

Олександра Мармаза

Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
ORCID ID 0000-0002-0979-9256

Олена Козлова

Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка
ORCID ID 0000-0003-1626-5188

DOI 10.24139/2312-5993/2022.01/283-293

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Мета статті полягала у визначенні сутності лідерського потенціалу керівника закладу освіти та виокремленні підходів до його розвитку. Використано такі методи дослідження, як: аналіз, синтез, зіставлення, систематизація, метод наукової екстраполяції. У статті зазначено, що гуманістичний менеджмент спирається на людиноцентристську філософію та концепцію лідерства. Визначено, що лідерський потенціал керівника являє собою складне утворення: комплекс особистісних якостей, які знаходять прояв під час різних ситуацій; здатність реалізувати лідерські технології та техніки управлінської діяльності; досвід професійних комунікацій та соціальних стосунків. Запропоновано розділи проекту розвитку лідерського потенціалу та їхнє змістове наповнення. Дійшли висновку, що під час призначення на керівні посади доцільно враховувати лідерський потенціал майбутнього керівника, а вже практикуючим керівникам – створювати проекти розвитку лідерської компетентності. Перспективними проблемами досліджень є розроблення системи формування лідерського потенціалу керівника.

Ключові слова: управління закладом освіти, керівник, лідер, лідерство, лідерський потенціал, лідерська компетентність.

Постановка проблеми. Ефективність сучасного управління зумовлюють нова філософія управлінського мислення та гуманістичні підходи до роботи з персоналом, що знаходять прояв у лідерській поведінці керівника.

Керівництво зазвичай пов'язане із владою, розподілом функціональних обов'язків між членами організації, а лідерство – із неформальним управлінням, із соціально-психологічною характеристикою керівника. Керівник висувається «згори – вниз», а лідер – «знизу – вгору» (Абашкіна, Косолапова, 1993). Монополія на рішення належить керівникові; лідер створює умови для його колегіального прийняття. Керівник тримає оборону від підлеглих; лідер створює команду та корпоративну культуру. Керівник організує впровадження інновацій і запобігає опорі. Лідери виступають ключовими фігурантами інноваційних змін в організації та демократизації стосунків.

Отже, до загальних компетентностей, які необхідно формувати сучасному керівникові, належить здатність розвивати свій лідерський

потенціал і лідерські якості, оскільки саме вони детермінують те тільки якість управління, але й ефективність освітньої організації, її конкурентноспроможність.

Аналіз актуальних досліджень. Проблему лідерства науковці широко досліджували з початку, а системно – із середини минулого століття. Насамперед, вивчалася природа лідерства, з'ясовувалося співвідношення керівництва й лідерства, аналізувались якості успішного лідера (Дж. Бернс, Н. Бірюков, С. Гайдученко, С. Калашнікова, Р. Кричевський, Є. Кудряшова, Є. Кузьмін, М. Макколд, Б. Паригін, Л. Столяр, Ф. Фідлер, С. Чернов та ін.).

Окремі аспекти лідерського потенціалу керівника закладу освіти висвітлювали на шпальтах педагогічних видань Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Маслов, Л. Орбан-Лембрик, Л. Сергеева, В. Федоров, В. Шпалінський та ін.

З огляду на сучасну наукову джерельну базу (А. Бандурка, С. Верба, М. Возна, В. Гошовська, Л. Орбан-Лембрик, В. Шатун та ін.), тема лідерства залишається актуальною, оскільки це пов'язано із глобальними трансформаціями суспільства, освіти й культури.

Мета статті: розкрити прояви лідерських якостей у керівника закладу освіти та визначити підходи до розвитку його лідерського потенціалу.

Методи дослідження: методи аналізу, синтезу, зіставлення, систематизації, що дозволили дослідити джерельну базу з означеної проблеми; метод термінологічного аналізу, завдяки якому розкрито сутність досліджуваних явищ; метод наукової екстраполяції – для виявлення можливостей розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Управляти означає досягати цілей організації, спонукаючи до цього персонал. Це передбачає постійну взаємодію керівника й підлеглих.

Теорія та практика традиційного класичного менеджменту ґрунтується на піраміді влади, адмініструванні та методах авторитарного впливу на персонал.

Гуманістичний менеджмент спирається на людиноцентристську філософію та концепцію лідерства. Важливим при цьому є те, щоб функціональний керівник був лідером. Лідерський потенціал керівника в роботі з персоналом розкривається соціально-психологічними методами, особистим прикладом і натхненням.

Зараз у провідних країнах світу готують менеджерів-лідерів, які відповідають викликам часу, що пов'язані зі змінами стереотипів про роботу, працівника, керівника. Традиційну та нову системи управління персоналом характеризують такі ознаки, як: стабільність – зміни й розвиток; контроль – делегування відповідальності й довіра; егоцентризм – корпоративні цінності; популізм – ділова активність; однаковість та пересічність – розмаїття ідей, підходів, технік; завищення досягнень – конкурентноспроможність і репутація.

Мусимо визнати, що в Україні традиційні уявлення та підходи до управління залишаються домінуючими. Консервативна в цьому й система освіти.

На шляху розвитку лідерства є об'єктивні перешкоди, що впливають на його темпи та якість:

- швидка зміна концепцій, доктрин, стратегій розвитку освіти, які мають здебільшого декларативний характер та не підкріплені змістовими планами перебудови управління галуззю;

- нехтування принципом здатності до управління та професійної підготовленості під час призначення на керівну посаду;

- живуча модель авторитарного управління, за якої начебто все залежить тільки від керівника;

- надмірні вимоги до діяльності керівника закладу освіти не сприяють його розвитку як особистості та самореалізації;

- відсутність зацікавленості керівника у створенні команди, партнерських стосунках; колегіальності прийняття рішень тощо.

Керівника призначають вищі органи управління, а керівник-лідер обирається людьми з огляду на його професійні та особистісні якості. А отже, лідерство завжди віддзеркалює його статус у колективі. Отже, важливо, щоб відбувався взаємозв'язок керівника та лідера в управлінській піраміді ієрархії влади.

Аналіз широкого дискурсу з означеної проблеми засвідчує, що більшість авторів визначають лідерство як здатність впливати на людей та вести їх за собою. Лідер – це людина, яка має цінний потенціал для колективу, його розвитку.

За Д. Макгрегором, лідерство є складним поєднанням певних змінних: 1) характеристика лідера; 2) характеристика його послідовників; 3) характеристика організації, у якій він працює; 4) політичне, економічне та соціальне середовище (McGregor, 1960).

Лідером не приходять у колектив, ним стають тільки у процесі спільної діяльності. Так, Д. Алфімов під лідерськими якостями розуміє

узагальнені властивості керівника створювати нове бачення розв'язання проблеми, успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення цілей групою або організацією (Алфімов, 2010).

Також нам імponує визначення, яке надане Н. Штанько: лідерські риси забезпечують здатність виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі (Штанько, 2017).

За І. Кривов'язюк, лідерські компетенції – це сукупність професійних здібностей та особистісних характеристик керівника, які завдяки його поведінці та настрою за дії сукупності зовнішніх і внутрішніх умов забезпечують його вплив на результати роботи підлеглих (Кривов'язюк, 2018).

Вважаємо, що лідерські компетенції інтегруються у систему, яка складається із професійних, особистісних та емоційних компонентів лідерської компетентності. Лідерська компетентність дозволяє керівнику демонструвати ефективні моделі діяльності та поведінки.

Професійний компонент лідерської компетентності керівника є базовим. Він знаходить прояв у розумінні своєї професії, її особливостей; у знаннях та уміннях, які дозволяють виконувати завдання і види робіт, передбачені професією. Професійна компетентність керівника закладу освіти дозволяє ефективно реалізувати управлінський цикл (аналізувати, планувати, організувати, контролювати, регулювати); діяти на засадах системного та ситуаційного підходів; управляти розвитком закладу та педагогічного колективу; створювати для цього сприятливі умови та знаходити необхідні інформаційні, фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інші ресурси; впроваджувати інновації, які впливатимуть на якість освітньої діяльності та конкурентоспроможність закладу. Саме цей компонент дозволяє керівнику-лідеру вести за собою персонал, оскільки він зумовлює повагу до його професіоналізму.

Особистісна компетентність керівника передбачає притаманні йому уміння використовувати свої властивості: розвинене мислення, наявність чітких цілей, креативність, розуміння реальності, кругозір, комунікабельність, упевненість у собі, наполегливість, об'єктивність, відповідальність, активність, готовність до нововведень, самовираження, рефлексія, саморозвиток, здатність взаємодіяти, організаторські здібності тощо. Ця компетентність викликає довіру до

керівника, що зумовлена його логічним мисленням, умінням встановити причинно-наслідкові зв'язки та виявити закономірності, систематизувати, сформулювати висновки, генерувати ідеї, висувати альтернативні рішення, відстоювати свою думку, прислухатися до інших та йти на компроміс, брати на себе відповідальність, ризикувати тощо.

Емоційні компетентності доцільно розглядати у контексті уміння керівника використовувати свій емоційний інтелект та поведінку для впливу на персонал. До них відносимо такі, як: позитивна «Я-концепція», оптимістичність, гуманність, моральність, активність, креативність, урівноваженість, стресостійкість, толерантність, тактовність, розсудливість, щирість, самоконтроль, здатність до саморегуляції, чутливість, емпатія, розвинена інтуїція, критичність до себе тощо. Вони сприяють виникненню у персоналу симпатій до керівника-лідера й людини.

До професійних компетенцій лідерства В. Ємельянов, О. Штирьов, С. Верба, Л. Ярошенко відносять харизматичні (увага до свого здоров'я, сміливість, стресостійкість, уміння бути імпровізатором тощо); комунікативність (здатність переконувати і мотивувати, уміння налагоджувати співпрацю, слухати інших тощо); організаторські (уміння працювати в команді, здатність брати на себе відповідальність, уміння управляти ситуацією та мобілізувати людей тощо); «синдром хамелеона» (приспосовуватися до змінного середовища, мати такт і талант толерантності, здатність до взаємодії тощо); адміністративні (уміти передбачати, узгоджувати, приймати рішення, координувати, контролювати тощо); інтелектуальні (здатність генерувати ідеї, стратегічно й аналітично мислити, вчитися новому тощо); управлінської майстерності (обізнаність у своїй справі, володіння управлінською культурою, здатність домовлятися та оточувати себе розумними й перспективними співробітниками тощо); поведінкові (індивідуальний підхід, уникнення конфліктів, дослухається до думок підлеглих, уміння обстоювати свою точку зору тощо) (Ємельянов, Штирьов, Верба, Ярошенко, 2020).

А. Возна та Ю. Миронов виділили якості та риси, які найчастіше демонструють ефективні лідери: інтелектуальні здібності (розум і логіка, поміркованість, проникливість, оригінальність, концептуальність, освіченість, знання справи, мовна розвиненість, допитливість, інтуїтивність); риси характеру особистості (ініціативність, гнучкість, пильність, творчість, чесність, цілісність особистості, сміливість, самовпевненість, врівноваженість, незалежність, амбіційність, потреба у досягненнях, наполегливість, упертість, енергійність, працездатність,

агресивність, обов'язковість); набуті вміння (вміння отримувати підтримку, кооперуватися, завоювати популярність і престиж; такт і дипломатичність; вміння приймати на себе ризик і відповідальність, організувати, переконувати, змінювати себе, бути надійним, жартувати і розуміти гумор, розбиратися в людях) (Возна, Миронов, 2014).

До основних ознак керівника-лідера також відносяться такі: діє за покликом серця, запалює та надихає інших, інноватор, палкий прихильник певної ідеї, йому вірять та довіряють. Окрім цього, лідери повинні розуміти контекст ситуації, усвідомлювати свою відповідальність та активізувати людей. Вміння зрозуміти кожну людину, поважати її позицію, думку – це основа ефективного лідерства. Найкращі лідери ті, які забезпечують інтелектуальне лідерство, що передбачає вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших; ті, що не тільки мають знання, а й можуть ними поділитись (Мармаза, 2016).

Розвиток лідерського потенціалу керівника щільно пов'язаний із формуванням комунікативних компетентностей та умінь ділового спілкування. Спілкування у діяльності керівника стає не просто фактором, а професійно значущою категорією.

Гуманістичний характер спілкування як професійної діяльності визначається тим, що суб'єкти цієї діяльності визнаються вільними у даному відношенні особистостями, признаються їх інтелектуальні і моральні права.

Ділове спілкування виникає між людьми в процесі виконання професійної діяльності, що у свою чергу відображається в спілкуванні, накладає на нього певні відбитки. Тому розглядати поняття «ділове спілкування» доцільно в контексті конкретної професійної діяльності. Ділове спілкування – це складний і багатогранний процес, який може виступати водночас і як процес взаємодії ділових партнерів, і як інформаційний процес, і як ставлення людей один до одного, і як процес взаємовпливу один на одного, і як процес співпереживання і взаємного розуміння один одного.

Ефективність ділового спілкування в системі «керівник – персонал» передбачає не досконалість умінь маніпулювати людьми, а здатність створювати атмосферу конструктивних стосунків засобами толерантності та емпатії. Вимоги до формування культури ділового спілкування керівника потребують визначення особистістю чітких ціннісних орієнтацій. Це може бути можливим лише тоді, коли він добре усвідомлює свою роль і своє місце у суспільстві, відчуває гідне ставлення до себе оточуючих, коли в нього розвинене відчуття

Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2022, № 1 (115)
самовпевненості й прагнення до самовдосконалення. Прагнення активності, розвиток здібностей і відчуття впевненості, спроможності самостійного вирішення завдання покладається на власний розсуд майбутнього керівника (Мармаза, 2013).

Нам видаються цікавими запропоновані Б. Авренським антипоради керівнику, які шкодять його лідерству в колективі:

- манія величі, ілюзорна віра в свою непогрішність, у те, що ти маєш виключне право розпоряджатися долями інших людей;

- надмірна прозорливість, хибна переконаність у тому, що коли ти «шахрай», то всі навколо схожі на тебе;

- амбітність і, виходячи з цього, зверхність, непривабливість у стосунках з оточуючими;

- незнання потреб та інтересів своїх підлеглих;

- тримання всіх віжок управління в одних руках, прийняття рішення за підлеглих і тим самим стримування їхньої ініціативи тощо (Авренське, 2010).

Отже, лідерський потенціал керівника є складним утворенням: комплекс особистісних якостей, які знаходять прояв під час різних ситуацій; здатність реалізувати лідерські технології та техніки управлінської діяльності; досвід професійних комунікацій і соціальних стосунків.

Щоб стати ефективним керівником, лідерський потенціал повинен стати об'єктом самоменеджменту. Розвиток лідерського потенціалу передбачає його цілеспрямоване моделювання та удосконалення лідерських компетентностей.

Лідерський потенціал доцільно розвивати за відповідними компонентами:

1. Професійна компетентність:

- здобуття вищої освіти за спеціальністю «менеджмент»;

- перепідготовка за менеджерськими напрямками у скорочені терміни на базі першої вищої освіти;

- курси (загальні, тематичні) підвищення кваліфікації (офлайн, заочні, дистанційні);

- науково-методичні заходи (семінари, практикуми, тренінги, проекти);

- самовдосконалення та самоменеджмент (самостійне опанування теорією та практикою ефективного управління).

2. Особистісна компетентність:

- особистісний саморозвиток (відвідування бібліотек, театрів, музеїв; активне читання, мандри країною та за кордоном);

- участь у професійних конкурсах, змаганнях, фестивалях, конференціях;

- написання статей до періодичних видань, методичних рекомендацій з досвіду роботи;

- консультування в успішних колег;

- аналіз типових та власних помилок, невдач, розчарувань;

- тренінги, ділові ігри з різних аспектів розвитку професійної діяльності та особистості;

- упровадження управлінських інновацій (коучинг, паблік-рілейшнз, тайм-менеджмент, іміджування, фасилітативне управління).

3. Емоційна компетентність:

- консультування у психолога;

- діагностування (анкетування, опитування, тестування, спостереження, самоаналіз);

- розвиток духовності, свого енергопотенціалу, збереження здоров'я;

- самоактуалізація (програми самокорекції, розвитку здібностей, попередження професійного вигоряння);

- удосконалення стилю управління, соціально-психологічного клімату в колективі (збереження та розвиток традицій у закладі, колективні неформальні заходи).

Узагальнений образ керівника-лідера закладу освіти містить такі чинники:

- Професійна менеджерська підготовка.

- Постійне самовдосконалення, професійна активність та відкритість до нового.

- Здатність стратегічно мислити, продукувати ідеї, впроваджувати інновації та брати за це відповідальність.

- Уміння згуртувати та повести за собою людей.

- Уміння організувати ефективні комунікації в колективі, слухати і чути, довіряти, делегувати повноваження, йти на компроміси.

- Надає перевагу експертним та моніторинговим технологіям замість жорстокого адміністративного контролю.

- Управлінська компетентність та культура.

Розробляння та реалізація проекту саморозвитку із зазначеної проблеми є реально рушійною силою формування лідерського потенціалу.

У проблемно-цільовому розділі доцільно провести комплексне вивчення свого лідерського потенціалу, виявити свої сильні та слабкі

Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2022, № 1 (115)
сторони як керівника-лідера, сформулювати проблемне поле, поставити цілі й завдання для самовдосконалення.

До змістового розділу необхідно віднести заходи, які допоможуть керівнику розвивати свій лідерський потенціал: вивчення науково-методичної літератури з означеної проблеми, тематичні курси підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та науково-методичних семінарах, анкетування колег та підлеглих тощо.

Підсумковий розділ передбачає заходи з вивчення ступеня досягнення поставленої мети та виконання завдань, поширення позитивного власного досвіду розвитку лідерського потенціалу, написання рекомендацій, виступи перед іншими керівниками тощо.

Лідерський потенціал керівника особливо яскраво проявляється під час загроз, проблем, перешкод, коли потрібні злагоджені дії персоналу, здатність прийняття рішення та визнання права на це. Універсального наповнення лідерського потенціалу не може бути, оскільки ступінь його прояву буде зумовлюватись здатністю продемонструвати певні якості у певних ситуаціях.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Під час призначення на керівні посади доцільно враховувати лідерський потенціал майбутнього керівника, а вже практикуючим керівникам – усвідомлювати важливість роботи над ствердженням своєї позиції керівника-лідера, розробляти цільові проекти саморозвитку та формування лідерської компетентності.

Перспективними проблемами досліджень є розроблення системи формування лідерського потенціалу керівника під час його навчання за менеджерською спеціальністю та в післядипломний період.

ЛІТЕРАТУРА

- Абашкина, Е. Б., Косолапова, Ю. Н. (1993). О теориях лидерства в современной политической психологии. *США: Экономика, политика, идеология*, 4, 13. (Abashkina, E. B., Kosolapova, Yu. N. (1993). On theories of leadership in modern political psychology. *USA: Economy, politics, ideology*, 4, 13).
- Авреньев, Б. Е. (2010). Проблема формирования лидерских качеств руководителя ОВС. *Проблемы экстремальной та кризовой психологии*, 7, 3–10. (Avreniev, B. Ye. (2010). The problem of forming leadership qualities of the head of the police. *Problems of extreme and crisis psychology*, 7, 3–10). Retrieved from: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology>
- З. Алфімов, Д. В. (2010). Зміст феномена «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 11 (64), 44–51. (Alfimov, D. V. (2010). The content of the phenomenon «leadership qualities of the individual». *Pedagogy of formation of creative personality in higher and secondary schools*, 11 (64), 44–51).

- Возна, М. В., Миронов, Ю. Б. (2014). Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. (Vozna, M. V., Myronov, Yu. B. Approaches to assessing the leadership qualities of the head. Electronic scientific bulletin «Head. INFO»). Retrieved from: <https://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
- Смельянов, Є., Штиршов, О., Верба, С., Ярошенко, Л. (2020). Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 1054–1085. (Yemeljanov, Ye., Shtyrov, O., Verba, S., Yaroshenko, L. (2020). Leadership qualities in the civil service: problematic issues. *Public Administration and Regional Development*», 1054–1085). Retrieved from: <https://pard.ms.ua.journal.acticle.download>
- Кривов'язюк, І. (2018). Складники формування лідерських компетенцій сучасного керівника підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 6 (68), 90–95. (Kryvoviazuk, I. (2018). Components of the formation of leadership competencies of the modern head of the enterprise. *Problems of the system approach in economics*, 6 (68), 90–95). Retrieved from: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_68_2018_ukr/14.pdf
- Мармаза, О. І. (2016). *Інноваційний менеджмент*. Харків: Планета-принт. (Marmaza, O. I. (2016). *Innovation management*. Kharkiv: Planet-print).
- Мармаза, О. І. (2013). Культура ділового спілкування як компонент професійної культури майбутнього керівника навчального закладу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 1 (27), 333–342. (Marmaza, O. I. (2013). Culture of business communication as a component of the professional culture of the future head of the educational institution. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 1 (27), 333–342).
- Штанько, Н. А. (2017). Психолого-педагогічна модель розвитку лідерських якостей керівників органів внутрішніх справ у процесі професійно-психологічної підготовки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 6, 165–169. (Shtanko, N. A. (2017). Psychological and pedagogical model of development of leadership qualities of heads of internal affairs bodies in the process of professional and psychological training. *Kherson State University Scientific Bulletin*, 6, 165–169).
- Mc Gregor, Douglas, (1960). *The Human Side of Enterprise*. New-York: McGraw-Hill.

SUMMARY

Marmaza Oleksandra. Kozlova Olena. The development of leadership potential of the head of the educational institution.

The purpose of the article is to determine the essence of the leadership potential of the head of the educational institution and to identify approaches to its development. Such research methods are used as: analysis, synthesis, comparison, systematization, method of scientific extrapolation.

The article states that humanistic management is based on a human-centered philosophy and the concept of leadership. Traditional and new personnel management systems are characterized by such features as: stability – change and development; control – delegation of responsibility and trust; egocentrism – corporate values; populism – business activity; uniformity and mediocrity – a variety of ideas, approaches, techniques; overestimation of achievements - competitiveness and –reputation.

It is determined that the leadership potential of the head of the educational institution is a complex formation: a set of personal qualities that are manifested in different situations; ability to implement leadership technologies and management techniques; experience in professional communications and social relations. It is

substantiated that the leadership potential of the head should be developed in the following components: professional, personal and emotional competence. Examples of components of these components are given. The sections of the project of leadership potential development and their content are offered.

It is concluded that when appointing to executive positions it is advisable to take into account the leadership potential of the future head of the educational establishment, and practicing heads – to realize the importance of working to assert their position as a leader, to create projects of self-development and leadership competence.

Promising research issues are the development of a system of leadership development of the head of educational institution during his training in management and in the postgraduate period.

Key words: *management of educational institutions, head, leadership, leadership potential, leadership competence.*