

УДК 378.147:005

ЗАГРЕБЕЛЬНА Олена Олександрівна,

директор НВК «Загальноосвітня школа І–ІІ ступенів –
дошкільний навчальний заклад» Костянтинівської міської
ради Донецької області
e-mail: zagrebelniy_s@mail.ru

ЯКОСТІ ЛІДЕРА ЯК ОСНОВА УСПІШНОСТІ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

У статті автор розглядає три компоненти підходу до характеристик якостей менеджера як лідера. Особливу увагу приділено індивідуальним якостям людини, від яких залежить її неповторний стиль керівництва. Висвітлено проблеми наукової діяльності менеджера для його становлення лідером.

Визначено, що менеджер-лідер розробляє новітні й неоднозначні способи розв'язання завдань, бере на себе роль керівника для згуртування колективу біля себе, розвиває відносини довіри з учителями, проявляє компетентність, професіоналізм, уміння досягати успіху. Доведено, що якості лідера є основою для успішного керування навчальним закладом.

***Ключові слова:** лідер; якості лідера; менеджер освіти; керівник навчального закладу; управлінська діяльність.*

Постановка проблеми. Проблема лідерства та його ефективного використання в менеджменті освіти посідає чільне місце в теорії та практиці управління ЗНЗ. Не потребує доведення той факт, що для успішного виконання своїх функціональних обов'язків менеджер повинен бути лідером. Лідер реалізує важливу функцію управління – показує напрям руху вперед, веде за собою співробітників, спрямовує їх. Сьогодення створює ситуації, в яких без лідерів важко досягти успіху як промисловим структурам, так і соціально зорієнтованим організаціям. Лідерство є таким явищем, яке поряд із керівництвом та прийняттям рішень властиве всій системі управління. У той же час якщо ефективний менеджер однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є ефективними менеджерами. Про ефективність лідера говорить те, яким чином він впливає на членів організації, інколи ефективно, але неформальне лідерство може бути перешкодою для досягнення мети організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблему якостей лідера, як складник загальнолюдської культури і професійної компетентності, що враховує історію педагогічної науки та освіти і зміну освітніх парадигм розглядали наступні дослідники: В. Блінов [1], М. Богуславський, Г. Віленський, Г. Карпова, Л. Кравченко, Е. Шиянов,. Значна увага науковців приділялася питанню сутнісних властивостей компетентної особистості (В. Алексеев [2], А. Барабанщиков, Г. Білоусова, Г. Єльнікова [3], Г. Іванова та ін.).

Поряд з цим управлінський аспект якостей лідера в педагогічній культурі досліджували Л. Нечепоренко, Р. Вдовіченко [4], А. Губа [5], Л. Даніленко [6] та ін., які трактували педагогічну культуру менеджера як комплекс компетентнісних якостей особистості, які забезпечують самореалізацію її можливостей у виборі способів управлінської діяльності в сфері освіти.

Мета статі полягає в аналізі основних лідерських якостей для досягнення успішності в керуванні навчальним закладом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідер просуває людей, яких він веде за собою, він завжди ставить на перше місце тих людей, які йдуть поряд із ним. Це дає їм велику перевагу і демонструє адекватну оцінку їхніх результатів. Уміння довіряти своїм партнерам, делегувати їм повноваження та не боятися, що вони переростуть його і стануть більш успішними, розвиває та загартовує лідерські якості характеру менеджера освіти.

Осмысливши підходи до характеристики якостей менеджера як лідера, можна виокремити три компоненти:

- лідер – генератор оригінальних ідей;
- лідер – яскрава індивідуальність;
- лідер – самореалізована особистість [7; 8].

Для виконання управлінських функцій менеджера освіти важливо бути лідером, володіти сучасними технологіями співробітництва, спираючись на розвиток і застосування різноманітних прийомів, методів, засобів і способів організації взаємодії, заснованих на задоволенні нагальних потреб співробітників. Лише в такому випадку менеджмент трактується як інтеграція яскравої, гармонійно та духовно розвиненої особистості лідера з можливостями організації взаємодії та творчістю, що виражається в стилі керівництва [7].

Від індивідуальних якостей менеджера (рівня професіоналізму, спрямованості, міри відповідності особистісних рис характерові об'єкта управління, життєвих позицій і цінностей, практичного досвіду та мудрості) залежить його неповторний стиль керівництва. У стилі управління менеджера завжди виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами й методами управління та ступенем опанування ними; професійними компетенціями та компетентністю; співвідношенням особистісного, суспільного та державного в свідомості керівника; думками та словами; словом і справою; вимогами до інших та до себе в подібних ситуаціях тощо [7, с. 37].

Дії ефективного менеджера характеризуються логічністю і глибиною думок; актуальністю, чіткістю формулювань проблем і продуктивністю способів їх вирішення; гнучкістю та швидкістю вирішення проблем управлінської діяльності; уміннями аналізувати, систематизувати, порівнювати та швидко знаходити оптимальне рішення; здатністю спрямовувати увагу співробітників до найголовнішого; систематичністю, що забезпечує упорядкованість функціонування організації; уміннями стимулювати та спрямовувати співробітників на творчу діяльність; активністю, ініціативністю, креативністю, незалежністю та оригінальністю мислення [1, с. 61].

Стиль діяльності менеджера безпосередньо пов'язаний із науковою організацією його власної діяльності: плануванням і розподілом робочого часу; умінням проводити наради, переговори, бесіди; використанням інформації та технічних засобів; постійним удосконаленням компетентності; здоровим способом життя; умінням проводити вільний час і відпочивати.

Найчастіше вчені виділяють авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стилі управління, які достатньо описані в педагогічній та психологічній літературі [2; 3; 4; 9; 10].

Таким чином, лідерство трактуємо як явище, яке полягає в здатності людини впливати на поведінку окремих осіб чи всього колективу особистими якостями, котрі відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи; воно ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Як бачимо, менеджер-лідер розробляє нові й неоднозначні способи розв'язання завдань, бере на себе ризик виявлення нових проблем, особливо в тому випадку, коли існують можливості для отримання винагороди чи спільного важливого результату.

Відзначимо, що найбільш важливими рисами менеджера-лідера є:

- спроможність формувати ефективну команду;
- прислухатися до думки колег, співробітників;
- приймати самостійні обґрунтовані рішення;
- залучати інших до виконання рішень.

Для того, щоб зробити своє лідерство ефективним, менеджеру важливо уникати прямих наказів, а оволодіти мистецтвом рефлексивної взаємодії – співробітництвом, та мистецтвом духовного спілкування, виробляючи власний стиль керівництва.

Концепція харизматичного лідерства будується на комбінації яскраво виражених якостей поведінкових характеристик менеджера освіти. Харизматичним вважається той лідер, котрий завдяки особистісним якостям здатний здійснювати значний вплив на співробітників. Лідер цього типу відчуває високу потребу у владі, має необхідність діяльності й переконаний у моральній доцільності того, в що сам вірить. Потреба у владі мотивує його прагнення стати неформальним лідером, віра в справедливість діями передає колективу відчуття того, що він здатний бути лідером. Ці якості розвивають такі риси харизматичної поведінки, як моделювання ролі, створення образу, спрощення цілей «фокусу простоти і драматичності характеру мети», опору на великі очікування, довірливість у взаємодії, імпульс до дій [7].

Загалом харизматичному лідерові властиві упевненість висока чутливість до зовнішнього оточення, бачення вирішення проблеми за межами «статус-кво», уміння звести це бачення до рівня, зрозумілого співробітникам і здатність спонукати їх до дій; неординарна поведінка в процесі реалізації власного бачення проблеми. Вважається, що лідерові спочатку необхідно розвинути чутливість до виявлення проблеми, потім – віднайти в собі ідеалізоване бачення шляхів вирішення цієї проблеми, у якому мусить бути включеним щось нове, що раніше ніким не пропонувалося і що може досить швидко спонукати вирішення конкретного завдання.

Значні зусилля пов'язують зі здатністю лідера передати значущість свого бачення за допомогою міжособистісної комунікації (публікації, промови, міміки, жестів, пози тощо) працівникам так, щоб це справило на них потужне враження і стимулювало до дій. Далі лідерові для згуртування колективу (групи) біля себе важливо розвинути відносини довіри з учителями, проявляючи такі якості, компетентність, професіоналізм, уміння досягати успіху, здатність взяти на себе відповідальність за ризик і здійснювати відповідні дії або вчинки. І зрештою – лідер має продемонструвати здатність до реалізації свого бачення через делегування повноважень співробітникам, ставлячи перед ними напружені й значущі завдання, залучаючи їх до реальної участі в управлінні без бюрократичних ускладнень винагороджуючи їх за позитивні результати.

Проте в таких організаціях, як освіта, лідерство має бути скоріше реформаторським, аніж харизматичним. Поняття перетворювального або реформаторського лідерства має багато спільного з харизматичним лідерством, але трактується дещо по-іншому. Лідер-реформатор мотивує колектив засобами підвищення рівня усвідомленості важливості й цінності поставленої мети, надання можливості сумістити особистісні інтереси зі спільною освітньою метою, створення атмосфери довіри й переконання працівників у необхідності саморозвитку. Лідер-реформатор як творець проявляє креативність, за ним стоять реалії, він веде колектив одностороннім від результату до результату орієнтує людей на працю, його мета – змінитися самому і забезпечити завдяки власному розвитку сталий розвиток очолюваного навчального закладу чи підрозділу організації освіти [5; 6].

Перетворювальне або реформаторське лідерство забезпечує наявність у менеджера і колективу певної технології управлінської діяльності для творчого вирішення проблеми в кризовій ситуації. Це забезпечує низку позитивів. По-перше, визнається необхідним для менеджера впливати на співробітників через залучення їх до участі в самоуправлінні, бути самому частиною групи (організації), з ентузіазмом підтримувати спільні зусилля; вимагати від одностороннім критичної оцінки наявних можливостей та усвідомлення своїх дій, збільшення значущості доцільності прийнятих спільно рішень. По-друге, оскільки довіра розвиває взаємозалежність між менеджером і колективом, то виникає небезпека того, що керівник оточить себе людьми, які погоджуються з його рішеннями чи він піддається впливові підлеглих. Ці два аспекти розглядаються нами як взаємозалежні й однаково можливі, проте підкреслюємо: у процесі магістерської підготовки в педагогічному університеті майбутній менеджер освіти має отримати повні знання про власні можливості в належності до того або іншого типу лідерства.

Істотно розширює бачення лідерства в освітніх організаціях розроблена в кінці 1995-го року в США на підставі проведених досліджень, вивчення концепція ефективного лідерства [11; 12]. Ця концепція розроблялася в межах єдиної державної програми впродовж п'яти років спеціальною комісією під керівництвом віце-президента США Е. Горна, вона є ієрархічною, зорієнтованою на стратегічний, оперативний і тактичний рівні керівництва, ступеневою, адже дозволяє послідовно розвивати й удосконалювати компетентнісні якості майбутніх менеджерів для всіх видів суспільних організацій (табл.1).

Таблиця 1

Компетентнісна структура якостей ефективного менеджера

Назва рівня	Якості	Характеристика якостей
Вищий рівень компетентності	Загальне бачення ситуації. Обізнаність про зовнішні обставини.	Розвиток загального бачення організації, забезпечення широкої підтримки в проведенні організаційних змін. Інформованість про закони, політику і політиків, адміністративні пріоритети, тенденції, спеціальні інтереси; розуміння зовнішньої дії окремих осіб і документів; широке використання інформації при ухваленні рішень.
Середній рівень компетентності	Творче мислення. Планування й оцінювання результатів.	Розвинена інтуїція і вміння вирішувати проблеми; заохочення інноваційної активності підлеглих. Визначення, основних напрямів розвитку, планів і пріоритетів; дослідження необхідних ресурсів; планування і координація дій з іншими; оцінка прогресу і результатів діяльності; підвищення ефективності організації.
	Орієнтація на споживачів. Управлінський контроль і інтеграція. Фінансове управління. Управління технологіями.	Активне вивчення споживачів, задоволення їхніх запитів, постійний пошук шляхів удосконалення освітніх послуг, базових процесів. Забезпечення інтеграції організаційних процесів, сприяння ефективній роботі. Управління бюджетом, контроль витрат, управління договорами. Сприяння персоналу в отриманні інформації про нові технології, застосування нових технологій для потреб організації, навчання персоналу.
Низький рівень компетентності	Управління працівниками (персоналом). Управління конфліктами. Вплив і ведення переговорів. Формування команди.	Визнання важливості культурних, ціннісних, етнічних, статевих й інших індивідуальних відмінностей, сприяння зайнятості і розвиток можливостей персоналу закладу. Попередження або регулювання протистояння, незгод і суперечок в конструктивній манері. Отримання інформації про окремих співробітників, використання переговорів, переконування і владних повноважень для досягнення цілей.

Причому варто підкреслити, що визначені в цьому підході рівні компетентності майбутніх менеджерів освіти базуються на таких універсальних якостях лідера, як уміння почути іншого, пояснити свою позицію; розуміння і критичне сприйняття позицій колег;

виявлення і формулювання проблем; заохочення моральності підлеглих; пристосування стилю управління до ситуацій і людей; уміння мотивувати власні рішення; адекватне реагування на потреби, почуття, можливості співробітників; реальна оцінка власних переваг; забезпечення зворотного зв'язку в спілкуванні; постійна спрямованість на досягнення мети організації [13, с. 241].

Таким чином, управлінська педагогічна культура майбутнього менеджера освіти є комплексом базових компетентнісних якостей і властивостей особистості, до якого входять: професійне покликання, науковий потенціал, потреба в самовдосконаленні, стратегічне мислення, волюві, організаторські та проектувальні якості; працездатність, продуктивність, дослідницька культура; лідерські здібності та потенціали – стиль керівництва, ефективність, харизматичність, інноваційність, реформаторські якості).

Такі вимоги передбачають не лише наявність таланту лідера, а й запас певних, досить різноманітних, знань, структурованих за навчальними дисциплінами підготовки майбутніх менеджерів освіти. У сукупності ці знання формують гносеологічний компонент компетентності менеджера, що буде розглянуто нами в наступному підрозділі дисертаційної роботи.

Висновок і перспективи подальших досліджень. Отже, лідерські якості людини є комплексом базових компетентнісних якостей і властивостей особистості, які необхідні для майбутнього менеджера освіти. Саме вміння розробляти новітні й неоднозначні способи розв'язання завдань, брати на себе роль керівника для згуртування колективу біля себе, розвивати відносини довіри з учителями, проявляти компетентність, професіоналізм, уміння досягати успіху необхідні успішному менеджеру освіти.

Таким чином, якості лідера є основою в успішному управлінні навчальним закладом освіти.

Список використаної літератури

1. Блинов В.И. Математические основы менеджмента: учеб. пособие. – Киев, 1996. – 68 с.
2. Алексеев В. Директор школы – лидер и менеджер / В. Алексеев // Народное образование. – 2002. – № 10. – С. 138–144.
3. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – Київ, 2005. – 128 с.
4. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. – Харків: Основа, 2007. – 112 с.
5. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / А.В. Губа ; Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Луганськ, 2010. – 44 с.
6. Даниленко Л. Управління інноваційною діяльністю у закладах освіти / Л. Даниленко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2005. – №2. – С. 16–20.
7. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Посіб. для студ. вищих навч. закл. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2003. – 694 с.
8. Охріменко І.В. Менеджер освіти як особистість / І. В. Охріменко // Імідж сучасного педагога. – 2000. – №7. – С.13–16.
9. Амонашвили Ш.А. Психологические основы педагогики сотрудничества. – Київ: Освіта, 1991. – 111 с.
10. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті: соціально-психологічний аспект: монографія / Коломінський Н. Л. – Киев, 2000. – 286 с.
11. Bray P. Leadership for the Next Century / P. Bray // Practising Administrator, 1999. – Vol. 21 (4). – P. 12–14.
12. Hodgkinson C. Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life / C. Hodgkinson. – New York : Elsevier Science, 1996. – P. 78–79.
13. Grace G. Research and the challenges of contemporary school leadership: the contribution of critical scholarship / G. Grace // British Journal of Educational Studies. – 2000. – Vol. 48 (3). – P. 231–247.

References

1. Blinov, V.I. (1996). *Mathematical Principles of Management: Textbook*. Kyiv. (in Ukr.).
2. Alekseev, V. (2002). School director – leader and manager. *Public education, 10, 138–144*. (in Rus.).
3. Yelnykova, G. (2005). *Managerial competence*. Kyiv. (in Ukr.).
4. Vdovichenko, R.P. (2007). *Management competence of the head of school*. Kharkiv: Basis. (in Ukr.).
5. Guba, A. (2010). Theoretical and methodological principles of formation of administrative culture teacher – education of future managers. (Doctor Sciences Dissertation). *Thesis*. Lugansk: Lugansk National University of them. Shevchenko. (in Ukr.).
6. Danilenko, L. (2005). Management of innovative activity in educational institutions. *Director schools, lyceums, gymnasiums, 2, 16–20*. (in Ukr.).
7. Orban-Lembryk, L.E. (2003). *Psychology Management*. Handbook for university students. Ivano-Frankivsk: Play.

- (in Ukr.).
8. Ohrimenko, I.V. (2000). Manager Education as personality. *Image of the modern teacher*, 7, 13–16.
 9. Amonashvyly, Sh.A. (1991). *Psychological Principles of pedagogy cooperation*. Kyiv: Education. (in Ukr.).
 10. Kolominskyy, N.L. (2000). *Psychology of management education: social and psychological aspect*: monograph. Kyiv. (in Ukr.).
 11. Bray, P. (1999). Leadership for the Next Century. *Practising Administrator*, 21(4), 12–14.
 12. Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life*. New York: Elsevier Science, 78–79.
 13. Grace, G. (2000). Research and the challenges of contemporary school leadership: the contribution of critical scholarship. *British Journal of Educational Studies*, 48(3), 231–247.

ZAHREBELNA Olena,

Director of the Teaching-and-Upbringing Complex "Secondary school of the 1st–the 2nd Stages – Pre-School Educational Establishment", Kostiantynivka Town Council, Donetsk Region
e-mail: zagrebelsn_s@mail.ru

QUALITIES OF A LEADER AS A BASIS OF A FUTURE EDUCATION MANAGER'S SUCCESSFULNESS

Abstract. *Introduction.* The problem of leadership and its effective use in EDUCATION management occupies an important place in the theory and practice of comprehensive schools management. It goes without saying that a manager must be a leader for successful execution of his duties. The leader implements an important management function: he indicates the direction forward, leads the staff, directs them. The present creates a situation when it is difficult to succeed not only for industrial enterprises but also for social-oriented organizations. Leadership is such a phenomenon that along with the management and making decision inherents the whole system of government. At the same time an effective manager clearly has a positive effect on the efficiency of management, but effective leaders are not always effective managers. The leader's influence upon his staff demonstrates his efficiency, sometimes effective but informal leadership can be an obstacle for achieving the goal of an organization.

The purpose is to analyze the basic leadership skills for succeeding in the management of an educational establishment.

Results. Management culture of a future education manager is a set of basic competency skills and character traits that includes a professional calling, a scientific potential, a need for self-improvement, strategic thinking, strong-willed, managerial and designing qualities; efficiency, productivity, research culture; leadership and potential – leadership style, efficiency, charisma, innovation, reformative qualities).

Such requirements involve not only the leader talent, but also a reservoir of quite various knowledge. This knowledge forms a gnosiological component of a manager efficiency, it will be observed in our next section of the thesis.

Originality. Transformational or reformative leadership ensures availability of a technology of management activities for creative problem solving in crisis. It provides a number of positives. First it is necessary for a manager to influence employees by engaging them in self-government, to be a part of a group (an organization), to support the joint efforts enthusiastically; to require critical evaluation of existing abilities and awareness of own actions, increasing of significancy of a reasonability of joint solutions. Secondly, since trust develops interdependence between a manager and his staff, there is a danger that the head may surround himself with people who agree with his decisions or will be exposed to subordinates. These two aspects are considered by us as interdependent and equally possible, however it must be emphasized that during the master training at a pedagogical university a future manager should get good knowledge about his own possibilities of belonging to a particular type of leadership.

Conclusion. Human leadership is a set of basic competency skills and character traits that are essential for a future education manager. A successful education manager needs an ability to develop innovative and controversial ways to solve problems, to assume the role of a leader in order to unite the team around him, to develop a confidence with teachers, to show competence, professionalism, skills needed to succeed.

Key words: a leader; leader qualities; an education manager; heads of educational establishments; management activity.

Одержано редакцією 08.06.2017
 Прийнято до публікації 12.06.2017