію. Уважність до людей показує ступінь поваги підлеглих, дружнє розташування та відкритість у спілкуванні лідера. Керівник може мати один із чотирьох стилів поведінки залежно від поєднання високого та невисокого рівня структуризації діяльності та уважності до людей. Дослідники з університету Мічигана Д.Кац, Р.Кох назвали ці фактори орієнтацією на працівників та орієнтацією на виробництво [69].

 Однією з найвідоміших теорій ситуаційного підходу до вивчення лідерства стала модель лідерства Ф. Фідлер [71]. Він припустив, що ефективність роботи групи залежатиме від правильної відповідності між стилем лідерства та рівнем контролю у цій ситуації. Ф. Фідлер позначив три конкретні змінні, що описують конкретну ситуацію:

‒ відносини «лідер-підлеглий», що характеризуються ступенем поваги підлеглих до свого керівника; можуть бути хорошими чи поганими;

‒ структура завдання, рівень її формалізованості;

‒ посадові повноваження, тобто обсяг влади, повʼязаної з посадою керівника та рівень підтримки керівника від організації; можуть бути більшими чи меньшими.

 Деякими дослідниками теорії лідерства в окрему галузь виокремлюються теорії інноваційного лідерства. У цьому напрямі працювали Б.Баас, Р. Дафт, Е. Шейн. Б. Баас зазначає, що «інноваційний лідер здатний керувати у складних, невизначених і неоднозначних умовах, завдяки специфічному набору характеристик: спрямованість на підтримку організаційних змін, сміливість, віра у здатність співробітників взяти на себе відповідальність» [71].

 Проаналізувавши різні підходи, ми можемо стверджувати, що на сьогодні є дуже велика кількість різних класифікації стилів керівництва, але самою популярною залишається і досі класична типологія індивідуальних стилів керівництва, яка була розроблена ще в 30-ті роки ХХ-століття німецьким психологом К. Левіним. Він виокремлює три основні стилі керівництва: авторитарний; демократичний; нейтральний [70].

 К. Левін емігрував до США. Разом з американськими вченими він вніс зміну до стилів керівництвав: термін «нейтральний» було змінено на «ліберальний». Досить часто ті ж самі стилі визначалися як «директивний», «колегіальний» та стиль «попускання».

 В сучасному інтегрованому світовому суспільстві, яке відрізняється новим світорозумінням, формується нова стратегія глобальної освіти. Все це впливає на зміну стилів керівництва як школою так і освітою в цілому, які спрямовані на переведення їх на новий якісний стан.

 На нашу думку, важливим для розвитку структурного підходу, щодо систематизації та класифікація стилів керівництва навчальним закладом, є дослідження запропоноване Е. Туник [60]. Науковець виокремлює демократичний стиль. Цей стиль управління є вищим стилем управління і він відтворює таку систему взаємовідносин у колективі, для якої характерно постійне взаєморозуміння, згуртованість між адміністратором та управлінської групою і підлеглими. Всі педагоги та управлінська група мають одну мету і разом працюють над планами, розробляють методики, разом вирішують проблеми. Члени колективу приймають рішення і відповідальність беруть на себе всі члени групи. Створюється робоча група з числа керівників і представників колективу, яка може рекомендувати і впроваджувати бюджетні зміни.

 Кооперативний стиль передбачає, що частина повноважень з управління передано колективу. При кооперативному стилі керівництва найбільш часто використовується орган управління – комітет, де співробітники одночасно є і членами органів управління.

 Обмежена участь передбачає, що тільки незначна частина управлінських функцій делегується персоналу. Спеціальні робочі групи приймають участь у вирішенні питань планування і подають пропозиції на розгляд керівництва. Прикладом цього стилю є створення дослідницьких груп, що має на меті перезагрузку шкільної системи. Стиль обмеженої участі передбачає, що кінцеве рішення приймається керівництвом, а не доручається комітету, що бере участь у розгляді будь-якої проблеми.

 Бюрократичний стиль. Цей стиль управління майже не передбачає співпрацю адміністрації і колективу. Управління колективом здійснюється через офіційні документи, правила установи. Принципи цього стилю підпорядковані ієрархічній структурі і побудовані на традиціях і стабільності, зазвичай тут зміни рідкісні і вони ніколи не встановлюються знизу.

 Стиль невтручання. Цей стиль можна відокремити від інших адміністративних стилів. Керівник/адміністратор веде себе відсторонено від колективу: відвертається від тих, хто виступає невірно, дозволяє кожному члену колективу вести себе так, як йому зручно, не піклуючись про об’єктивну оцінку або наслідки. Такий адміністратор не може керувати процесом розробки колективних рішень і він не може взяти на себе відповідальність при форс-мажорних обставинах.

 Доброзичливо-деспотичний стиль. Цей управлінський стиль побудований на принципах, що ухвалення рішення завжди належить керівникові. Цей адміністратор зазвичай посміхається вам, уважно слухає вас (або робить вигляд, що слухає), а потім приймає рішення, яке опирається лише на його точку зору.

 Авторитарний стиль. Принципи цього управлінського стилю побудовані на владі цієї людини над колективом, підлеглі ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не виносять рішень. Керівник, діловий на вигляд, роздає розпорядження і не терпить ніяких відхилень від власних планів. Авторитарний стиль керування побудований на видимості делегування повноважень колективу.

 Отже, розкриття здібностей організаційного лідерства, в осіб, які здійснюють менеджмент в організації (освіті), сприятиме більш ефективному вирішенню всіх основних управлінських завдань: плануванню, організації, координації, мотивації та контролю на всіх рівнях діяльності. Визначений вид стилю керівництва установою повʼязаний з прийомами за допомогою яких керівник спонукає співробітників до творчого виконання покладених на них обовʼязків і контролює результати їх роботи.

* 1. **Соціально-психологічний феномен лідерства в освіті**

 Питання лідерства розглядалось у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних таких, як П. Друкер, Д. Бойєтт та Дж. Бойєтт, М. Мескон, Ф. Хедуорі, М. Альберт. У їх роботах було визначено, що головним фактором успішного розвитку організації є особа-керівник, яка відіграє ключову роль у ефективному розвитку і діяльності підприємства. Крім того, науковці розглядають пріоритетність лідерських якостей керівника, підвищення майстерності, що сприяє ефективному управлінню [70; 71].

 У цілому на сьогодні, у вітчизняній літературі виокремлюють два концептуально наукових погляди на лідерство як зазначає В. Палінчак: 1) класична західна модель, що опирається на важливість лідера-керівника, що обіймає певну посадову лідерську позицію з відповідними повноваженнями та відповідальністю; 2) класична вітчизняна модель, що передбачає формальне (посадове) та неформальне (соціальне) лідерство. Умовно організаційне лідерство можна відобразити у такій формулі: організаційне лідерство = керівництво + соціальне лідерство» [50].

 З точки зору акмеологічного підходу, відмінність між реально існуючим і його відображенням, визначається у протиріччі, що існує між теорією та практикою управління організацією. З практичної точки зору, управління організацією побудовано на залежності управління організацією від особистості керівника, його особистісних та професійних якостей, та визначає успішність або ліквідацію підприємства. З наукової точки зору, про що і свідчать дослідження науковців, на сьогодні не розроблена чітка концепція керівництва організацією, яка б дійсно відображала практичні сторони ефективного створення довгостроково успішних організацій, які функціонують та розвиваються в умовах зіткнення інтересів та напрямів діяльності [44].

 Розглядаючи поняття організаційного лідерства необхідно відокремити значення лідерства як соціально-психологічної ролі лідера та управлінської позиції керівника. Так, у 1969 році ученим С. Джиббсом, введено два поняття «лідерство» та «керівництво», та узагальнено змістову складову розбіжностей. Цінною є праця Б. Паригіна, який проблему лідерства диференціював з позицій «лідерство» і «керівництво», зауваживши про цінність природного, вільного, неформального на відміну формальному [44].

 Ґрунтовним і цінним у дослідженні понять «лідерство» та «керівництво» є підхід, запропонований А. Шегдою, який обґрунтовує ці поняття з позицій: функціонування, соціального значення, регламентації діяльності, режимів зовнішніх звʼязків, стабільності і стійкості. Результати напрацювань представлені у таблиці і складають науковий теоретичний досвід вченого.

Таблиця 1.2.1.

Порівняння понять «лідерство» та «керівництво»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підстава | Лідерство | Керівництво |
| Функціонування | Процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації колективу та управління спілкуванням та діяльністю | Процес правової організації та управління спільноюдіяльністю членів організації |
| Соціальне значення | Субʼєкт групових норм таочікувань, які спонтанноформуються в міжособистісних відносинах | Посередник соціального контролю та влади |
| Регламентація діяльності | Діяльність лідера забезпечується морально-психологічними нормамиспільної діяльності | Діяльність керівника регламентуєтьсявідповідним правовимзабезпеченням |
| Режим зовнішніх звʼязків | Лідер обмежений у своїй активностівнутрішньогруповимивідносинами | Керівник представляєгрупу у зовнішній організації та вирішує питання, повʼязані з її офіційними відносинамиззовні |
| Стабільність і стійкість | Лідерство схильне до впливу розбіжностей у думках та настроїв членів групи | Керівництво стабільніше |

На думку ученого, організація лідерства в колективі трактується через два поняття «лідерство» та «керівництво» та повʼязане із характеристиками та якостями керівника-лідера:

 1. Здатність вирішувати спільні завдання та проблеми колективу, безпосередньо брати участь у пошуку шляхів їх розвʼязання та визначення власної відповідальності за прийняття рішень.

 2. Здатність у організації спільної колективної діяльності, визначення цілей та завдань для вирішення проблеми, врахування думки, ідей, позицій членів колективу, вміння планувати спільну роботу з урахуванням інтересів та можливостей кожного члена колективу; використання для прийняття колективних рішень протилежних думок та аргументації позицій.

 3. Довіра та чуйність до людей, співпереживання: лідер – це керівник такої формації, який вміє вислухати людину, та дати їй слушні поради, цікавиться інтересами співробітників та надає їм можливість реалізувати себе як особистість.

 4. Представницькі здібності: лідер-керівник є транслятором загальних думок, позицій, поглядів членів колективу; здатний відображати спільну думку членів колективу щодо значущих для них питань.

 5. Емоційно-психологічний вплив: принцип цього поняття побудований на залученні лідером якомога більшої кількості підлеглих для вирішення поставленої проблеми; лідер вміє переконувати та заохочувати працівників; він має неформальний авторитет.

 6. Оптимізм: лідер налаштований на позитив, спрямовує колег на ефективне вирішення проблеми, віру у власні можливості розвʼязання проблеми [65].

 У деяких працях науковців відображені основні функції організаційного лідера, які ототожнюються керівником організації:

 1. Цільова функція, що є основною серед пріоритетних напрямів діяльності і функціонування колективу та полягає у визначенні мотивації працівників на досягнення поставлених цілей діяльності.

 2. Функція планування. Лідер виступає в ролі розробника методів та засобів досягнення визначеної мети та цільових завдань.

 3. Контрольно-координуюча функція. Лідер є координатором діяльності групи, проводить спостереження та контроль за виконанням поставлених завдань.

 4. Адміністративна функція. На лідера покладається функція заохочення працівників, так і відповідно їх покарання.

 5. Експертна функція. Згідно визначеної функції лідер виступає джерелом достовірної інформації або професіонала.

 6. Представницька функція. Лідер є очільником колективу та представляє його в інших установах, організаціях.

 7. Емоційно-регулятивна функція. Лідер є регулятором міжособистісних та ділових відносин в колективі, сприяє формування оптимального та позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

 8. Нормоутворююча функція. Лідер сприяє професійній взаємодії усіх членів колективу і є фундатором групових норм поведінки.

 9. Світоглядно-формуюча функція. Лідер уособлює систему цінностей, що впливають на колективний світогляд.

 10. Символьна функція. Групи з високим ступенем згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, а й до зовнішніх відмінностей від інших груп [57].

 Розглянувши численну кількість незалежних факторів лідерства, що обумовлюють поведінку лідера, дослідники узагальнюють ці показники та виокремлюють два ключових фактори спрямованості поведінки лідера: перший фактор, дії якого спрямовані на результат діяльності колективу та досягнення поставлених цілей (спрямованість на результат), другий фактор, побудований на формуванні гармонійних відносин у колективі, визначенні особистості працівника пріоритетною (спрямованість на колектив). Окремі науковці висловлюють думку про додатковий фактор організаційного лідерства, що полягає у єдності система ціннісних орієнтацій лідера із цінностями корпоративної культури організації [57].

 Аналізуючи досвід багатьох авторів, ми погоджуємось із поширеною у літературі думкою про виокремлення основних показників організаційного типу лідера. Так, у структурі лідерських якостей організаційного лідера розглядають чотири блоки:

 1. Індивідуальний – це система особистісних та професійних якостей (впевненість у власних силах і можливостях, активна життєва позиція та лідерські якості, морально-етичні норми, спланованість дій у досягненні результату; професійна компетентність).

 2. Соціальний блок побудований на міжособистісних стосунках між людьми в колективі (міжособистісне емоційне сприйняття, комунікативна компетентність, справедливість, емпатія).

 3. Організаційно-управлінський блок, який передбачає якості, необхідні для побудови організаційних відносин керівника з підлеглими (побудова розвитку перспективи та діяльності колективу, швидке реагування на зміни в суспільстві, мобільність, організаційні якості у створенні єдиної команди та вирішення поставлених завдань, здатність контролювати результати спільної діяльності, вміння заохочувати підлеглих, відстоювати інтереси колективу та брати на себе відповідальність).

 4. Перцептивно-лідерська – включає якості, які визначають лідера колективу (сприйняття особи колективом як лідера, визнання лідерського статусу та авторитету, делегування членами групи частини особистої активності лідера) [46].

 Із урахуванням результатів досліджень В. Крижка можна диференціювати характеристики «управлінського лідера» від «формального керівника». В результаті дослідження виокремлено соціально-психологічні та індивідуально-психологічні особливості управлінських лідерів.

Соціально-психологічні особливості:

 1. Особливості діяльності управлінського лідера не визначаються конкретним стилем лідерства, а поєднує використання різних лідерських стилів залежно від ситуації.

 2. Управлінські лідери характеризуються диференційованим ступенем виразності ролей, що пояснюється наявністю у них більш гнучкого стилю керівництва [49].

 Проаналізувавши наукові праці деяких вчених можна визначити індивідуально-психологічні характеристики управлінських лідерів:

 1. Неформальні лідери характеризуються відкритістю, вони товариські, легко йдуть на контакт, мають багато друзів, беруть активну участь у колективних розвагах та конкурсах. Швидко завойовують прихильність у колективі, користуються повагою. Неформальним лідерам характерні такі риси як: доброта, чуйність, співпереживання, терплячість, розуміння оточуючих і підтримка. Вони переймаються колективними справами, і є відповідальними за власні рішення. Здатні до самоконтролю, володіють емоційно-вольовою регуляцією поведінки у колективі; сумлінно ставляться до виконання обов’язків, точні і зосереджені при виконанні завдань.

 2. Визначальним мотивом в організації оперативної діяльності в колективі у неформальних лідерів є передусім схильність до лідерського управління, а не прагнення до влади [48].

 Цікавим є підхід Г. Дмитренка, згідно його наукових розробок лідер має володіти наступними організаторськими рисами:

 ‒ здатність до усвідомленої самостійної діяльності та несення відповідальності за прийняте рішення;

 ‒ здатність об’єктивно оцінювали власні помилки та недоліки у управлінській діяльності, формувати самокритичні судження;

 ‒ вміння бачити, аналізувати та цінувати унікальні риси та можливості працівників;

 ‒ вміння уникати конфліктних ситуацій та вдало вирішувати проблемні питання, створюючи комфортну атмосферу співпраці, побудовану на емпатії та взаємній довірі [22].

 Окремі питання організаційного лідерства висвітлюються у працях В.Маслова. Дослідження науковця проводились у виконавчих органах державної влади [43]. В основі його ідей лежить теорія М. Басса та Б. Аволіо, у якій описуються ключові чинники організаційного лідерства. До ключових якостей організаційного лідерства відносять: розвинута інтуїтивна увага та уява лідера, мотивація до успішної організації діяльності, здатність до інтелектуального прориву, вплив на співрозмовника, емоційно-вольова регуляція.

 Проаналізувавши систему здібностей організаційного лідера, О.Товканець пропонує модель розвитку лідерського потенціалу, яка включає наступні основні блоки:

1. Діагностично-психологічне та інформаційне забезпечення програми розвитку лідерського потенціалу працівників.

2. Забезпечення соціально-психологічних умов реалізації лідерського потенціалу та розвитку лідерських якостей керівника.

3. Професійно-управлінська підготовка керівників в системі конкуренції та підприємництва.

4. Проектно-інноваційна діяльність в колективі. Використання міжнародного досвіду у розробці інноваційних проектів.

5. Соціально-психологічна робота з підрозділами у колективі, виявлення та розвиток потенційних можливостей працівників [57].

 Характерною особливістю аналізу та оцінки лідерського потенціалу при прийнятті управлінських рішень та у реальній виробничій діяльності є виокремлення соціально-психологічних умов діяльності та сприяння їх активізації у роботі колективу, серед яких:

 ‒ налагодження емоційного двостороннього контакту у процесі взаємодії потенційних лідерів, обмін власним досвідом, що є важливим компонентом корпоративної культури організації;

 ‒ створення цілісної системи вдосконалення та розвитку лідерських якостей у менеджерів різної ієрархії;

 ‒ формування лідерських якостей через залучення до стратегічного менеджменту та підвищення рівня ефективності управлінського інструментарію [47].

Отже, формування готовності до лідерства ‒ це цілеспрямований педагогічний процес, який включає:

 ‒ мотиваційно-особистісний компонент, що визначається через формування стійкої позитивної мотивації до управлінської діяльності, а також розвиток лідерських якостей особистості;

 ‒ операційно-діяльнісний компонент, який передбачає розвиток управлінської компетентності менеджера, а також ефективне вироблення стратегії управління;

 ‒ аналітико-контрольний компонент, який корелює співвідношення особистісних якостей лідера та вимог до майбутньої управлінської діяльності.

**1.3. Особливості освітнього лідерства в управлінні закладами освіти**

Питання розкриття сутності та характеристики здібностей організаційного лідера досить актуальне. На думку багатьох учених, їх необхідно ще формувати у процесі навчання у закладах вищої освіти, оскільки саме тоді закладаються основи володіння і прояву їх у майбутній управлінській діяльності. Проте на сьогодні звичайно відбувається реформування методів і форм управління, що вимагає покращення підготовки молодих управлінців і розвитку у них лідерських якостей. Для досягнення цієї мети існують різноманітні тренінги. Альтернативою у формуванні лідерських якостей є створення спеціальних центрів, гуртків, які сприяють засвоєнню знань про організаційну структуру управління, мотивування персоналу, маркетинг і логістику, зовнішньоекономічну діяльність організації тощо. Це в свою чергу розвиває не тільки управлінську компетентність, але й виховує відповідальність, вміння оперувати прийняттям важливих рішень, розв’язанням проблемних ситуацій [19].

 У освітньому менеджменті проблемі організаційного лідерства приділяється значна увага. У працях О. Мармази визначено особливості освітньої діяльності навчального закладу як обʼєкта управління. До специфічних особливостей управлінської діяльності в закладі освіти належать: різновекторність управлінської діяльності (робота з педагогами, учнями, батьками), постійне нервово-психічне напруження через персональну відповідальність за освітньо-виховний процес в цілому, прийняття управлінських рішень, безпеку учасників освітнього процесу, акумуляція різних знань, вмінь і навичок, оптимізація соціально-психологічного клімату в установі, мотивування учасників освітнього процесу, внесення елементів інноваційного менеджменту у власну управлінську діяльність тощо [42].

 Дослідниця О. Мармаза пропонує цікавий підхід щодо організаційного лідерства через розробку моделей директора сучасної школи. З її точки зору, директор може бути уособлений як директор-вчитель, директор-дослідник, директор-господар, директор-менеджер. На нашу думку, ефективним є поєднання усіх цих функцій. Це і організація навчально-методичної роботи у закладі освіти, підвищення ефективності освітнього процесу через впровадження системних, модульних інновацій, проведення експериментально-дослідницької діяльності, матеріально-технічне та адміністративне забезпечення закладу освіти, робота та співтворчість з колективом тощо [41].

 Міжнародні дослідження свідчать про особливий розвиток концепції лідерства (leadership). У рамках концепції лідерства управлінські повноваження розподіляються між різними учасниками, які виконують різні функції та ролі як усередині, і поза школою [54]. Модернізація управління закладами освіти здійснюється з допомогою оптимізації системи підготовки менеджерів та виявлення впливу різних моделей управління школою. Результати досліджень у галузі організаційного лідерства в освітньому менеджменті відображені у Європейському Синопсисі зі шкільного лідерства. У проекті представлені змістовні доповіді різних країн з інформацією про управління школою, опис моделей та концепцій в галузі управління освітою та підвищення кваліфікації керівного складу освітянської галузі. У Європейському Синопсисі зі шкільного лідерства визначено перелік рис успішного керівника, таких як: фізичне здоровʼя, моральність, інтелект, ініціативність та активність, впевненість у власних можливостях тощо. Ключові аспекти лідерства представлені у вигляді основних доменів, що мають компоненти та модулі. Загалом експерти виокремлюють пʼять доменів, що відображають основні аспекти організаційного лідерства [54]:

 1. Політична та культурна спрямованість діяльності освітньої організації, конкурентоспроможність. Компоненти цього домену: розвиток лідерства та управління освітніми змінами; стратегічне (довгострокове комплексне) та тактичне (обмежене у часі) планування у закладах освіти; врахування зовнішніх чинників для реалізації певних цілей та задач; комунікація та корекція поведінки менеджера згідно етичних стандартів та принципів взаємодії, що гарантують установку на успіх, демократію освіти, результативність.

 2. Паритетна взаємодія між учасниками освітнього процесу. Зміст домену: гуманізація управлінського мислення, результативність та якість шкільної освіти; узгодженість цілей, робота в команді, послаблення вертикальних звʼязків та зміцнення горизонтальних; забезпечення системного аналізу та оцінки діяльності закладу освіти; розвиток ефективного управління людськими ресурсами.

 3. Адміністрування закладу освіти, що складається з вибору стратегії розвитку закладу освіти, управління людськими та матеріально-фінансовими ресурсами, а також розробка певного плану прийняття рішень. Зміст даного домену: самостійність освітянських закладів у виборі програми розвитку; розвиток організаційної та економічної культури менеджера освіти; забезпечення доцільності та прозорості прийняття управлінських рішень.

 4. Управління зовнішнім середовищем. Зміст домену: стратегія реагування на зовнішні зміни, колегіальна співпраця, мережева взаємодія з іншими школами, міжнародна співпраця.

 5. Професійний розвиток та підвищення кваліфікації менеджера освіти. Зміст даного домену: діагностика рівня професійної компетентності, розвиток лідерських компетентностей, створення умов для конструктивної критики та самокритики [54].

 Таким чином, констатуємо значимість подальшого дослідження питань організаційного лідерства в освітньому менеджменті та розкриття характеристики здібностей лідера у менеджерів у рамках законів загального менеджменту.

 Процесуальний аспект організаційного лідерства в закладах освіти передбачає як стратегічне, тактичне, так і операційне лідерство [53]. Варто зауважити, що планування змушує керівників прогнозувати, мислити перспективно, унаочнює взаємозв’язок колегіальних повноважень усіх посадових осіб.

 Стратегічний лідер – менеджер освіти, який здійснює довгострокове комплексне планування відповідно до визначеної системи цілей та завдань, вибудовує чітку систему дій та способів досягнення стратегічної мети. Операційний лідер – це управлінець, який здійснює системну управлінську діяльність, вирішує операційні завдання, впроваджує певні алгоритми, правила, інструкції, регулюючи процес взаємодії [52].

Оперативний менеджмент донедавна вважався лише галуззю менеджменту. На сьогодні розвиток цього напряму є більш популярним і досліджується багатьма сучасними науковцями в галузі менеджменту.

 Оперативне управління ‒ це поточне управління обʼєктами підсистеми управління, що передбачає планування та організацію конкретного виду діяльності. Виробничий менеджмент, як пише В. Овчарук, це «вид управління, що відповідає за процеси перетворення вихідних матеріалів на готову продукцію, а також за допоміжні процеси та управління ними» [47].

 У динамічному середовищі функціонування із врахуванням розвитку євроінтеграційних процесів втрачають свою актуальність традиційні підходи до управління. Тому поняття процесу діяльності співвідноситься із поняттям операційної діяльності, що передбачає технологічний підхід у галузі освітнього менеджменту. Ознаками технологічного підходу є: процесуальний двосторонній характер взаємопов’язаної діяльності директора та колективу, менеджерів освіти та споживачів освітніх послуг; сукупність прийомів та методів; проектування та організація процесу; наявність комфортних умов [47].

 Як зазначають Л. Возна та О. Босак, «…Технологія втілює в собі соціальну форму практики, способи регулювання, контролю та управління взаємодією між предметом праці та знаряддям праці, його технологічним змістом. Передумовою технології є природні процеси, що обумовлені колективною суспільною практикою, де матеріально-речові компоненти визначають технологічну значимість та розкриваються через соціальне призначення [11]. На наш погляд, для розкриття діяльності менеджера в освіті доцільно використовувати поняття операційного менеджменту.

 Дослідники Т. Десятов, О. Коберник у своїх роботах розглядають операційну функцію закладу освіти в цілому. Вони визначають операційну функцію освітньої установи як «сукупність технологічних процесів, повʼязаних з документообігом між учасниками освіти та учасниками інших сфер діяльності, а також внутрішніми процесами освітньої діяльності закладу, що повʼязане із здійсненням реєстрації, перевіркою та здійсненням контролю над виконанням» [19].

Як приклад ми можемо представити операційну діяльність Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, спрямованої на:

 ‒ опрацювання документів освітнього процесу, функціонування підрозділів та їх взаємодії;

 ‒ розвиток та реалізація освітнього процесу закладу вищої освіти через інтеграцію співпраці освітніх закладів, залучення людських та матеріальних ресурсів, необхідних для здійснення навчання;

 ‒ застосування електронного навчання для підвищення професійних компетентностей учасників освітнього процесу.

 При цьому дослідники відзначають цілу низку проблем, що повʼязані із здійсненням операційних завдань, це:

 1. Відсутність цілісної системної операційної моделі, внаслідок чого спостерігається низький рівень управління закладом освіти.

 2. Використання різних електронних навчальних платформ.

 3. Низький рівень централізації. Операційна функція розосереджена всіх рівнях факультетів.

 4. Значні відмінності в рівні ефективності та виконавчої дисципліни між кафедрами та структурними підрозділами.

 5. Недостатня кількість ресурсів – нераціональний їх розподіл.

 6. Невмотивованість персоналу, адміністрації та студентів щодо досягнення результату.

 7. Бюрократична складність процесів, процедур та документообігу.

 8. Паперовий документообіг, тривале проходження документів.

 9. Погана організація робочого місця та застаріла техніка вимагають великих витрат часу та сил.

 10. Некоректна постановка завдань керівником.

 11. Відсутність чіткого механізму виконання робіт.

 12. «Непрозора» система фінансування» [16].

 Таким чином, проаналізувавши дослідження науковців І. Шоробури, О. Долинської, ми можемо зробити висновок про необхідність застосування операційної функції у роботі сучасних керівників-лідерів, з обовʼязковим обліком алгоритму роботи, стандартних процесів взаємодії з колективом та контролем за документообігом [68].

Зіставляючи теоретичні аспекти менеджменту на операційному рівні з практичною діяльністю менеджера в освіті можна виокремити такі операційні завдання:

 ‒ документування, опрацювання та рух даних;

 ‒ ранжування операційних дій та планування послідовності їх виконання;

 ‒ доручення завдання відповідним структурним підрозділам;

 ‒ здійснення координації та контролю операційної діяльності;

 ‒ оцінка успішності операційної діяльності;

 ‒ оперативна реакція на зміни;

 ‒ оптимізація послідовності поточних робіт;

 ‒ облік поточних результатів діяльності;

 ‒ створення умов організації робочих процесів.

Планування дій та процесів дає можливість конкретизувати цілі та завдання, сприяє делегуванню повноважень між працівниками, визначенню оптимально чіткого окресленого плану дій та заходів залежно від стратегічних, тактичних і операційних завдань.

Важливим є питання типології лідерства, що включає наступні основні характеристики:

 ‒ залежно від постановки та співвідношення стратегічних та тактичних цілей, визначають таку типологію ділового лідерства: «лідер ‒ генератор емоційного настрою, ініціатор, стратегічний менеджер; лідер-організатор та лідер-ерудит, який здійснює тактичне досягнення цілей; лідер-майстер ‒ з оперативним виконанням завдань [27];

 ‒ цікавий поділ лідерів здійснює О. Мармаза, серед яких виконавці, організатори, ініціатори тощо [40].

На нашу думку, лідер з високим рівнем інтелекту та ініціативності здатний успішно розвʼязувати як тактичні, стратегічні, так і операційні завдання на різних етапах впровадження спільної діяльності, що відповідає опису універсального лідера. Операційні лідери – це безпосередньо виконавці. Вони ініціативні, рішучі, відповідальні у процесі виконання управлінських завдань. Можуть працювати самостійно і без узгодження дій з тактичних лідером. Операційні лідери власне розробляють способи та засоби реалізації управлінської діяльності. Вони успішні в локальних заслугах, окремих видах діяльності [40].

 Отже, лідерство в освітньому менеджменті включає управління та соціальне лідерство, що забезпечується на всіх рівнях діяльності освітнього менеджера (стратегічному, тактичному, операційному). Розвиток лідерських та управлінських здібностей менеджерів освіти сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та завдань, реалізації функцій управління: планування, організації, координації, мотивації та контролю на всіх рівнях діяльності.

**РОЗДІЛ 2**

**ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ**

**МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ**

**2.1. Особливості формування лідерських компетентностей менеджерів освітніх установ**

 Розглядаючи особливості лідерства, вчені не розмежовують поняття «лідерства в освіті» та «лідерства» як окремого феномену. Більшість науковців визначають лідерство «як механізм здійснення, реалізації даного процесу (лідер ‒ це «той, що вказує шлях руху», «найбільш авторитетний, шановний учасник групи»); або через атрибутивні характеристики особистості лідера (лідер – це людина, яка «вміє організувати діяльність групи», «самостійний, ініціативний, енергійний», «цікавий, оригінальний», «вміє передбачати результат», «генератор ідей», «новатор» та ін.). Також не залишаються поза увагою такі якості лідерів, як увага до інтересів колективу, відповідальність, дисциплінованість. За результатами досліджень можна визначити, що на сьогодні існує потреба в компетентних управлінцях освітнього процесу, що враховують мотивацію та інтереси колективу [28].

 Отже, важливим на сьогодні є питання визначення професійно важливих лідерських якостей сучасного випускника закладу вищої освіти як організатора, керівника та лідера колективу. Узагальнюючи результати наукових досліджень можна зробити висновок, що процес становлення лідерських якостей студента є комплексом світоглядних, моральних і професійних компетентностей майбутнього спеціаліста, що розвивається в різних видах діяльності, а феномен лідерства характеризується такими положеннями:

‒ лідером є людина, яка переймається колективом;

‒ студент-лідер у навчальній групі ЗВО – це людина, яка вільна у власних висловлюваннях і є центром комунікації між учасниками колективу;

‒ лідерство особистості у студентському колективі формується на основі переваги особистісних якостей окремих субʼєктів діяльності та взаємодії у групі при психологічній готовності особистості вирішувати групове завдання у практичній сфері діяльності;

‒ лідер ‒ це член групи, який спонтанно висувається групою на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної і, як правило, досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної всередині колективної діяльності людей для найбільш швидкого та успішного досягнення спільної мети, що стоїть перед цією групою [33].

 На нашу думку, для ефективного управління освітньою установою необхідно визначити стратегічний компетентнісний підхід. Такою системою компетентностей є: знання теорії та стратегії управління, здатність поєднувати дослідницьку, проектну та підприємницьку діяльність, лідерство в інноваціях, стратегічне бачення, орієнтацію на результат та якість, командну роботу, енергійність, ініціативність, рішучість, інтелектуальний потенціал, гнучкість, впевненість в собі, наполегливість, навички комунікацій, вплив, здатність контролювати людей, ефективність, аналітичні здібності тощо [55].

 Ідея компетентнісного підходу в даний час розглядається як зміна ціннісних орієнтирів та цілей освіти у звʼязку із суспільним замовленням. Нові умови існування освітнього середовища, оновлення змісту освіти, інноваційних форм та методів навчання, ставлять ґрунтовніші вимоги до якості знань, удосконалення форм організації занять – все це вимагає підвищення професійної компетентності майбутнього менеджера освіти.

Особливої ​​актуальності набувають лідерські компетентності професіоналів-викладачів, які сприяють повній обізнаності фахівця у педагогічному полі, моделюванні повноцінної діяльності, здатності досягти реальних результатів.

Поширення «компетентнісного підходу» в освіті означає «поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми з переважною трансляцією знань, формування навичок на створення умов для оволодіння системою компетентностей, що визначають потенціал, здатність випускника до виживання та стійкої життєдіяльності в умовах сучасного інформаційно-комунікаційного простору [3].

Професійно компетентний педагог має позитивний вплив на формування творчих учнів у процесі освітньої діяльності; може досягти кращих результатів у своїй професійній діяльності; сприяє реалізації власних професійних можливостей.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, випускник повинен мати наступні загальнокультурні компетентності:

 ‒ володіння культурою мислення, здатність до узагальнення, аналізу, сприйняття інформації, постановки мети та вибору шляхів її досягнення;

‒ здатність логічно правильно, аргументовано та зрозуміло будувати усне та письмове мовлення.

На думку учених, випускник повинен мати такі професійні компетентності: у галузі педагогічної діяльності, у галузі методичної діяльності; у галузі управлінської діяльності.

Дослідники В. Сластьонін та Н. Ширяєва, зазначають, що структура професійних компетентностей педагога може бути розкрита через педагогічні знання, вміння та навички. Модель професійних компетентностей педагога постає як єдність його теоретичної та практичної готовності до освітньої діяльності [67].

Отже, підвищення ефективності лідерства в сфері освіти забезпечується через виконання таких умов: підвищення іміджу викладача за допомогою інформаційних технологій; самоактуалізація, під якою розуміється розвиток загальної культури; креативно-творчої спрямованості; професійно-творчих компетентностей; саморозвиток та самовдосконалення учасників педагогічного колективу. Одна із умов полягає у розвитку системи соціального партнерства освітніх установ.

 У західноєвропейських країнах та США викладачі здійснюють як традиційні лідерські функції, обумовлені посадою (декан факультету, завідувач кафедри), так і нові ситуативні ролі (менторство). Згідно з дослідженнями американських учених розвиток учительського лідерства передбачає вдосконалення таких якостей, як «уміння налагоджувати контакти; вміння здійснювати організаційну діагностику; здатність адаптуватися до змін; здатність знаходити та використовувати ресурси; навички управління лідерською роботою; впевненість у інших» [17]. Отже, зарубіжні науковці визнають необхідність цілеспрямованої підготовки лідерів освіти. Так, «в Австралії у 2006 році було впроваджено програму професійної підготовки шкільних лідерів. В Японії одним із напрямів освітніх реформ є розробка та впровадження в вищі навчальні заклади програм, де в рамках підготовки вчителів реалізується підготовка освітніх лідерів» [17].

 Розглядаючи сутність та систему факторів стратегічного лідерства в школі можна визначити ключовою ланкою освітнього лідерства шкільну управлінську команду. «Шкільна управлінська команда складається з членів колективу, які функціонально забезпечують управління розвитком змісту освіти та самої школи, і включає директора, його заступників, керівників методичних обʼєднань. Шкільна управлінська команда обʼєднана пошуком, відпрацюванням та реалізацією оптимальних лідерських стратегічних рішень, що професійно та компетентнісно орієнтовані на реалізацію завдань стратегічного розвитку; забезпечує компетентнісний розвиток лідерів, що передбачає залучення педагогічного колективу у процеси стратегічного розвитку» [9].

 Розглядаючи лідерство в освіті, необхідно підкреслити особливе значення щодо забезпечення умов для виявлення та розкриття лідерських якостей студентів. До таких умов можна віднести:

 − залучення студентів до організаторської діяльності;

 − спільна творчість викладача та студентів;

 − надання викладачем можливості студенту (студентам) лідирувати у спільній діяльності;

 − особистісно-орієнтована взаємодія в системі «викладач – студент», «викладач – студентська група», що побудований на принципах партнерства, довіри та поваги [9].

 Таким чином, керівникам у сфері освіти слід розуміти, що керівна посада не передбачає лідерських позицій. Для того щоб бути керівником та лідером одночасно потрібно розвивати в собі лідерські якості. На думку науковців, керівник повинен розумітися у перевагах та недоліках використання різних стилів управління і намагатися варіювати ними в залежності від ситуації.

 Сучасний етап розвитку освіти передбачає в необхідності систематично та комплексно проводити роботи з підготовки та розвитку лідерів у цій сфері. Отже, крім традиційної системи компетентностей, які потрібні лідеру, лідер у системі освіти повинен мати стратегічні компетентності, вміти використовувати сучасні інформаційні технології та враховувати потреби учасників освітнього процесу.

 Як інтегративна складова особистісної освіти компетентність проявляється в готовності та здатності досягати соціально-значущі цілі, розширенні багажу знань та розумінні ситуацій, ефективної взаємодії і вирішенні життєвих проблем; вона не зводиться до знань і вмінь, але включає мотиваційно-особистісні характеристики. Наприклад, людина може мати всі навички, здібності, знання, компетентності і особистісні якості, щоб стати успішним лідером, але якщо людина себе недооцінює, то вона не може проявити себе як лідера.

 Індивідуально-інтегральною якісною характеристикою субʼєкта діяльності є професійна компетентність, яка визначає готовність особистості до її здійснення при безпосередньому прагненні до безперервної самоосвіти та самовдосконалення, творчому відношенню до справи, може виступати як рівень освіченості та загальною культури особистості [43]. Це атрибутивна характеристика людини, яка розкриває міру його практичного залучення у певну предметну сферу, досконале знання своєї справи, складних звʼязків явищ та процесів, можливих способів та засобів досягнення намічених цілей, наявність глибоких знань у сфері економіки, науки управління, соціальних закономірностей та законів психології, це не лише результат чи оцінка діяльності фахівця, але і сам хід його мислення та діяльності, залучення до певних стилів поведінки [43].

 Все частіше потрібна не тільки кваліфікація працівників, яка асоціюється з умінням виконувати ті або інші операції, а компетентність, яка поєднувала б і кваліфікацію і адекватну соціальну поведінку, і здатність працювати в групі, і ініціативність, і здатність до ризику.

 Спеціалісти стверджують, що просування по службі на 85% залежить від уміння спілкуватись і лише 15% ‒ від професійної компетентності. Очевидно, що вміння спілкуватись, комунікабельність є одним із цінних вмінь людини. Маючи комунікативні здібності, керівник має можливість впливати на своїх підлеглих та інших людей.

Керівник повинен володіти комунікативними здібностями:

1. вміти ставити цілі і завдання для спілкування;
2. вміти організовувати спілкування;
3. володіти методами і прийомами ділового спілкування, уміти вести бесіду, суперечку, дискусію, диспут, ділову нараду, ділову гру, переговори;
4. вміти критикувати, доводити, спростовувати, переконувати, досягати компромісів, робити зауваження, пропозиції;
5. знати правила ділового етикету та вміти ними користуватися;
6. вміти розташовувати до себе людей, за допомогою слова здійснювати психотерапію спілкування, знімати стрес чи недовіру співрозмовників;
7. вміти розумітися на суті конфліктів і успішно їх вирішувати та ін.

 Комунікативні здібності керівника визначає його комунікативна поведінка, яка спрямована на реалізацію ділового спілкування. Комунікативна поведінка керівника проявляється у таких видах його комунікативної діяльності, як: ділові бесіди, ділові наради, публічні виступи, діловій переписці, випадкові контакти, конфлікти та ін.

 Некомпетентному керівнику, як зазначає Д. Ільчишин, властиві такі особливості:

 1) не враховує людських ресурсів, не вміє працювати з людьми;

 2) виявляє консерватизм, дотримується застарілих поглядів;

 3) схильний нехтувати інформацією, яка йому незрозуміла або суперечить існуючій концепції;

 4) схильний недооцінювати супротивників;

 5) виявляє нерішучість і уникає відповідальності у прийнятті рішень;

 6) виявляє непоступливість, впертість при вирішенні проблеми в суперечки очевидним обставинам, що змінилися;

 7) не здатний провести збір та перевірку інформації про проблему, «увійти в ситуацію, що склалася», «знесилює при завершенні справи»;

 8) схильний до фронтальних атак, вірить у грубу силу, а не у винахідливість та дипломатичність;

 9) не здатний скористатися несподіванками;

 10) невиправдано готовий знайти «викупні жертви» у разі труднощів;

 11) схильний до підтасовування фактів та поширенню інформації з мотивами, «несумісними з мораллю та безпекою»;

 12) схильний вірити в містичні сили – долю, фатальність невдачі тощо [26].

Таким чином, важливим компонентом професійних компетентностей сучасного фахівця є лідерські якості. Формування лідерських якостей необхідно здійснювати цілеспрямовано в процесі професійної підготовки, що вимагає наявності спеціальних організаційних заходів та педагогічного впливу на процес становлення лідерських компетентностей як факторів розвитку готовності фахівця до професійної діяльності та основи для персонального лідерства в студентському колективі.

Основу процесу становлення лідерських компетентностей особистості у сучасного студента становлять: по-перше, обʼєктивні макрофактори соціального порядку (суспільні відносини та соціально-економічне середовище); по-друге, мезофактори ‒ дії найближчого середовища (відносини та ціннісні орієнтації у студентській групі, характер виховного процесу у закладі вищої освіти, наявність умов для здобуття досвіду лідерства, морально-психологічна єдність викладачів та студентів, соціальне становище тощо); по-третє, мікрофактори (особистісно-психологічні установки, попередній особистісний досвід, особистісна мотивація, знання, ціннісні орієнтації); обʼєктивно-ситуаційні чинники (мета та завдання групи у конкретній ситуації).

Під лідерськими компетентностями розуміють сукупність компонентів: готовність і здатність впливати на оточуючих (студентську групу, колектив, який виконує спільний проект тощо) при вирішенні освітніх, практичних професійно орієнтованих завдань, вміння створювати ефективні проектні команди, вміння працювати в команді і як організатор, і як виконавець, робити значний внесок у роботу команди, не враховуючи особисті інтереси; вміння брати відповідальність; вміння співвідносити особисті та суспільні цілі; здатність до адаптації у нових ситуаціях, переоцінки накопиченого досвіду, аналізу своїх можливостей; вміння приймати оптимальні рішення в умовах обмеження часу та ресурсів [4].

На основі аналізу літератури, можна виокремити чотири групи лідерських якостей менеджера освіти, формування яких необхідно здійснювати у процесі професійної підготовки:

‒ інтелектуальні, що виявляються: у готовності брати на себе відповідальність при виконанні професійних завдань, у здатності генерувати ідеї та уникати стандартних рішень (креативність), в уміннях практично оцінювати ситуацію; у розумінні інноваційних потреб та особливостей майбутньої професійної діяльності; у володінні основними прийомами та засобами впливу на колектив; вміння користуватися сучасними засобами отримання, зберігання, опрацювання інформації; обґрунтовано та доцільно використовувати інформацію, звертати увагу на головне при організації роботи над спільними проектами;

‒ організаторські, що виражаються у здібностях: самостійно приймати рішення, брати відповідальність на себе за вирішення групового завдання; ефективно організовувати власну діяльність, організувати продуктивні особисті контакти; мати психологічну готовність до роботи в команді, вміння знаходження індивідуального підходу до людей (з огляду на індивідуальні особливості);

‒ виконавчі, що включають: готовність до тривалого виконання робіт із високою ефективністю; вміння висувати ідеї та намічати шляхи їх втілення; здатність діяти цілеспрямовано, за чітким алгоритмом дій із завзятим прагненням досягнення поставленої мети; здатності реалізовувати прийняті рішення та адекватно оцінювати досягнуті результати; володіння основними засобами вирішення професійних завдань та навичками раціональної обробки інформації;

‒ соціально-комунікативні, що включають здатність вести людей за собою, уміння розвʼязувати конфлікти при вирішенні групового завдання та комунікувати з різними людьми, відчувати та розуміти емоції інших; здатність помічати характерні та малопомітні особливості предметів та явищ [14].

Отже, гуманізація суспільства безпосередньо повʼязана із змінами і модернізацією нової ідеології субʼєктів освіти і визначає інше розуміння освітнього процесу, висуваючи особливі вимоги до майбутнього спеціаліста з позиції його соціальних, лідерських і професійних компентностей. Типологізація управлінської діяльності і лідерських взаємовідносин дозволяє побачити тенденції руху в сфері освіти і відкриває перспективи прогнозування їх змін. В умовах зростання освітніх послуг і збільшення вимог до якості роботи адміністративно-управлінського персоналу зростає значимість лідерства і лідерських умінь менеджерів освіти, що забезпечують ефективне управління робочою групою або командою.

* 1. **Методи формування лідерських компетентностей менеджерів освітніх установ**

В умовах соціально-економічної модернізації суспільство потребує компетентних та активних спеціалістів, здатних самостійно приймати рішення, брати на себе відповідальність за їх здійснення, які вміють правильно будувати взаємовідносини з іншими людьми, працювати в команді, тобто проявляти лідерські якості.

Особливий інтерес на сучасному етапі розвитку суспільства постає питання розвитку лідерського потенціалу студентської молоді. У нинішніх умовах різко зростає соціальне навантаження на молодь. Це визначається і демографічною ситуацією, та викликами сучасності. Таким чином необхідно розробити цілеспрямовану систему роботи з організації процесу активізації лідерського потенціалу студентської молоді.

Головними завданнями такої роботи є: навчити молоду людину розвивати лідерські якості та реалізовувати власний лідерський потенціал; удосконалювати вміння і навички володіння впливом на учасників колективу, який ґрунтується на принципах гнучкості, самомотивації та самоуправління.

Ключовими питаннями теорії лідерства є: проблема ефективності лідерства та умови, які забезпечують успішність лідерської поведінки; проблема пошуку ефективного лідера та обґрунтування його індивідуальних ресурсів і характеристик, що забезпечують успішне виконання лідерських функцій.

Лідерство безпосередньо пов’язане з можливостями розвитку унікальних здібностей та творчого потенціалу в практичній діяльності. У формуванні лідерських якостей особливу роль відіграє спілкування. У цьому контексті лідерські якості виражаються через здатність передавати інформацію іншим з метою отримання бажаного результату. З цього погляду лідер розглядається як дієвий комунікатор [45]. Лідер повинен бути не просто ретранслятором, а своїми словами повинен викликати ентузіазм у колег. Для здійснення всіх цих функцій необхідні знання, вміння та навички ефективного лідерства, одним з елементів якого можуть бути соціальні комунікації.

Таким чином, ми розглядаємо лідерство як форму ефективної комунікації між субʼєктом управління та його обʼєктом. Ефективному лідеру характерні такі якості: високий рівень розвитку емоційного інтелекту, здатність переконувати, талант встановлення позитивних відносин у соціально-психологічній групі і великому колективі, здатність впливати на поведінку обʼєктів управління [45].

Ефективний лідер вміє успішно виконувати всі типи комунікацій, задіюючи всі комунікативні канали: словесні, книжкові, мультимедійні та інші. Для формування ефективного лідера необхідно, щоб соціальний субʼєкт був «комунікативною особистістю».

У багатьох теоріях лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер ‒ як субʼєкт управління цим процесом. На думку науковців, формування лідерства, лідерської поведінки здійснюється у моделюваних ситуаціях, розвиваючи тим самим відповідні лідерські якості, актуальні в сучасних умовах.

Лідерство – це міжособистісний феномен, який ґрунтується на неформальному впливі лідера на послідовників, але цей ресурс впливу має виражений особистісний компонент.

Ми не можемо говорити про ефективність або неефективність дій лідера, тому що робота лідера може бути ефективною в одній ситуації і неефективною в іншій.

Деякі дослідники наголошують, що найбільш ефективний шлях засвоєння лідерства відбувається через діяльність і практичну взаємодію індивідів один з одним. Міжособистісні відносини повинні бути достатньо розвинутими, а оточення – бути відкритим для особистісного зростання та розвитку лідерського потенціалу [63].

Дослідники Т. Колодюк та І. Мосійчук визначають лідерський потенціал як сукупність індивідуальних характеристик, що забезпечують успішну реалізацію лідерства. Вчені включають у поняття «особистісний потенціал» не тільки природну здатність, позитивні спадкові фактори, але і систему постійно накопичуваних ресурсів - інтелектуальних, психологічних, вольових, які сприяють прогресивному особистісному та професійного розвитку [32].

Розвиток лідерського потенціалу студента можна розглядати як процес наступних складових:

1. Готовність групи чи членів групи працювати з лідером.

2. Прагнення та бажання молодої людини бути лідером.

3. Соціальне конструювання середовища або поля лідерства.

Конструювання поля лідерства безпосередньо пов’язано з ситуаціями, в яких проходить розвиток лідерського потенціалу. До параметрів поля лідерства відносяться: налаштування групи, міжособистісні стосунки у групі, характер діяльності та спілкування, причетність особистості до того, що відбувається і відповідальність за власну діяльність, спрямованість діяльності та статус особистості у групі [32].

Багато дослідників поняття «лідерський потенціал» визначають як особливу інтегральну якість, яка забезпечує і визначає ефективність здійснення будь-якої діяльності в об’єктивних умовах. Лідерський потенціал включає наявність відповідних потреб і мотивів, а також певний рівень відповідальності за власні дії та вчинки.

У студентства вся система лідерських якостей формується та інтегрується певним світоглядом. Методами оцінки лідерського потенціалу виступають: управлінський експеримент, ситуаційне, або кейс-інтервʼю, метод проектів.

Формування лідерських компетентностей здійснюється на основі готовності взяти на себе відповіданість за колектив, позитивного відношення до людей, навчання, вміння та готовність надихати; вміння відстоювати свою точку зору, вміння приймати непопулярні рішення та ін.

Базовим рівнем підготовки лідерів є застосування тренінгів. Найбільш ефективними є тренінги, які формуються під конкретну групу, з чітко визначеним завданням, залежно від спрямованості групи, цілей.

Методика проведення тренінгів залежить від: підвищення згуртованості групи; розвитку навичок спільної роботи у групі; реалізації творчого потенціалу групи; формування та розвитку лідерських умінь та навичок.

Для організації розвитку та активізації лідерського потенціалу студентської молоді необхідно впроваджувати комплекс психолого-педагогічних та соціологічних заходів. Це і розробка спеціальних діагностичних методик, створення єдиної науково-практичної бази «технології лідерства»; організація тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для викладачів вищої школи з активізації лідерського потенціалу студентів. Вагоме значення відводиться проведенню соціологічних досліджень з молодіжної проблематики, а також проведення аналізу діяльності державних та громадських структур роботи з лідерами серед студентської молоді; проведення круглого столу «Роль лідера в сучасному суспільстві»; організація навчання лідерів молодіжних організацій та розробка різних програм всеукраїнського та регіонального рівня з формування ефективного лідерства та розвитку лідерського потенціалу студентської молоді.

За визначенням В. Демчук соціально-педагогічна система побудована на сучасній теорії і практиці управління. Основними підходами до управління є: системний, особистісний, діалогічний. Тому можна стверджувати, що в управлінні враховуються тенденції розвитку освіти та вплив зовнішнього середовища на суспільні процеси та відбувається моделювання педагогічних та управлінських структур. Визначені ознаки забезпечують відповідність керуючої підсистеми і підсистеми керованої. Науковці вважають, лише за умови такої відповідності можливий динамічний розвиток освітнього процесу [18].

Система управління освітнього закладу включає систему внутрішнього управління. Вона побудована на діяльності двох підсистем: керуючої підсистеми та керованої, що створені для реалізації стратегічних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, економічних умов, необхідних для забезпечення освітнього процесу.

Аналіз дослідження стилів управління у закладах освіти зумовлений викликами соціально-економічних потреб суспільства. Досліджуючи теоретичні та практичні аспекти стилів управління освітою, сучасні керівники надають перевагу оптимальному стилю управління, що найбільш ефективний в конкретних умовах. На нашу думку, вибір даного стилю керівництва зумовлений суб’єктивними (індивідуальні особливості, що притаманні керівнику) та об’єктивними (кадровий потенціал колективу). Стиль керівництва визначається певними методами та засобами управління (економічними, моральними, матеріальними, заохочення та покарання тощо).

Особливістю стилів керівництва є те, що вони функціонують і побудовані на принципах цілісності і неподільності. Успіх такого керівництва залежить від інноваційного пошуку педагогів, узагальнення досвіду напрацювань колег, мотивації та стимулювання педагогічної творчості, визнання успіху, пошуку діагностичних методик, нових способів і методів управлінської діяльності. Всі компоненти стилю спрямовані на досягнення єдиної мети – удосконалення, модернізації освітнього процесу.

Нами було проведено опитування серед директорів та заступників закладів освіти м. Хмельницького за допомогою анкетування. В опитуванні взяли участь керівники та їх заступники освітніх установ в кількості 60 осіб. З них: 41 особа – жінки, 19 осіб – чоловіки.

Стиль управління сучасним закладом освіти може ми визначали за шкалою стилів від демократичного до авторитарного:

1. Демократичний.

 2. Кооперативний.

 3. Обмежена участь.

 4. Бюрократичний.

 5. Стиль невтручання.

 6. Доброзичливо-деспотичний.

 7. Авторитарний

Аналізуючи результати проведеного анкетування (Додаток А) можна зробити висновок, що більшість респондентів надають перевагу змішаному стилю управління. Значна частина директорів освітніх установ та заступників закладів освіти використовують різні стилі управління, зокрема (у порядку зменшення кількості виборів даного стилю): змішаний – кооперативний – демократичний. Найменш розповсюдженими стилями управління є: стиль втручання, бюрократичний, авторитарний, доброзичливо-деспотичний, обмеженої участі.

 Таблиця 2.2.1.

Аналіз результатів проведеного анкетування

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль управління | Демократичний | Кооперативний | Обмежена участь | Бюрократичний | Стиль втручання | Доброзичливо-деспотичний | Авторитарний | Змішаний |
| Кількість осіб | 11 | 13 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 15 |

Рис. 2.2.1. Розподіл стилів управління менеджерів освіти

Ініціатива лідерства вимагає подальшого осмислення та розвитку. Визначена проблема складає значний інтерес для світової спільноти. Лідерство є актуальною соціальною і особистісною цінністю, що має призвести до зростання кількості різноманітних лідерських шкіл, лідерських програм.

Розвиток лідерського потенціалу молоді та весь комплекс розроблених заходів щодо формування ефективного лідерства сприятиме якісному оновленню держави.

Отже, в процесі нашого дослідження, ми визначили, що найбільш ефективними методами формування лідерських якостей студентської молоді є: тренінги, кейс-технології, метод проектів, метод створення моделюючих ситуацій та ін. Вибір методу безпосередньо залежить від згуртованості групи; розвитку навичок спільної роботи у групі; реалізації творчого потенціалу групи; формування та розвитку лідерських умінь та навичок студентів.

Розглядаючи окремі елементи системи управління закладу освіти, ми зꞌясували, що стиль управління педагогічним колективом повʼязаний з прийомами, за допомогою яких керівник спонукає співробітників до творчого виконання поставлених завдань. Також обраний стиль керівництва є інтегральною характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління закладом освіти.

**2.3. Модель** **розвитку лідерських компетентностей менеджерів закладів загальної середньої освіти**

Процес формування лідерських компетентностей студентів здійснюється протягом усього навчання у закладах вищої освіти під час аудиторних та позааудиторних занять. Щоб цей процес був цілеспрямованим та системним, нами було розроблено модель формування лідерських компетентностей в умовах закладу вищої освіти (рис. 2.3.1).

**Когнітивний компонент**

**Мотиваційний**

 **компонент**

**Операційний компонент**

**Оціночно-рефлексивний компонент**

**Принципи**: свідомості і активності, індивідуалізації та диференціації, продуктивності, керованості процесу, самореалізації та рефлексії

Навчальні програми та плани, науково-дослідницька робота студентів, позааудиторна робота

**Освітнє середовище**: навчальне, мотиваційне, виховне, розвиваюче

**Етапи**: організаційно-пропедевтичний, мотиваційно-діяльнісний, розвиваючий

**Методи:** моделювання ситуативних завдань, робота над проектами, ділові та дедуктивні ігри, тренінги

**Організаційно-педагогічні умови**

**Критерії:** внутрішньої готовності до виконання ролі лідера та практично-дієвої реалізації лідерських компетентностей

**Рівні:** високий, середній, низький

**Результат:** **сформованість лідерських компетентностей менеджера освіти**

Насамперед виявилося необхідним розкрити соціальне замовлення, що включає як потреби суспільства на відповідному рівні професійних організаторських якостях спеціаліста, так і потреби спеціаліста в самореалізації, самоствердженні, прагненні зайняти гідне місце. На підставі аналізу соціального замовлення визначено перелік лідерських якостей, на формування яких має бути спрямований освітній процес, а також основні організаційно-педагогічні завдання, найбільш важливим з яких є створення такого освітнього середовища у ЗВО, яке сприяло б розвитку професійно важливих лідерських якостей в переважної більшості студентів.

Ефективність формування лідерських компетентностей майбутнього менеджера освіти залежить від моделювання елементів майбутньої професійної діяльності та етапів становлення професійного лідера і охоплює розгляд наступних питань:

– духовно-моральні якості особистості спеціаліста як компонент професійної готовності;

– професійна свідомість та поведінка фахівця як фактори професійної діяльності;

– аспекти взаємовідносин майбутнього менеджера освіти у різноманітних комунікаціях;

– професійний етикет [36].

Взаємозв’язок між усвідомленням особистісного значення професійної діяльності та емоційною спрямованістю студентів є тією умовою, яка забезпечує формування професійної поведінки майбутнього лідера за професійною позицією та формування професійних якостей майбутніх менеджерів освіти. Реалізація цих умов передбачає включення студента з перших днів навчання до системи відносин, що постійно розширюються, які розкривали б специфіку майбутньої професійної діяльності, розширювали і поглиблювали його уявлення про вимоги до особистості фахівця з вищою освітою.

На нашу думку, можна виокремити такі чотири основні компоненти процесу формування лідерських компетентностей студентів – майбутніх менеджерів освіти:

Когнітивний (пізнавальний) компонент, що передбачає формування соціально-політичних, економічних і психолого-педагогічних знань, що засвоюються, необхідних для прояву лідерських компетентностей.

Мотиваційний компонент, що передбачає формування стійких мотивів діяльності відповідно до гуманістичних цінностей (прийняття ролі лідера як власного психологічного стану, прагнення діяти, бажання брати на себе функції лідера у складних ситуаціях тощо).

Операційний компонент, що передбачає створення ситуацій, в яких студенти можуть проявити свої лідерські якості, здатність до практичної діяльності, швидкість знаходження рішення, здатність ризикувати.

Оціночно-рефлексивний компонент, що виявляється в усвідомленні та осмисленні студентами власних дій, прийомів, способів лідерства, здатності проводити самоаналіз та самооцінку власних лідерських дій, поєднувати отримані результати з поставленими цілями.

Для вирішення проблеми формування лідерських компетентностей майбутніх менеджерів освіти важливим є створення у освітньому середовищі закладу вищої освіти спеціального освітнього середовища професійно-особистісної підготовки. На наш погляд, таке освітнє середовище структурно та змістовно повинно включати інтегрований навчальний, мотиваційний, виховний та розвиваючий простір.

Навчальний простір забезпечує переважно формування когнітивного компонента. Воно включає спецкурси, модулі навчальних курсів, самостійні заняття з теоретичних аспектів лідерства як професійно важливого компонента. Зокрема, теоретичні основи лідерства формуються у процесі вивчення студентами наступних навчальних дисциплін: «Євроінтеграційні орієнтири розвитку системи освіти», «Методологія та організація наукових досліджень», «Управління фінансово-економічною діяльністю закладом освіти», «Інформаційно-комунікативні технології», «Етика ділового спілкування», «Менеджмент освіти», «Техніка управлінської діяльності», «Кадровий менеджмент», «Психологія управління», «Документообіг в освіті». «Іноземна мова за професійним спрямування».

До навчально-методичних комплексів даних дисциплін доцільно включати питання, що регламентують формування лідерських компетентностей майбутніх менеджерів освіти. Особливе значення має вибірковий курс з лідерства, спрямований формування загального ставлення щодо сутності лідерства, значимості лідерських компетентностей у професійній діяльності. Зміст курсу включає модулі: психологічні засади лідерства, зміст людського існування та професійної діяльності з позицій філософської та історичної культури, моральні засади професійної діяльності; основи комунікативної культури, основи правого виховання, способи впливу на людей.

Мотиваційний простір забезпечує формування мотиваційного компонента і включає різні форми комунікації та зовнішньої оцінки діяльності студентів. Це ті форми спілкування викладачів та студентів, які «працюють» як на внутрішні (мотив набуття професійного досвіду, можливість самореалізації, можливість саморозвитку), так і зовнішні мотиви (затребуваність знань та досвіду; прагнення до навчально-пізнавальної діяльності; інтерес до прийомів самостійного набуття знань, до методів наукового пізнання та професійної діяльності).

Виховний простір визначається нами як сукупність соціально ціннісних та значущих для студентів ситуацій, обставин, подій, що сприяють формуванню лідерських компетентностей. При цьому виховання передбачає як безпосередній вплив на особистість студента на заняттях, так і опосередкований вплив через створення оптимальних умов для розвитку лідерських якостей студентів у «позааудиторній» діяльності.

Через організацію позааудиторної роботи (олімпіади, акції, конкурси, проекти) стимулюється зацікавленість особистості в умовах управлінської діяльності; виникає потреба у пізнанні, самоаналізі, визнанні; проектується прийняття ціннісних орієнтирів формування себе як фахівця, духовного, морального та інтелектуального саморозвитку. Через механізми рефлексії активізується діяльність студента з самооцінки, самовиховання, саморозвитку та самовдосконалення.

Розвиваючий простір включає діяльність, що сприяє стимулюванню пізнавальної активності студентів, за допомогою їх участі в тренінгах, у професійних конкурсах і ділових іграх, в роботі над колективними проектами, в PR-діяльності. Участь у такій діяльності забезпечує перехід від засвоєння теоретичних знань до їхнього практичного застосування. У цьому формується операційний компонент лідерських компетентностей.

На основі аналізу психолого-педагогічних джерел виявлено, що формування професійно важливих лідерських якостей майбутнього менеджера освіти має базуватися на сукупності педагогічних принципів. До таких принципів відносять:

1. Принцип свідомості та активності у формуванні лідерських компетентностей ‒ позитивне ставлення студентів до професії, розуміння ними сутності колективного вирішення проблем, переконаність у значущості ініціативності та відповідальності за результати власної діяльності, активність у засвоєнні знань, умінь та навичок організаторської діяльності.

2. Виховний принцип навчання, що передбачає врахування наступних умов: викладач виховує студента-лідера своїм ставленням та особистим прикладом в організації пізнавальної та спільної практичної діяльності; цілеспрямовано, свідомо та систематично здійснюється виховання щодо будь-якої дисципліни; використовуються виховні можливості кожного заняття; здійснюється культ шанобливого ставлення до особистості студента та одночасного прояву вимогливості до нього; навчальний процес будується таким чином, щоб він позитивно впливає на комунікативну культуру студента, гуманізм та демократизм у взаємовідносинах.

3. Принцип продуктивності навчання. Формування лідерських компетентностей вимагає нового досвіду.

4. Принцип індивідуалізації та диференціації навчання, що реалізується з позиції забезпечення врахування всіх можливостей та засобів формування професійно важливих лідерських якостей для конкретного студента.

5. Принцип керованості процесу, що характеризується ясністю подання студентом проміжних цілей навчання, мотиваційним забезпеченням освітнього процесу, доцільним відбором навчальних та позанавчальних форм діяльності.

6. Принцип перманентності, поступовості та систематичності передбачає залучення студентів до різних форм прояву лідерства (від простих до складних) шляхом удосконалення раніше набутого досвіду протягом усього періоду навчання.

7. Принцип самореалізації та рефлексії, що передбачає формування у студентів здатності до розкриття та ефективної реалізації свого лідерського потенціалу на основі усвідомленого ціннісного ставлення до власної особистості та розвитку здібностей до рефлексивно-оцінної діяльності [43].

У результаті проведеного дослідження нами визначено сукупність організаційно-педагогічних умов, з дотриманням яких процес формування у студентів лідерських компетентностей є ефективнішим:

– створення позитивного духовно-морального клімату у групі, на курсі, факультеті, у закладі вищої освіти; атмосфери взаємодопомоги, колективізму, які забезпечують формування в кожного студента почуття обовʼязку та відповідальності у виконанні своїх професійних обовʼязків;

– забезпечення емоційної адаптації кожного студента з перших днів перебування у закладі вищої освіти, формування у колективі спрямованості на успішну творчу роботу з оволодінням обраною професією, впевненість у своїх здібностях; включення студента з перших днів навчання до системи відносин, що постійно розширюються, які розкривали б специфіку прояву лідерської компетентностей в майбутній професійній діяльності, розширювали та поглиблювали його уявлення про вимоги до лідерських якостей фахівця з вищою освітою;

– включення до змісту гуманітарної підготовки спецкурсів або спеціальних модулів, які розкривають соціально-культурні аспекти феномену лідерства, способи розвитку та саморозвитку відповідних якостей; при цьому важливо постійно розкривати студентам зв’язки між професійно-значущими духовно-моральними проблемами та проектуванням цих проблем у масштаб суспільства;

– забезпечення позитивного сприйняття студентом формують впливів, перехід їх у внутрішні стани учня. Система педагогічних впливів повинна відповідати внутрішній позиції учня (рівню комунікативної культури, характеру мотивації, прагненню взаємодопомоги, відповідальності за виконання своїх обов’язків тощо), при цьому враховується, що внутрішня позиція майбутнього фахівця складається на основі свого попереднього досвіду, своїх можливостей, потреб і прагнень відноситися до того становища, яке він займає, і до того, яке хоче займати;

– забезпечення високого рівня професійної культури викладачів, їх здатності цілеспрямовано та систематично здійснювати роботу з професійного виховання майбутніх фахівців.

Аналіз теоретичних підходів до сутності лідерства та його ролі у професійному становленні фахівця дозволяє зробити висновок про можливість та доцільність розвитку лідерських якостей у період навчання у ЗВО, але для цього необхідно провести моделювання процесу формування лідерських компетентностей майбутніх менеджерів освіти.

Формування лідерських компетентностей майбутнього менеджера освіти здійснюється у системі різновекторних напрямів освітньої діяльності у закладі вищої освіти, і включає наступні етапи.

Перший етап (організаційно-пропедевтичний) – спрямованість студента на формування лідерських компетентностей, їхнє ціннісне осмислення. З боку керівництва та викладачів закладу вищої освіти здійснюється реалізація методів, прийомів та засобів ознайомчого характеру, спрямованих на оцінку рівня розвитку лідерських якостей у студентів та формування конкретних рекомендацій щодо їх подальшого вдосконалення.

Важливим, на нашу думку, є проведення анкетування серед першокурсників, спрямоване на з’ясування їх думки про значущість лідерських якостей та їх роль у майбутній професійній діяльності. За підсумками анкетування, з одного боку, виявляються студенти, у яких виявилося прагнення розвитку лідерських якостей, з іншого – виробляються рекомендації для викладачів гуманітарних дисциплін щодо включення необхідних модулів до програми навчання.

Цінним у проведенні лекційних та практичних занять є спрямованість на виявлення лідерського потенціалу студентів, значення лідерів у професійній та громадській сферах, ознайомлення з досвідом лідерства відомих особистостей.

Під час занять студенти беруть участь у проблемних діалогах, дискусіях, що виконують функції інформування та мотивації, що забезпечують усвідомлення студентами своїх потенційних можливостей лідерства. Вони засвоюють знання про роль лідерства у професійній діяльності та в інноваційній діяльності, знання основ психології соціальних груп, методів мотивації персоналу, способів впливу на людей тощо. Тобто вирішується завдання оволодіння та накопичення знань.

На заняттях проводяться тестування з оцінки динаміки лідерського потенціалу, організуються заходи (ділові ігри, тренінги), що сприяють самооцінці лідерських потреб та можливостей, забезпечується спільний з викладачем (або старшокурсником) пошук конструктивних шляхів та засобів активізації лідерського потенціалу конкретного студента.

Реалізація другого етапу (мотиваційно-діяльний) – етапу залучення студентів до лідерських дій – відбувається на спецкурсах, вибіркових дисциплінах, тренінгах, при виконанні навчальних колективних проектів, при виконанні курсових робіт практичної спрямованості, на різноманітних творчих конкурсах, олімпіадах, за участю у неформальних обʼєднаннях та студентських громадських організаціях. У процесі цієї діяльності студенти опановують лідерські ролі.

У них формуються такі вміння, як: працювати в команді в ролі організатора або виконавця; вносити значний внесок у роботу команди; налагоджувати конструктивні відносини із одногрупниками; формувати почуття приналежності до команди; брати відповідальність; приймати оптимальні рішення в умовах обмеження часу та ресурсів тощо.

У вищому закладі освіти керівництво та викладачі створюють, які сприяють розкриттю лідерського потенціалу особистості студентів (організація творчих конкурсів, олімпіад, проектної діяльності).

Третій етап (розвиваючий) – етап розширення лідерського досвіду студента. Основна стратегія спрямована на активізацію лідерського потенціалу та знань студентів.

Роботу розширення лідерського досвіду студента – майбутнього менеджера освіти можна здійснювати за двома напрямами:

1) організація та проведення позанавчальних групових, факультетських та загальностудентських заходів (культурно-масові заходи, КВК, відпочинок, спорт, працевлаштування), а також публічна самопрезентація через участь у студентських науково-практичних конференціях тощо. У цьому стратегія збагачення лідерського досвіду дозволяє активізувати лідерські можливості у процесі становлення особистості, задовольнити лідерські потреби у досягненні, самоактуалізації, визнанні у різних пізнавально-професійних ситуаціях, а й життєвих, які потребують прояву всіх особистісних якостей;

2) організація міні-курсів за вибором, що допомагають студентам будувати свій виступ перед аудиторією, обирати оптимальне рішення з альтернативно можливих, прогнозувати результат діяльності в умовах ситуаційної невизначеності, опановувати навички самоорганізації пізнавально-професійної діяльності тощо. Метою таких міні-курсів є також подолання пасивності студентів та їхньої невпевненості у своїх лідерських можливостях.

Для оцінки рівня сформованості у студентів лідерських компетентностей майбутніх менеджерів освіти ми виокремили дві групи критеріїв: внутрішньої готовності до виконання ролі лідера та практично-дієвої реалізації лідерських компетентностей. Перша включає: когнітивну готовність (розуміння поставлених завдань, знання психології особистості, знання алгоритмів організаторської діяльності); мотиваційну готовність (прийняття ролі лідера як психологічного стану, прагнення діяти, бажання виконувати функції лідера у різних ситуаціях, інтерес до організаторської діяльності); операційну готовність (здатність до практичної дії, уміння використовувати знання у реальній діяльності, швидкість знаходження прийнятного рішення, здатність ризикувати); оціночно-рефлексивну готовність (уміння проводити самоаналіз та самооцінку своїх лідерських дій, вміти прогнозувати свої лідерські якості, усвідомлювати використовувані методи та прийоми лідерської діяльності).

Друга включає показники, що відповідають основним компонентам описаних вище чотирьох груп лідерських якостей (інтелектуальних, організаторських, виконавських, соціально-комунікативних). Кожен із показників можна оцінити за трьома рівнями: високий, середній, низький.

Отже, визначена нами модель формування лідерських компетентностей майбутнього менеджера освіти дозволить підвищити ефективність освітнього процесу.

Для забезпечення конкурентоспроможності сучасного менеджера освіти необхідно формувати у нього наступні лідерські якості: інтелектуальні, організаторські, виконавські та соціально-комунікативні.

Система організаційно-педагогічних умов є найважливішою ланкою процесу формування лідерських компетентностей, що включає такі компоненти: когнітивний (пізнавальний), мотиваційний, операційний, оціночно-рефлексивний.

Проведене дослідження не претендує на повне вирішення завдань щодо формування лідерських компетентностей майбутнього менеджера освіти та має перспективи розвитку у плані поширення розробленої методики у процесі освітньої діяльності.

**ВИСНОВКИ**

Проведені нами дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. У наш час темі лідерства приділяється підвищена увага з боку фахівців гуманітарного напряму: соціологів, психологів, філософів, педагогів та інших спеціалістів. Лідерство притаманне всім людським спільнотам і є найдавнішою формою організації життя людей з часу їх об’єднання у групи. Відтворюючи один із найзагальніших соціальних законів, лідерство корениться в самій людській природі і природі суспільства, оскільки ґрунтується на обʼєктивних потребах багатогранних організованих соціальних систем, до яких належать, перш за все, потреба в соціокультурній саморегуляції, самоорганізації, упорядкуванні окремих елементів системи з метою забезпечення її життєздатності.

2. Формування готовності до лідерства ‒ це цілеспрямований педагогічний процес, який включає:

 ‒ мотиваційно-особистісний компонент, що визначається через формування стійкої позитивної мотивації до управлінської діяльності, а також розвиток лідерських якостей особистості;

 ‒ операційно-діяльнісний компонент, який передбачає розвиток управлінської компетентності менеджера, а також ефективне вироблення стратегії управління;

 ‒ аналітико-контрольний компонент, який корелює співвідношення особистісних якостей лідера та вимог до майбутньої управлінської діяльності.

3. Лідерство в освітньому менеджменті включає управління та соціальне лідерство, що забезпечується на всіх рівнях діяльності освітнього менеджера (стратегічному, тактичному, операційному). Розвиток лідерських та управлінських здібностей менеджерів освіти сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та завдань, реалізації функцій управління: планування, організації, координації, мотивації та контролю на всіх рівнях діяльності.

4. Гуманізація суспільства безпосередньо пов’язана із змінами і модернізацією нової ідеології субʼєктів освіти і визначає інше розуміння освітнього процесу, висуваючи особливі вимоги до майбутнього спеціаліста з позиції його соціальних, лідерських і професійних компентностей. Типологізація управлінської діяльності і лідерських взаємовідносин дозволяє побачити тенденції руху в сфері освіти і відкриває перспективи прогнозування їх змін. В умовах зростання освітніх послуг і збільшення вимог до якості роботи адміністративно-управлінського персоналу зростає значимість лідерства і лідерських умінь менеджерів освіти, що забезпечують ефективне управління робочою групою або командою.

5. Найбільш ефективними методами формування лідерських якостей студентської молоді є: тренінги, кейс-технології, метод проектів, метод створення моделюючих ситуацій та ін. Вибір методу безпосередньо залежить від згуртованості групи; розвитку навичок спільної роботи у групі; реалізації творчого потенціалу групи; формування та розвитку лідерських умінь та навичок студентів.

Розглядаючи окремі елементи системи управління закладу освіти, ми зʼясували, що стиль управління педагогічним колективом повʼязаний з прийомами, за допомогою яких керівник спонукає співробітників до творчого виконання поставлених завдань. Також обраний стиль керівництва є інтегральною характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління закладом освіти.

6. Визначена нами модель формування лідерських компетентностей майбутнього менеджера освіти дозволить підвищити ефективність освітнього процесу.

Для забезпечення конкурентоспроможності сучасного менеджера освіти необхідно формувати у нього наступні лідерські якості: інтелектуальні, організаторські, виконавські та соціально-комунікативні.

Система організаційно-педагогічних умов є найважливішою ланкою процесу формування лідерських компетентностей, що включає такі компоненти: когнітивний (пізнавальний), мотиваційний, операційний, оціночно-рефлексивний.

Проведене дослідження не претендує на повне вирішення завдань щодо формування лідерських компетентностей майбутнього менеджера освіти та має перспективи розвитку у плані поширення розробленої методики у процесі освітньої діяльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред.Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. Київ: Фенікс, 2005. 320 с.
2. Алексюк А. А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія. Київ: 1998. С. 123-125.
3. Байбара Т. М. Компетентнісний підхід в початковій освіті: теоретичні засади. Початкова школа, 2010. №8. С.15.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. Київ: МАУП, 2005.
6. Беззубченко О. А. Теорія лідерства в менеджменті. *Актуальні проблеми науки та освіти.* Маріуполь: МДУ, 2015. 74 с.
7. Бобров В. Я. Філософія освіти XXI століття: проблеми перспективи : 3б.наук. пр. АПН України, Т-во «Знання» України; За заг. ред. В.Андрущенка. Київ: 2000. Вип. 3. С. 443-447.
8. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора.* 2006. № 1. С. 4-6.
9. Васильєв І. Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу. *Проф. освіта : теорія і практика*. 1998. № 1/2. С.43-52.
10. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник. Дрогобич: Коло. 2003.
11. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. 4 (2). С. 471-475.
12. Вудкок М., Френсіс Д. Розкутий менеджер. Львів: В-во Львівська політехніка, 2009. 168 с.
13. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В. М. Бебика. Київ: МАУП, 2004.
14. Гончаров С. М. Основи менеджменту та маркетингу. Київ. 1992.
15. Гуменник В. І. Менеджмент організацій. Київ: Знання, 2012. 503 с.
16. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
17. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент. Київ: Шкільний світ, 2003. 205 с.
18. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ: Ленвіт, 2007. 263 с.
19. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 234 с.
20. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 176 с.
21. Дикань Н. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2008. 389 с.
22. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник. Київ: МАУП, 1999.
23. Єльникова Г. В. До питання адаптивного управління. *Освіта і управління*. 1999 (2001). № 4. С. 7-18.
24. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культура в Україні. Київ: Видавничий дім «Ін Юре», 2003.
25. Заволічна Т. Р., Зрибнєва І. П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту. 2021.
26. Ільчишин Д. О. Значення лідера в менеджменті. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. VІ Всеукр. студент. наук.-практ. конф. Львів, 2020. 276 с.
27. Карабанова Д., Рябоволик Т. Характеристика і оцінка типів лідерства в менеджменті. *Наука – виробництву*. 2021. 164 с.
28. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
29. Кінц К. В. Керівництво та лідерство в менеджменті. 2020. 140 с.
30. Коваленко І. Й. Регіональний менеджмент: навч. посіб. / [І. Й. Коваленко, Н. А. Кругла, Л. М. Радванська, Г. М Швороб]. Херсон : Олді-плюс, 2004. 304 с.
31. Ковальчук Я. С. Визначальна роль теорій лідерства вчених-біхевіористів в сучасному менеджменті. *Збірник матеріалів конференції*. 2016. 445 с.
32. Колодюк Т., Мосійчук І. В. Керівництво та лідерство в менеджменті. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.* 2016.
33. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ: Освіта України, 2005. 255 с.
34. Кубіціцький О. М. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ: ЦУЛ, 2010. 192 с.
35. Кузьмин О. Є. Сучасний менеджмент. Львів. 1995. 140 с.
36. Кулешова О. М. Лідерський аспект управлінської діяльності освітнього менеджменту. *Проблеми освіти*. 2021. 155 с.
37. Лікарчук І. Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/> (дата звернення: 12.08.2021).
38. Локшин В. С. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в контексті процесу модернізації вищої освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 2013. С. 109-120.
39. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. С. 88-91.
40. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. 2019.
41. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
42. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Видав, гр. «Основа», 2005. 156 с.
43. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти. Освіта і управління. 1997. № 1. С. 77–84.
44. Мельтухова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/5/01> (дата звернення: 12.08.2021).
45. Мосійчук І. В., Колодюк Т. Cучacні проблеми керівництвa тa лідерcтвa в менеджменті. 2018. 203 с.
46. Нестуля С. І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. Полтава : ПУЕТ, 2019. 799 с.
47. Овчарук В. В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Львів: Галицька видавнича спілка, 2018. 276 с.
48. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТО : монографія. Київ: Міленіум, 2003. 594 с.
49. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків: Видав, гр. «Основа», 2006. 187 с.
50. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2017. С. 207-209.
51. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf> (дата звернення: 12.08.2021).
52. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Системний підхід до менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса. *Тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Знання. Освіта. Освіченість».* Вінниця, 28–29 вересня 2016. С. 38-41.
53. Ренька Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. Київ: Вид-во «ЕКМО», 2009. С. 238-247.
54. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *В-во Національного університету «Львівська політехніка».* 2009.
55. Савченко О. Я. Уміння вчитися як ключова компетентність загальної середньої освіти. за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2005. 375 с.
56. Старобінський Е. Є. Як управляти персоналом. Київ: ЦУЛ, 2010. 192 с.
57. Товканець О. С. Концепція лідерства в освітньому менеджменті. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»:* зб. наук. пр./Ред. кол.: Товканець ГВ (гол. ред.) та ін. Мукачево: Вид-во МДУ, 2018. Випуск 2 (8). 253 с.
58. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. Головне управління освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради, 2012.
59. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам’янець-Подільський: Абетка – НОВА, 2004. 267 с.
60. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ. 1995. 153 с.
61. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
62. Швед В. В. Методологічні основи впливу на неформальні групи в міжнародному менеджменті. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2016, С. 94-96.
63. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. 123 с.
64. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2012.
65. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2000.
66. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
67. Ширяєва Н.Ю. Преамбула щодо професійного позиціювання проектних менеджерів. *Управління проектами: стан та перспективи*: Матер.VІІІ міжн.наук.- практ.конф. Миколаїв, 2012. С. 242-243.
68. Шоробура І. М.Менеджмент вищої освіти. [І. М. Шоробура, Є. В. Долинський, О. О. Долинська]. Хмельн. гуманіт.-пед. акад. Хмельницький : Заколодний М. І., 2015. 256 с.
69. Юкіш В. В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. С.235-239.
70. Drucker Peter. Innovation and entrepreneurship. Routledge, 2020.
71. Meskon A., Hedouri M. Fundamentals of Management. *The Case of LTD.,* 2010. 701 p.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Методика «Стиль керівництва та тип лідерства»**

Призначення. Кожному, хто просувається кар’єрними сходинками, важливо заздалегідь знати, яким чином він зможе розкрити, розвинути та застосувати в дії свої лідерські таланти і в якій сфері діяльності йому краще себе проявити. Це має вирішальне значення для кар’єри та підприємницького успіху.

Інструкції. Прочитайте весь тест і відзначте лише ті 12 висловлювань, які повністю відповідають вашій точці зору (старайтеся відповідати щиро і чесно).

 **Текст методики**

1. Відповідальність та турбота про інших людей – дві основні риси вашого характеру.

2. Ви вважаєте неможливим управління без добре продуманої організації та контролю.

3. Ви вважаєте, що лідер повинен уміти дотримуватися нейтралітету і бути завжди об’єктивним.

4. Лідером може бути тільки той, хто працює найбільше і майже у всіх областях робить більше своїх підлеглих.

5. Лідер у бізнесі має бути не лише добрим адміністратором, а й розуміти проблеми новітніх технологій.

6. Лідер тільки той, хто здатний витримати серйозну конкуренцію, просуваючись посадовими або кар’єрними сходами.

7. Лідер повинен реально уявляти собі головну мету і прагнути її досягнути.

8. Лідер повинен дбати і про дрібниці, які можуть спричинити серйозні неприємності, якщо вчасно не звернути на них уваги.

9. Той, хто стоїть біля керма, не повинен боятися по-батьківські поводитися з підлеглими.

10. Лідер відповідає своєму становищу лише тоді, коли люди у його команді можуть цілком покластися на його справедливість.

11. Мистецтво керувати людьми – це насамперед здатність імпровізувати.

12. Хто хоче керувати людьми, не повинен боятися боротьби без правил, конфліктних ситуацій та конкуренції.

13. Найчастіше невдачі відбуваються через те, що рішення лідера недостатньо продумані.

14. Найважливіші риси підлеглих – лояльне ставлення до лідера, відданість йому та надійність.

15. Лідер не повинен боятися прославитися «всезнайкою» або «найрозумнішим».

16. Лідер має критикувати своїх співробітників та чітко формулювати свої претензії до них.

17. Лаври переможця завжди дістаються лідерові.

18. Стати лідером вдається тільки тому, хто здатний на крайні міри і не замислюється над наслідками своїх дій.

19. Лідерство – це здатність дати нову ідею, новий творчий напрямок, повести за собою людей, які втратили віру.

20. Постійне самовдосконалення – найважливіша риса лідера та головна передумова процвітання його справи.

21. Лідер повинен приділяти більше уваги психологічному клімату в команді, ніж постановці та вирішенню довгострокових завдань.

22. Лідерові зовсім необов’язково виглядати привабливо.

23. Лідер не має бути бюрократом. Його завдання – це підтримка будь-якої прогресивної ініціативи.

24. Справжній лідер – не лише переможець. У боротьбі за здійснення своєї політики він має бути готовим і до поразок.

25. Лідер має бути здатним критично ставитися до себе, постійно розвивати та зміцнювати свій розумово-аналітичний потенціал.

26. Лідер здатний навіяти своїм підлеглим, що «всі ми одна сімʼя».

27. Лідер має бути хорошим аналітиком, контролером і частково бюрократом. Доза бюрократизму зміцнює авторитет.

28. Вміння повести за собою людей, надихнути їх на досягнення мети – важлива риса лідера. Але насамперед він має дбати про свій авторитет.

29. Лідер здатний вчасно схвалити корисну ідею, підтримати її та сприяти її втіленню у життя.

30. Вміння розумітися на людях і знання психології не надто важливі для сучасного лідера. Значно корисніше вміння користуватися новими компʼютерними технологіями.

*Обробка та інтерпретація результатів*

Позначені номери тез обведіть у таблиці кружечками. Склади кількість кружечків у кожній колонці і запишіть суму в порожній графі внизу. Тепер видно, де ви найчастіше погоджувалися з тезами тесту.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| А | Б | В | Г | Д | Ж | З | Е |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Ви відповідаєте тому типу лідера у таблиці, де набрали найбільшу суму очок. Ваші психологічно слабкі місця як лідера там, де ви не відзначили жодної цифри у таблиці.

 А. Демократичний стиль. Цей стиль управління є вищим стилем управління і він відтворює таку систему взаємовідносин у колективі, для якої характерно постійне взаєморозуміння, згуртованість між адміністратором та управлінської групою і підлеглими.

 Б. Кооперативний стиль передбачає, що частина повноважень з управління передано колективу. При кооперативному стилі керівництва найбільш часто використовується орган управління – комітет, де співробітники одночасно є і членами органів управління.

 В. Обмежена участь передбачає, що тільки незначна частина управлінських функцій делегується персоналу. Спеціальні робочі групи приймають участь у вирішенні питань планування і подають пропозиції на розгляд керівництва.

 Г. Бюрократичний стиль. Цей стиль управління майже не передбачає співпрацю адміністрації і колективу. Управління колективом здійснюється через офіційні документи, правила установи. Принципи цього стилю підпорядковані ієрархічній структурі і побудовані на традиціях і стабільності, зазвичай тут зміни рідкісні і вони ніколи не встановлюються знизу.

 Д. Стиль невтручання. Цей стиль можна відокремити від інших адміністративних стилів. Керівник/адміністратор веде себе відсторонено від колективу: відвертається від тих, хто виступає невірно, дозволяє кожному члену колективу вести себе так, як йому зручно, не піклуючись про обʼєктивну оцінку або наслідки.

 Ж. Доброзичливо-деспотичний стиль. Цей управлінський стиль побудований на принципах, що ухвалення рішення завжди належить керівникові.

 З. Авторитарний стиль. Принципи цього управлінського стилю побудовані на владі цієї людини над колективом, підлеглі ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не виносять рішень.

Найбільша кількість тез зазвичай відзначається в одній, двох або трьох колонках: саме такий стиль керівництва кращий для вас. Чим більше цифр у колонці, тим більше ви відповідаєте даному типу.