



УДК 37:316.46

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-952-964](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-952-964)

Градецька Наталія Миколаївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних та правових дисциплін, Київський інститут Національної гвардії України, вул. Оборони Києва 7, м. Київ, 03179, тел.: (067) 184-50-27, <https://orcid.org/0000-0002-5903-9829>

ЛІДЕРСТВО ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПАРАДИГМА У СФЕРІ ОСВІТИ

Анотація. Проблеми лідерства ключові для досягнення організаційної ефективності. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів. Лідерство як нова управлінська парадигма виступає сьогодні орієнтиром для здійснення реформ у сфері освіти.

Незважаючи на те, що емпіричні дослідження лідерства, проводилися протягом усього ХХ століття і продовжуються наразі, до сьогодні не існує однозначного визначення поняття «лідерство», розрізняються уявлення про природу і суть цього феномену, відсутнє єдине розуміння механізмів його формування.

Аналізуючи наукову літературу з досліджуваної проблематики встановлено, що характер лідерства може відрізнятися на макро-та мікрорівні. Макролідерство спрямоване на зовнішнє середовище, на майбутнє, а мікролідер функціонує у внутрішньому середовищі організації та вирішує поточні проблеми.

В статті зазначено, що роль лідерства у сфері вищої освіти доцільно розглядати в ієрархічному порядку: у вищій ланці керівництва навчальними закладами, у підрозділах закладів вищої освіти (ЗВО), а також на кафедрах і далі – у студентських групах. Основні питання та проблеми ЗВО повинні вирішуватися в його основній ланці – на кафедрі.

Керівник кафедри – це лідер на мікрорівні з елементами макролідерства. Він повинен мати такі особистісні якості, як інтелектуальні здібності, поведінкова компетентність, впевненість у собі, активність, підприємливість, комунікабельність.

У висновках наголошено, що керівник кафедри, який випромінює впевненість і має високу самооцінку і разом з тим надає довіру і повагу до викладачів (особливо коли мова йде про їхні професійні здібності) успішно сформує педагогічний колектив, який буде підтримувати його і сприяти



виконанню завдань, що стоять перед кафедрою як базовим структурним підрозділом та важливої ланки управління у ЗВО.

Ключові слова: лідерство, освіта, управління, керівник кафедри, особистісні якості, реформування освіти.

Gradeckaja Nataliia Mykolaivna Phd in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social, Humanitarian and Legal Disciplines, Kyiv Institute of the National Guard of Ukraine, 7 Oborony Kyieva St., Kyiv, 03179, tel.: (067)-184-50-27, <https://orcid.org/0000-0002-5903-9829>

LEADERSHIP AS A MANAGEMENT PARADIGM IN THE EDUCATION

Abstract. Leadership issues are key to achieving organizational effectiveness. It is impossible to effectively perform the functions of planning, organization, motivation and control, if there is no effective management and leaders who are able to encourage other employees, positively influence them and lead them, thereby achieving favorable final results. Leadership as a new management paradigm acts as a reference point for implementing reforms in the field of education today.

Despite the fact that empirical studies of leadership were conducted throughout the 20th century and continue to this day, to this day there is no unambiguous definition of the concept of "leadership", there are different ideas about the nature and essence of this phenomenon, and there is no unified understanding of the mechanisms of its formation.

Analyzing the scientific literature on the studied issues, it was established that the nature of leadership can differ at the macro- and micro-level. Macro-leadership is aimed at the external environment, the future, and the micro-leader functions in the internal environment of the organization and solves current problems.

The article states that it is advisable to consider the role of leadership in the field of higher education in a hierarchical order: in the higher echelons of the management of educational institutions, in the divisions of higher education institutions, as well as in departments and further - in student groups. The main issues and problems of higher education should be solved in its main link - at the department.

The head of the department is a micro-level leader with elements of macro-leadership. He must have such personal qualities as intellectual abilities, behavioral competence, self-confidence, activity, entrepreneurship, sociability.

The conclusions emphasize that the head of the department, who radiates confidence and has high self-esteem, and at the same time gives trust and respect to teachers (especially when it comes to their professional abilities), will be able to form a pedagogical team that will support him and facilitate the fulfillment of tasks



that stand in front of the department as a basic structural unit and an important link of management in higher education institutions.

Keywords: leadership, education, management, department head, personal qualities, education reform.

Постановка проблеми. Лідерство визначено як важлива характеристика успішної людини ХХІ століття.

Потреба у лідерах та лідерстві як механізмі підвищення ефективності життєдіяльності соціальних організацій існує практично у всіх сферах суспільного життя: економічній, політичній, науковій, культурній, освітній тощо.

Проблеми лідерства ключові для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних тим, хто успішно впливає на інших, з іншого, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей. Для того, щоб складна організація ефективно виконувала свої завдання, необхідно забезпечити виконання всіх функцій менеджменту. Лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів [1, с. 88].

Лідерство як нова управлінська парадигма виступає сьогодні орієнтиром для здійснення реформ у сфері освіти. Визнання критичності ролі освіти для забезпечення прогресивного суспільного розвитку передбачає вироблення і реалізацію відповідної державної політики та програми конкретних дій на підтримку лідерства взагалі та лідерів в освіті зокрема. Останнє ж визнається передумовою підвищення якості та доступності освіти.

У зв'язку з цим актуальним є розгляд проблематики лідерства та розвитку управлінських компетенцій у сфері освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Питання природи, характеристики лідера як сильної й харизматичної особистості, різноманітності стосунків між лідером і колективом були започатковані у філософських дискурсах, починаючи з античності, й залишаються предметом дискусійного обговорення до наших часів (Арістотель, З. Атаманюк, Т. Гоббс, Н. Дубовик, Т. Карлейль, Конфуцій, Б. Кухта, Н. Макиавеллі, Ф. Ніцше, Платон, Є. Сулима та ін.). Починаючи з 70-х років, інтерес до вивчення лідерства суттєво зріс, про що свідчить поява робіт відомих персоналогів: Дж. Бернса, М. Вебера, Дж. Мак Грегора, Р. Такера, Б. Келлермана, Дж. Пейджа та ін. Природа, специфіка, функції, типологія лідерства як форми неофіційного керівництва досліджуються у працях В. Ануфрієва, В. Гончарова, В. Зацепіна, Т. Мальковської, Б. Паригіна та ін.



Інтерес до проблеми лідерства та пошуку шляхів реалізації лідерського потенціалу спостерігається в останні роки також в українському психолого-педагогічному дискурсі (Д. Алфімов, С. Білецький, І. Даригін, С. Калашніков, К. Садохін, О. Хмизова, В. Ягоднікова та ін.) [2].

Однак, незважаючи на те, що емпіричні дослідження лідерства, проводилися протягом усього ХХ століття і продовжуються наразі, до сьогодні не існує однозначного визначення поняття «лідерство», розрізняються уявлення про природу і суть цього феномену, відсутнє єдине розуміння механізмів його формування.

Метою статті є з'ясування специфіки лідерства як нової управлінської парадигми, яка виступає сьогодні орієнтиром для здійснення реформ у сфері освіти.

Виклад основного матеріалу. Процес реформування системи освіти значно підвищив інтерес до теоретичних та практичних проблем освітнього лідерства. У сучасних умовах сформувався новий контекст очікувань щодо діяльності освітніх лідерів: від них вимагається не просто високий рівень індивідуального розвитку, організаторські якості, а й здатність генерувати нові ідеї, підходи, створювати нові технології, здатність актуалізувати внутрішній потенціал послідовників, ініціювати саморозвиток їх особистостей. Історія свідчить, що саме освітні лідери відіграють головну роль у реформуванні освіти, яка має на меті реалізувати виклики, ризики і перспективи глобалізації і технологізації. Такі тенденції проглядаються сьогодні чи не в усіх розвинених країнах світу. За кордоном визнають необхідність цілеспрямованої підготовки лідерів в освіті. За підтримки Фондації Волес із 2000 року у США було здійснено низку наукових досліджень, результати яких створили потужний фундамент для реалізації програми політичних дій щодо розвитку освітнього лідерства. Одним із результатів став висновок щодо важливості взаємодії та освітнього лідерства на різних рівнях управління. Дослідження підтверджують, що високоякісне лідерство шкільних директорів та суперінтендатів округів є ключем реформи освіти та підвищення освітніх результатів [3]. До орієнтирів щодо об'єднання зусиль органів державної влади різних рівнів задля розвитку освітнього лідерства належать такі:

- Лідерство сприймається та підтримується громадою як суспільне явище. Державні та окружні стандарти з лідерства широко висвітлюються та обговорюються з метою громадського сприйняття та підтримки.

- Програми підготовки з освітнього лідерства пов'язані зі стандартами, локальними потребами та освітніми цілями. Постійний професійний розвиток лідерів є пов'язаним із визначеними освітніми цілями та створює широкі можливості для імплементації успішної практики.

- Прийняття управлінських рішень базується на фактах, відповідних даних, пов'язаних із освітніми цілями. Лідери наділені необхідними



повноваженнями щодо розподілу ресурсів задля задоволення студентських навчальних потреб [4, с. 120].

Наукова думка розглядає лідерство як процес і як властивість. Лідерство визначається в термінах лідерської поведінки, рольових відносин, рівнем впливу на постановку цілей та способів їх досягнення тощо. Отже, широке розуміння лідерства включає в себе вплив: на постановку цілей і визначення стратегії розвитку; на узгодження поведінки для досягнення цілей; на групову підтримку; на організаційну культуру. Слід наголосити, що лідерство не пов'язане з можливістю використання сили, насильства, тиску, які обумовлені положенням в організації або офіційними повноваженнями і передбачає лише взаємодію людей у підтримці лідера. Лідерство ґрунтується на взаємній довірі та відповідальності між керівником та підлеглими, завдяки чому вони трансформуються в лідера та послідовників. Лідер буде свої відносини з послідовниками на основі авторитету та впливу, а не влади та примусу, вказуючи глибоку зацікавленість у розвитку потенціалу кожного члена колективу [5, с. 5].

Сучасний лідер має керуватися такими принципами:

- базуватися на людських ресурсах;
- укріплювати конкурентоспроможність;
- використовувати зовнішню перспективу;
- спиратися на гнучкість та здібність приймати рішення в умовах невизначеності;
- орієнтуватися на перспективу.

Настав час, коли фактор лідерства має охоплювати усі рівні організації, а саме: вище керівництво, лінійне керівництво і лідерів-активістів з числа рядових співробітників. Тільки таким чином можна сформувати систему управління, яка надійно підтримується зворотним зв'язком. Саме тому лідер відіграє важливу роль у процесі формування організаційної культури [6, с. 109–115].

Лідерство в освіті передбачає і вимагає системності, складниками якої повинні стати професійні цілі, система мотивів, визначальні ідеї і принципи, конкретні особистісно і суспільно орієнтовані задуми та потреби. Особливо важливим у цій системі визначаємо аксіологічну складову, а саме цінності, які повинні бути орієнтовані на благо людини [7, с. 178].

Лідерство в освітній сфері дозволяє виявити перспективні напрями розвитку та прагнення, які можуть оновити процеси та допомогти в реформуванні системи освіти, а також підвищити авторитет країни, регіону, конкретної освітньої установи, окремих груп та особистостей. Тому вивчення лідерства в освіті представляє безперечний інтерес з практичної сторони [8, с. 61–62].

«Лідерство в закладах вищої освіти – це здійснення спрямованого, але недирективного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до



діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками» [9, с. 5].

«Нова парадигма управління навчальним закладом – парадигма освітнього лідерства – передбачає утвердження принципу командності, який зумовлює делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети» [10, с. 66].

Лідери в освіті – це найбільш просунуті в особистісному і професійному плані працівники сфери освіти, здатні здійснити стрибок вперед як на рівні власної особистості, так і на рівні освітнього закладу в цілому [8, с. 64].

Освітнє лідерство слід розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах: лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів / учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів); лідерство для освіти (діяльність батьків, науковців, роботодавців та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти); лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери) [4, с. 54].

Лідерство в освіті має свою специфіку порівняно з іншими сферами діяльності суспільства, а саме:

- лідер безпосередньо контактує зі своїми послідовниками, на відміну від політичного лідерства;
- освітнє лідерство є багаторольовим, оскільки сама педагогічна діяльність включає багато функцій (викладацька діяльність, педагогічна, навчально-методична, учбова та інше);
- лідерськими якостями повинні бути наділені не лише керівники закладів освіти, а й інші учасники освітнього процесу;
- лідерство в освіті спрямоване не лише на реалізацію особистості, а й на формування лідерських властивостей в учнів.

Особливо якості лідера виявляються в сучасних мінливих умовах, коли до працівників освіти висуваються нові вимоги щодо методики викладання, активного впровадження інформаційних технологій, стрімкого поширення інновацій та проникнення їх в усі сфери життя суспільства. Саме у таких умовах відчувається роль керівника-лідера в освіті, який здатен надати приклад та натхнення своїм підлеглим, підтримувати авторитет у молодого покоління, оперативно реагувати на зміни законодавства та вимоги ринку для збереження та розвитку закладу освіти.

Водночас варто підкреслити, що лідерство в освіті являє собою специфічний тип управлінських відносин, який спирається на соціальну взаємодію, а лідер у даній ситуації виступає як інноватор. Важливо враховувати і ту обставину, що в даний час сформувався новий контекст очікувань з приводу діяльності лідерів саме в освіті: від педагогів потрібно не просто високий рівень індивідуального розвитку, в тому числі організаторських



якостей, а й здатність генерувати ідеї, підходи, створювати нові технології, вміння актуалізувати внутрішній потенціал послідовників, ініціювати саморозвиток особистостей [8, с. 60–70].

Група дослідників так описують показники освітнього лідерства в організації:

- створення позитивних міжособистісних взаємин;
- знання особистих цілей кожного суб'єкта лідерського процесу;
- формування почуття приналежності до соціуму;
- конструктивне вирішення між суб'єктних конфліктів;
- навчання послідовників лідерської поведінки й управлінської взаємодії;
- заохочення ініціативності та поділ відповідальності;
- формування команди;
- діалогічність спілкування [11, с. 56].

Освітнім лідерам (до таких ми відносимо керівників усіх структурних підрозділів закладу вищої освіти) повинні бути притаманні такі характеристики: моральність (з урахуванням орієнтації на пріоритет інтересів іншої людини над власними); людська мудрість і свобода самовираження; здатність нести відповідальність за власні моральні вчинки та життя загалом; самовдосконалення та вміння керувати собою тощо.

Якість освіти залежить від її інноваційності, актуальності сучасному стану розвитку суспільства та інше. Все це потребує гнучкості, адаптивності, освіченості, відкритості до всього нового не лише керівника освітнього закладу, але й його підлеглих. Саме в цьому і виявляється функція керівника-лідера закладу освіти: мотивувати працівників закладу змінюватись, навчатись, удосконалюватись.

Роль лідерства у сфері вищої освіти доцільно розглядати в ієрархічному порядку: у вищій ланці керівництва навчальними закладами, у підрозділах закладів вищої освіти (ЗВО), а також на кафедрах і далі – у студентських групах.

Основні питання та проблеми ЗВО повинні вирішуватися в його основній ланці – на кафедрі, оскільки саме кафедра забезпечує безпосередній контакт зі студентами та безпосередній виховний, науковий чи навчальний вплив на них.

Лідерство в повсякденній діяльності керівника кафедри слушно розглядати в контексті існування та діяльності малої групи людей. Під малою групою розуміють «невелике за розміром об'єднання людей, пов'язаних безпосередньою взаємодією». Також її визначають як «групу, члени якої зайняті спільною діяльністю і знаходяться в безпосередньому особистому спілкуванні».

Мала група – це нечисленна група (кілька десятків людей і менше), члени якої зазвичай пов'язані дружніми відносинами, при цьому між ними



відбуваються безпосередні особисті контакти, а відносини регулюються неформальними інститутами. У всіх відношеннях між членами такої групи виступає елемент особистого знайомства, близькості, а це веде до того, що, хоча взаємодії між ними і інституціоналізовані, вони ніколи не бувають знеособленими, що є характерним для великих груп. При цьому зазначається, що притаманне членам малої групи загальне почуття внутрішньої приналежності до групи не виключає відмінностей між ними по соціальним ролям, думкам, поглядам, оцінкам і ступеням впливу. Таким чином, лідер в малій групі має справу, перш за все, з неформальним міжособистісним спілкуванням, що необхідно враховувати при визначенні лідерських якостей менеджера і, зокрема, менеджера адміністративної діяльності одним із основних завдань якого є підтримання злагодженої роботи колективу.

Керування кафедрою в сучасних умовах передбачає, з одного боку, необхідність посилення відповідальності та професіоналізму керівників кафедр, розширення кола їх завдань, а з іншого боку – необхідність залучення до керівництва кафедрою усіх її працівників – викладачів, наукових керівників, аспірантів, лаборантів тощо.

Лідерство в межах кафедри – це взаємодія між членами колективу, у центрі якого знаходиться лідер (завідувач кафедри), від особистих якостей якого багато в чому залежить успішна та ефективна діяльність цього підрозділу, його результативність та соціальна значимість.

Лідерство – це двосторонній процес, який передбачає взаємодію між лідером та членами колективу. Управлінська діяльність лідера (завідувача кафедри) передбачає процес формування кафедри та контроль за її структурою, визначення цілей та завдань кафедри, управління кафедрою та контроль за виконанням її членами поставлених завдань. Для успішного функціонування кафедри лідер має забезпечити необхідні умови забезпечення успішної професійної діяльності для кожного із її членів.

В наукових працях, що досліджують питання лідерства, сформульовано особистісні риси лідера. При цьому характер лідерства може відрізнятися на макро-та мікрорівні. Макролідерство спрямоване на зовнішнє середовище, на майбутнє, а мікролідер функціонує у внутрішньому середовищі організації та вирішує поточні проблеми. Керівник кафедри – це лідер на мікрорівні з елементами макролідерства. Він повинен мати такі особистісні якості, як інтелектуальні здібності, поведінкова компетентність, впевненість у собі, активність, підприємливість, комунікабельність. Існує багато різних лідерських навичок, необхідних для впровадження ефективної діяльності кафедри, але серед найбільш затребуваних – активне слухання, емпатія, здатність надихати та переконувати інших, мотивувати власним прикладом, уміння оцінювати сильні та слабкі сторони співробітників, уміння будувати довіру, сильні комунікативні навички, навички переконання, гнучкість, уміння перетворювати інформацію на дію, планування проекту, управлінські



навички, навички стратегічного мислення, здатність узгоджувати співробітників з цінностями та цілями компанії, здатність ділитися чіткими повідомленнями та робити складні ідеї легкими для розуміння для всіх, здатність допомогти співробітникам знайти сенс у роботі, сильне лідерське бачення, творчість, позитив, надійність тощо. Всі лідерські навички тісно пов'язані з особистісними рисами та комунікативними здібностями [1, с. 89].

Новим підходом до розуміння сутності лідерства є думка І. Адізеса про те, що ідеального лідера не існує і не може існувати. Однак існує ідеальне лідерство, його забезпечує ефективна команда носіїв взаємодоповнювальних стилів менеджменту: виробник, адміністратор, підприємець, інтегратор. Ключовою проблемою на шляху до ефективного лідерства команди І. Адізес вважає деструктивні конфлікти. Щоб перевести конфлікт у конструктивний, а не деструктивний напрям, керівник, лідер освітньої організації, має створити середовище взаємної довіри та поваги. Побудова такого середовища передбачає чотири чинники: правильних людей, правильні процеси, правильну структуру та спільні бачення й цінності. Лідерська компетентність у цьому випадку полягає у розумінні власного стилю управління, здатності взаємодіяти з носіями інших стилів під час ухвалення рішень, їхнього впровадження, формування команд, управління персоналом і управління змінами. Разом з тим, очевидно, що перспективним видається раціональне поєднання позитивних компонентів таких теорій керівництва, як управлінське лідерство [11, с. 57].

При дослідженні впливу лідерства на ефективність роботи кафедри в ЗВО, доцільно застосовувати поняття «управлінський лідер». Так, на нашу думку, управлінський лідер – індивід, що гармонійно поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Як менеджер, управлінський лідер реалізує свої законні повноваження і статусну владу для ефективного вирішення організаційних задач, а як лідер він використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Управлінський лідер за своїм статусом є керівником. Це той «ідеальний тип» керівника, що поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Управлінське лідерство проявляється, перш за все, як процес вдосконалення організаційної культури, що дозволяє розвивати елементи, які в своїй сукупності забезпечують ефективну діяльність компанії по реалізації стратегічних цілей. Відносини лідерства присутні на всіх рівнях компанії. Ці контакти відображають сформоване співвідношення індивідуальних сил, влади і впливу на процеси міжособистісного спілкування та організаційної діяльності.

Феномен управлінського лідерства виникає тоді, коли підлеглі визнають авторитет і вплив свого керівника не тільки по праву статусної влади, скільки по праву сили його особистості. Управлінський лідер має можливості використання таких ресурсів організації, які недоступні менеджерам-нелідерам або неформальним лідерам груп у складі компанії. Таким чином,



управлінський лідер має більше можливостей для ефективного управління, ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної влади. Ефективність управлінського лідерства безпосередньо обумовлена ефективністю організаційної діяльності. Концепція ефективності управлінського лідерства може стати основою для практичного використання з метою підвищення ефективності діяльності конкретних управлінських лідерів.

Дослідники управлінського лідерства виділяють наступні стилі лідерства:

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.

Беручи до уваги науковий доробок, можна говорити про те, що: 1) чим більше керівником кафедри 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 керівником кафедри використовується демократичний стиль керівництва, тим більше ним застосовується така стратегія поведінки, як співробітництво і тим менше буде використовуватися стратегія уникання; 3) чим більше керівником кафедри використовується ліберальний стиль керівництва, тим більше ним застосовується така стратегія поведінки, як уникання і тим менше керівником кафедри 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.

Управлінський лідер має більше можливостей для ефективного управління освітньою організацією, ніж просто менеджер чи лідер, який не має статусної влади. При цьому важливим і очевидним є визначення індивідуально-психологічних особливостей лідера, завдяки яким лідер вміло використовує потенціал людських ресурсів, який недоступний керівнику, що не володіє лідерськими якостями.



Дослідження у сфері лідерства показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та ін. Крім того, ефективного керівника-лідера з-поміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та ін. [1, с. 95].

У західноєвропейських країнах і США викладачі виконують як традиційні лідерські функції, обумовлені займаною посадою (декан факультету, завідувач кафедри), так і нові ситуативні ролі (менторство). Згідно американським дослідженням, розвиток викладацького лідерства передбачає вдосконалення таких якостей, як вміння налагоджувати контакти; вміння здійснювати організаційну діагностику; здатність адаптуватися до змін; здатність знаходити і використовувати ресурси; навички управління лідерською роботою; впевненість в інших [4, с. 87].

Висновки. Лідерство є новою управлінською парадигмою, сутність якої відповідає сучасним реаліям. Наявні суспільні трансформації та тенденції актуалізують потребу в лідерстві.

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. Керівник кафедри, який випромінює впевненість і має високу самооцінку і разом з тим надає довіру і повагу до викладачів (особливо коли мова йде про їхні професійні здібності) зуміє сформувати педагогічний колектив, який буде підтримувати його і сприяти виконанню завдань, що стоять перед кафедрою як базовим структурним підрозділом та важливої ланки управління у ЗВО.

Основні якості сучасного освітнього лідера: це особа, яка:

- 1) володіє професійною компетенцією, що визначає спроможність долати проблеми та вирішувати управлінські задачі на основі професійних знань;
- 2) може довести свою цінність і компетентність не тільки для освітньої установи, але і для педагогічного колективу, а також окремих співробітників;
- 3) має здібності спрямовувати співробітників на досягнення освітніх цілей, надихати їх, заохочувати ініціативи, стимулювати зміни, розвивати почуття спільної мети, досягати результатів;
- 4) надає членам педагогічного колективу можливість розкрити свій потенціал, стимулює їх професійний зріст;
- 5) є емоційною, психологічною чи соціальною опорою в колективі, що дозволяє освітньому лідеру об'єднати педагогічну команду [12, с. 121–130].

Література:

1. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2020. Вип. 4. С. 85–95.





2. Днемченко О. П., Казьмірчук Н. С., Комарівська Н. О. Лідерство в структурі соціальної обдарованості. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія. Київ–Кривий Ріг: Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2021. 296 с.
3. Vitaska S. (2008) Preparing High-Quality School Leaders. Vol. 16, № 19, april / may. URL:<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/strong-leaders-strong-schools-2008-state-laws.pdf>. (дата звернення: 04.11.2023).
4. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
5. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
6. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 109–115.
7. Чубінська Н. Б. Лідерство як детермінанта реформування суб'єкт-суб'єктної взаємодії в освіті. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія. Київ–Кривий Ріг: Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (дата звернення: 02.11.2022).
8. Гуменникова Т. Р., Боденчук С. В. Розвиток лідерських якостей працівників освіти в умовах реформування галузі. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія. Київ–Кривий Ріг: Київський ун-т імені Бориса Грінченка, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (дата звернення: 02.11.2022).
9. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навч. посіб. Київ, 2016. 40 с.
10. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *Scientific journal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки»*. 2015. № 2/1(7). С. 66.
11. Ключко А. О. Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія. Київ–Кривий Ріг: Київський ун-т імені Бориса Грінченка. 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (дата звернення: 04.11.2022).
12. Антонюк О. Позитивна психологія як важлива складова освітнього лідерства. *Український педагогічний журнал*. 2022. № 4. С. 121–130.

References:

1. Kozhushko L. F., Shcherbakova A. S. (2020) Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective organizational management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky. Vyp. 4. S. 85–95.* [in Ukrainian].
2. Dnemchenko O. P. Kazmirchuk N. S. Komarivska N. O. (2021) Liderstvo v strukturi sotsialnoi obdarovanosti [Leadership in the structure of social giftedness]. *Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky. Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka.* [in Ukrainian].
3. Vitaska S. (2008) Preparing High-Quality School Leaders (2008). Vol. 16, № 19, april / may. Retrieved from: URL:<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/documents/strong-leaders-strong-schools-2008-state-laws.pdf>. (data zvernennia: 04.11.2023) [in English].
4. Kalashnikova, S. A. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva* [Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership]: monohrafiia. Kyiv: Kyiv. un-t imeni Borysa Hrinchenka. Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (data zvernennia: 03.11.2023) [in Ukrainian].



5. Nestulia O. O., Nestulia S. I. (2016) Osnovy liderstva: naukovi kontseptsii (seredyna KhKh – pochatok KhKhI st.). Navchalnyi posibnyk [Fundamentals of leadership: scientific concepts (mid-twentieth - early twenty-first century). Tutorial]. Poltava, 375 s. [in Ukrainian].
6. Chernov, S. A. Gaiduchenko S O. (2014). Vplyv liderstva na formuvannya ta rozvytok orhanizatsiinoi kultury v publicnomu upravlinni [Influence of leadership on forming and development of organizational culture in public management]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. Vyp.40. S.-109-115. [in Ukrainian].
7. Chubinska N. B. (2021). Liderstvo yak determinanta reformuvannya sub'ekt-sub'ektnoi vzaiemodii v osviti [Leadership as a determinant of reforming subject-subject interaction in education]. Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky. Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka. Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (data zvernennia: 03.11.2023). [in Ukrainian].
8. Humennykova T. R., Bodenchuk S. V. (2021). Rozvytok liderskykh yakosti pratsivnykiv osvity v umovakh reformuvannya haluzi [Development of leadership qualities of education workers in conditions of reforming the industry. Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky. Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka. Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (data zvernennia: 02.11.2023). [in Ukrainian].
9. Prokhor I. (2016) Formuvannya komandnoho liderstva v universyteti : Tutorial. [Formation of team leadership at the university: a textbook]. Kyiv: DP «NVTs «Priorytety», 40 p. [in Ukrainian].
10. Drach I. I. (2015). Liderstvo i komandnist v upravlinni navchalnym zakladom. Scientific Journal «ScienceRise». Serii «Pedahohichni nauky». 2/1 (7). P. 66 [in Ukrainian].
11. Klochko A. (2021). Liderstvo yak model efektyvnoho upravlinnia osvitnoiu orhanizatsiieiu [Leadership as a model of effective management of an educational organization]. Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky. Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka. Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>. (data zvernennia: 30.10.2023). [in Ukrainian].
12. Antoniuk O. (2022). Pozytyvna psykholohiia yak vazhlyva skladova osvitnoho liderstva [Positive psychology as an important component of educational leadership]. Ukrainskiy pedahohichniy zhurnal. № 4. S. 121-130. [in Ukrainian].