

Формування лідерських якостей у керівника загальноосвітнього навчального закладу

У статті досліджується феномен лідерства в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Розкрито сутність та взаємодію понять «лідерство» і «керівництво». Охарактеризовано типи лідерства, виокремлено ті, що сприяють ефективному керівництву.

Ключові слова: лідерство, види лідерства, управління навчальним закладом, стратегія поведінки, концепція лідерства.

Formation of leadership at the head of general school

The article examines the phenomenon of leadership in managing the overall institution. Essence and interaction of concepts of "leadership" and "managing." The characteristic types of leadership and features that promote effective leadership are singled out here.

Keywords: leadership, types of leadership, the school management, strategy behavior, the concept of leadership.

Формирование лидерских качеств у руководителя общего учебного заведения

В статье исследуется феномен лидерства в управлении общеобразовательным учебным заведением. Раскрыта сущность и взаимодействие понятий «лидерство» и «руководство». Охарактеризованы типы лидерства, выделены те, которые способствуют эффективному руководству.

Ключевые слова: лидерство, виды лидерства, управления учебным заведением, стратегия поведения, концепция лидерства.

Постановка проблеми. Сучасне життя висуває нові вимоги до професійної діяльності керівника освітнього закладу. Сучасна школа зазнає зараз змін, тому керівник повинен володіти такими знаннями і якостями, які б дозволяли ефективно управляти персоналом та забезпечувати умови для максимального розвитку внутрішнього потенціалу особистості, ефективної соціалізації школярів. Удосконалення лідерських навичок важливо, оскільки керівник з яскраво вираженими лідерськими якостями здатний забезпечити швидку адаптацію організації до швидких змін середовища з метою ефективного управління персоналом.

Незаперечним є той факт, що навчальні заклади, які домагаються успіху, відрізняються від протилежних їм, головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Питання ефективного керівника-лідера викликали інтерес людей з давніх часів, проте, систематичне, цілеспрямоване їх вивчення почалося тільки останнім часом. Тим не менш, до цих пір не існує повної згоди з приводу того, який саме набір лідерських якостей необхідний керівнику загальноосвітнього навчального закладу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В наукових працях українських та зарубіжних вчених наголошується роль провідних положень педагогічного менеджменту в розвитку теорії та практики управління навчальними закладами та педагогічними системами. При цьому питання лідерства як важливої якості сучасного керівника навчального закладу розглядали в своїх працях такі науковці, як І. А. Зязюн, С.А. Калашникова, Ю. А. Конаржевський, В. Г. Кремень, В. І. Маслов, О. Я. Савченко, О.В. Сазонова, Н.І. Селіверстова, С. О. Сисоєва та ін.

Метою даної статті є дослідження передумов та особливостей формування лідерських якостей у керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. Інтерес до феномену лідерства виник досить давно та сьогодні є тематикою багатьох досліджень. На початку

XX ст. дослідження феномену лідерства здійснювалося паралельно із вивченням поняття «управління». В 30-50 роках було зроблено ряд досліджень в цій галузі на системній основі. Починаючи з 70-х років інтерес до вивчення лідерства і управління почав зростати ще більше. Тож, управління і лідерство стали об'єктом сучасних досліджень, зокрема в освітній галузі.

У цілому адміністративна діяльність спирається на якийсь універсальний набір стійких особистісних властивостей, які забезпечують організаторські здібності, вміння підпорядковувати і вести за собою людей, інтегрувати трудовий процес, самостійно приймати рішення, не забуваючи про необхідність підкорятися вищестоящим структурам.

Керівник навчального закладу (керівництво) - це не професія, а соціально-виробнича роль, громадська позиція людини в даному конкретному колективі. Якщо його формальна посада збігається з особистісними установками і здібностями, то це благо і для нього, і для керованих ним людей. Якщо ж він прагне до лідерства, а посада не відповідає його домаганням - ми вправі думати, що за цим стоїть незадоволеність людини своєю роботою, яка викликає додаткову емоційну напруженість з усіма витікаючими звідси наслідками. Якщо ж людина обіймає посаду керівника, але за властивостями характеру та здібностями не відповідає даній ролі, то це вже проблема не тільки його особистих амбіцій, а й працездатності всього керованого ним колективу.

Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників.

Так, на думку С.М.Соболь, лідерство – це сила, що сприяє формуванню в групі людей здатності робити щось краще і більше в напрямку реалізації спільної мети [9, с. 122].

Водночас Сазонова О.В. вносить деякі уточнення і трактує поняття лідерства як процес впливу на групу людей, щоб повести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень по досягненню визначених цілей [7, с. 187].

Лідерство – це такий тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), який заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами лідерство – це стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків в групі, які ведуть до наміченої мети [6, с. 88].

У свою чергу управління — це вид суспільної діяльності, який передбачає систему скоординованих дій суб'єкта на об'єкт з метою досягнення певної організаційної мети. До функцій управління співвідносяться: планування, організація, комплектація кадрів, мотивація і контроль. Планування передбачає визначення стану педагогічного колективу в певній ситуації (де ми перебуваємо), векторів і мети майбутнього розвитку (куди ми прямуємо), правових, організаційних, ресурсних засобів, їх координацію та коригування щодо запланованої мети (з допомогою яких засобів ми досягнемо мети) [9, с. 44].

Процес управління можна розділити на кілька етапів: збір та обробка інформації, її аналіз, діагноз, прогноз; систематизація, синтез; встановлення на цій основі цілей, вироблення рішень; втілення цих цілей. Управління можна розділити на два види - стихійне і свідоме. Перший вплив відбувається в результаті взаємодії суб'єктів (синергетичне управління). Другий - в результаті планомірного впливу об'єкта (ієрархічне управління).

Основні концепції лідерства можна представити наступними чином:

- лідерство як центр групових інтересів та процесів;
- лідерство як прояв особистісних рис;
- лідерство як мистецтво досягнення згоди;
- лідерство як дії та поведінка;
- лідерство як інструмент досягнення цілей та результатів;
- лідерство як власні відносини;
- лідерство як результат ролівої диференціації [5], [8].

Таким чином, можна зробити висновок, що управління - це процес виведення організаційної системи шкільного закладу на новий якісний рівень у результаті впливу енергії керівника на кожного з суб'єктів з метою втілення поставленої мети.

На нашу думку, лідерство, як і управління, є до деякої міри мистецтвом. До сьогоднішнього дня питання про лідерство залишається не до кінця вивченим, оскільки ще не дано жодних чітких і певних відповідей. Але різні моделі і теорії, які розглядають науковці, допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва.

Організаційне лідерство - найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Саме слово «лідер» означає «вождь», «провідний». Лідерство і організаційна культура тісно взаємопов'язані. Лідери створюють, впроваджують, розвивають і іноді навмисне намагаються змінити культурні уявлення. Керівник шкільного закладу, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Правильніше було б, якщо керівник зміг навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації.

Даниленко Л. І. зазначає, що «суб'єктивну концепцію лідерства» керівника школи розглядають через професійний самоаналіз власної управлінської діяльності, систему знань, власний досвід і перспективи. З одного боку, «суб'єктивна концепція лідерства» містить ряд думок керівника щодо самого себе, а саме: особистий образ; самооцінка; професійна мотивація; бачення завдання; бачення майбутнього. З іншого боку ця концепція відображає його перспективи, що базуються на існуючому досвіді та знаннях [3, с. 60].

Дана концепція з позиції суб'єктивізму не завжди буває прийнятною. Фільтри, через які керівник вибірково розглядає свій досвід, можуть бути

дещо «засміченими». Так, якщо керівник прагне покращити свою професійну діяльність він, перш за все, повинен дослідити свою «суб'єктивну концепцію лідерства», відкоригувати та збагатити її; дослідити власну історію життя, аби дізнатися про ті критичні випадки та досвід, які призвели до тієї суб'єктивної концепції, якою він (вона) послуговується.

У науковій літературі можна зустріти характеристики різних типів шкільних лідерів, а саме [3, с. 60]:

1. Керівник школи як адміністратор (асоціація із поняттям «менеджмент»)
2. Керівник школи як лідер із питань людських ресурсів (пов'язаний із поняттям «добробут»)
3. Керівник школи як інструкційний лідер (можна охарактеризувати поняттям «результативність»)
4. Керівник школи як підприємець (пов'язаний із поняттям «перспектива»).

Керівнику, який фокусується на типі «Керівник школи як адміністратор» відповідають такі види діяльності, як координація і моніторинг організаційного менеджменту, а саме: розробка планів, заповнення вакансій, планування і проведення зустрічей відповідно до порядку денного, надання інструкцій технічному персоналу, виконання адміністративних завдань, прийняття на роботу та звільнення, складання бюджетів, формулювання критеріїв щодо освітньої політики школи, встановлення інформаційної системи, застосування адміністративних заходів.

Прикладами діяльності керівника типу «Керівник школи як лідер із питань людських ресурсів», який фокусується на розумінні ефективності як процесі, зорієнтованому на розвиток «людських ресурсів», є: залучення колективу до прийняття рішень; посередництво у вирішенні конфліктів; урахування і використання особливих умінь колективу; надання допомоги

педагогам; заохочення командного духу; увага до почуттів кожного члена команди.

Керівнику, який фокусується на типі «Керівник школи як інструкційний лідер» відведена прагматична роль повчального лідера. Він спостерігає за роботою педагогів у класі, розробляє навчальні програми, оцінює їх виконання, стежить за прогресом учнів.

Для типу «Керівник школи як підприємець» характерним є те, що керівник такої школи аналізує можливості і загрози зовнішнього середовища, обирає стратегію, що забезпечить сталий розвиток закладу; розробляє певні ідеї, які покладені в основу стратегічних і операційних планів, активно долучається до розвитку хороших стосунків між школою і середовищем. Керівника такої школи можна вважати підприємцем, який фокусується на її сталому розвитку [3, с. 61].

Зазначимо, що щоденне шкільне життя відрізняється від того, яке описане в літературі. Директор школи працює в умовах постійного дефіциту часу, що визначає і впливає на стиль його керівництва і його роль в колективі. Директор школи знаходиться на середньому шаблі педагогічної адміністративної драбини. Він поставлений керувати одним структурним підрозділом з багатьох. Відносини на цьому середньому ступені вимагають від нього діяти як рівному і як підлеглому. Ефективність управління залежить від уміння переходити від однієї ролі до іншої швидко і успішно. Директор шукає своє місце в управлінській системі, він повинен визначити, де і коли він прислухається до думки вищестоящих (інспекторів, функціонерів відділу освіти області чи району), підпорядкованих (вчителів та учнів) і оточення (батьків і т.д.).

На нашу думку, стиль конструктивного лідерства абсолютно співвідноситься з його здатністю мотивувати своїх підлеглих на підтримку, прийняття та внесення свого вкладу в реалізацію цілей навчального закладу, і це впливає на атмосферу школи і самопочуття викладачів і самого директора.

Директор конструктивного стилю лідерства повинен правильно розподіляти посади та доручення у відповідності зі здібностями вчителів, проводити ротацію тоді, коли в цьому є необхідність. І все це має відбуватися за умови збереження добрих стосунків з підлеглими. Це сприяє правильному використанню потенціалу вчителів для вирішення завдань, що стоять перед школою, а також особистісному розвитку вчителів.

Директор навчального закладу інноваційного типу, насамперед, творець, він ставить перед учителями складні завдання, надихає їх своїм прикладом, заражає енергією, при цьому він пам'ятає про всіх, не забуває ставитися до кожного як до індивідуальності, прагне забезпечити особистісний розвиток кожного, допомагає професійному зростанню і руху по службовій драбині.

Як показав аналіз літератури, дослідники відзначають наступні стилі лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний [2, с. 191].

Авторитарний - встановлення жорсткої дисципліни, чіткий розподіл обов'язків, лідер не вступає в дискусії, не прислухається до думки колективу, нав'язує свою думку.

Демократичний - лідер радиться з колегами, прислухається до їхніх аргументів, заохочує їх ініціативу, орієнтується на думку членів колективу, частину повноважень делегує іншим працівникам.

Ліберальний - лідер не пред'являє ніяких вимог до членів колективу, ні на що не наполягає, приймає всі пропозиції членів колективу, не конфліктує. При цьому колектив практично не організований, роз'єднаний, функціональні обов'язки в колективі розподіляються хаотично.

Як відомо, лідери бувають різними: формальними і неформальними. Ті, які здатні запалити своєю ідеєю кого завгодно, або такі, що руйнують, які вміють поховати будь-яку цікаву думку і внести деструктивні настрої в колектив. Ясно одне: лідер - це завжди активна людина. Це не індивідуаліст, а яскрава індивідуальність. Головне його завдання управляти не тільки

фінансовими потоками, а енергією, ентузіазмом, натхненням і амбіціями своїх співробітників.

Беручи до уваги науковий доробок, можна говорити про те, що:

1) чим більше директором школи використовується авторитарний стиль керівництва, тим більше ним застосовується така стратегія поведінки, як наполегливість і тим менше він буде використовувати стратегію пристосування та співробітництва;

2) чим більше директором школи використовується демократичний стиль керівництва, тим більше ним застосовується така стратегія поведінки, як співробітництво і тим менше буде використовуватися стратегія уникання.

3) чим більше директором школи використовується ліберальний стиль керівництва, тим більше ним застосовується така стратегія поведінки, як уникання і тим менше директор буде використовувати стратегію співробітництва.

Вважаємо, що найбільш конструктивним є демократичний стиль лідерства, основні характеристики його пов'язані з увагою до підлеглих, до їх турбот, надій і сподівань.

Розглядаючи лідерство як певний соціальний факт, можна стверджувати, що процес його формування у майбутнього керівника - перш за все природний шлях набуття ним якостей, необхідних для ефективного здійснення педагогічного менеджменту.

Для того, щоб керівник шкільного закладу міг ефективно управляти персоналом він повинен володіти необхідним набором лідерських якостей, а саме [10, с. 177]:

- 1) знаходиться в постійному пошуку нових ідей;
- 2) бути комунікабельним;
- 3) вміти переконувати і вселяти віру в своїх підлеглих;
- 4) володіти сформованим цілепокладанням;
- 5) бути різнобічним;
- 6) бути працьовитим і наполегливим;

7) знаходиться в постійному пошуку нових рішень, бути зосередженим на ідеях;

8) бути допитливим.

Крім того, у лідера повинні бути: інтелектуальна розвиненість, деяка жорсткість у відношенні справи, велика ступінь дипломатичності, розважливості, відкритості, емоційної стійкості. Лідерам властиве домінування, самоконтроль, незалежність, схильність до нового. Для того, щоб керівник школи міг легко орієнтуватися в сучасних умовах і міг ефективно керувати персоналом, він в першу чергу повинен бути менеджером. Для цього необхідно пройти відповідне навчання та отримати відповідні знання в цій області.

Висновки. В результаті теоретичного аналізу літератури, зокрема вивчення лідерських якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу та їх впливу на ефективність управління персоналом ми прийшли до висновку, що лідер – перш за все творча людина, що знаходиться в пошуку інновацій, але його значення максимально зростає, як тільки лідер знаходить свою команду.

Лідерство, як і керівництво є управлінськими якостями, де значну роль відіграють не функціональність, не знання і не досвід управління конкретного керівника, а його поведінка, спрямована на розвиток людських ресурсів і добробут організації, а також наявність гнучкого і творчого способу мислення.

Директор, який випромінює впевненість і має високу самооцінку і разом з тим надає довіру і повагу до вчителів (особливо коли мова йде про їхні професійні здібності) зуміє сформувати колектив вчителів, які будуть підтримувати його і сприяти виконанню завдань, що стоять перед школою.

Ідеї «конструктивного» лідера сприяють формуванню продуктивних взаємин, підвищують рівень задоволеності роботою, збільшують ступінь свободи вчителів. Керівник, який вибрав певний стиль лідерства і чітко його дотримується (оскільки цей стиль добре зарекомендував себе у минулому)

може виявитися не здатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації і на іншій посаді.

Директор шкільного навчального закладу, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати від своїх підлеглих максимальну віддачу, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль управління та дотримуватися якимось одного стилю лідерства. Сучасний керівник повинен адаптувати свій стиль управління та набір лідерських якостей для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники – це ті, хто уміють поводити себе по-різному – залежно від вимог реальності.

Література:

1. Алфімов Д. Наукові підходи до виховання лідерських якостей особистості у загальноосвітній школі // Проблеми сучасної педагогічної освіти. — Ялта, 2010. — Вип. 25, ч. 1. — С.8–16.
2. Волянська М. Лідерство в управлінні навчальним закладом: результати експерименту / М. Волянська, О. Сазонова // Педагогіка і психологія проф. освіти . — 2010. — N 5. — С. 191-200.
3. Даниленко Л.І. Лідерство і керівництво в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: сутність і проблеми / Л. Даниленко // Нова пед. думка . — 2010. — N 1. — С. 58-61.
4. Калашнікова С. А. Сутність лідерства як вищого еволюційного рівня управління / С. А. Калашнікова // Наука і освіта . — 2010. — N 4/5. — С. 101-106.
5. Освітній менеджмент: навч. посібник / за ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. - К.: Шкільний світ, 2003. - 400 с.
6. Педагогічний менеджмент : проблеми і перспективи вищої школи / [В. В. Хачванкян та ін.]; під ред. В. В. Хачванкяна; Донец. ун-т економіки та права, Донец. нац. ун-т, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Н. І. Туган-Барановського. — Донецьк : ДонУЕП, 2012. — 154, [1] с.

7. Сазонова О.В. Лідерство та керівництво в сучасних умовах управління навчальним закладом / О. Сазонова, І. Петровська // Педагогіка і психологія проф. освіти . — 2007. — N 1. — С. 187-195.
8. Селіверстова Н. І. Підготовка менеджерів у вищій школі: теоретико-педагогічний аспект / Н. І. Селіверстова; Держ. вищ. навч. закл. "Запорізь. нац. ун-т" М-ва освіти і науки України, Нікоп. ін-т. — Запоріжжя : ЗНУ, 2010. — 95 с
9. Соболев С. М. Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / С.М.Соболь, В.М.Багацький; Київ. нац. екон. ун-т; [Редкол.: А.П.Наливайко (голова) та ін.]. — К., 2005. — 225 с.
10. Шоутен Т.Д., Даниленко Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / Т.Шоутен, Л.І.Даниленко, О.І.Зайченко, Н.З.Софій; за заг. ред. Л.Даниленко; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». - К.: СПД-ФО К.С.Парашин, 2009. - 112 с.