

Ковальчук Василь Іванович,
к.п.н., доцент кафедри професійної
освіти ЦППО ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти» АПН України

Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті

В статті розглядаються проблеми лідерства в системі управління навчальним закладом. Подано характеристику понять менеджер і лідер. На думку автора лідерство – це робити правильні речі, менеджмент – робити речі правильно. В статті наведено характеристики типів лідерства, зроблено акцент на ситуативному лідерстві та подано чотири типи ситуативного лідерства.

Ключові слова: лідер, лідерство, трансформаційне лідерство, ситуативне лідерство, стилі лідерства.

В статье рассматриваются проблемы лидерства в системе управления учебным заведением. Подана характеристика понятий менеджер и лидер. По мнению автора лидерство – это делать правильные вещи, менеджмент – делать вещи правильно. В статье приведены характеристики типов лидерства, сделан акцент на ситуативном лидерстве и поданы четыре типа ситуативного лидерства.

Ключевые слова: лидер, лидерство, трансформационное лидерство, ситуативное лидерство, стили лидерства.

In the article the problems of leadership are examined in control system by educational establishment. Description of concepts is given manager and leader. In opinion of author leadership – to do it correct things, management, – to do things correctly. Descriptions of types of leadership are resulted in the article, an accent is done on situation leadership and four types of situation leadership are given.

Key words: leader, leadership, transformation leadership, situation leadership, styles of leadership.

Постановка проблеми

Різноманітні суспільні перетворення, які відбуваються в країні висувають нові вимоги до керівників різних установ і навчальних закладів зокрема. Державі потрібні керівники, які вміють бачити проблеми й творчо їх вирішувати, гнучко адаптуватися до мінливих умов життя, володіти високим

професіоналізмом. Авторитет керівника забезпечується не тільки його професійними знаннями, але й особистісними якостями, поведінкою, ставленням до педагогів й учнів, культурою ділового спілкування. Керівник має вести за собою колектив, а колектив – рівнятися на керівника. Тенденції, що пов'язані із соціальним розвитком мають також вплив і на керівників навчальних закладів. Тому людина, яка керує організацією повинна бути кращою в усіх відношеннях, і як фахівець, і як менеджер так і - людина. За оцінкою професора Л. Келлі, успіх організації на 20 % залежить від лідера і на 80 % від тих, хто йде за ним. Останні дуже часто показують неабиякі результати, а це означає, що лідери створюють лідерів [1, с.120].

Професія керівника навчального закладу в системі «людина-людина», перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, в професійно значущу категорію. Керівник – не просто «старший педагог», він наділений функцією керування, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він у педагогічному колективі стає одночасно й «лідером» і «менеджером».

Поняття «керівництво» і «керування» звичайно не розрізняють за змістом, хоча вони мають істотні відмінності.

Лідерство не вичерпує й не заміняє процес керування, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи керування не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Дуже важливими для успішної роботи колективу є не лише сформовані у ньому стосунки, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але і те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання відносяться до компетенції керівника – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють. Керівництво може опиратися на формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється із поняттям

«менеджер», «керуючий») і на неформальні. У другому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер».

Різниця між керуванням і лідерством полягає в наступному. Керування (управління) визначається, як розумовий та фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно доручення і вирішують певні задачі. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоча діапазон його застосування є ширшим (вплив використовується для вирішення різних задач, в тому числі і управління). Надалі, для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей керівником (менеджером) називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером – людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

У словнику «Професійна освіта» термін лідер(від англ. *leader* – ведучий, керівник) трактується кількома значеннями:

- 1) керівник політичної партії, громадської організації тощо;
- 2) ланка управління, фірма чи заклад освіти, що досягнув порівняно високих результатів у діяльності;
- 3) робітник, керівник, що визначає діяльність інших працівників;
- 4) лідер формальний – офіційний керівник, наділений необхідними повноваженнями;
- 5) лідер неформальний – рядовий член колективу, групи, особистісні якості якого дають йому змогу справляти значний вплив на поведінку і настрої людей, вести їх за собою [7, с.169].

Слід визначити що лідерство – це лише одна з можливих прояв соціальної активності особистості. А. Кузякін під лідерством розуміє систему неформальних стосунків впливу і домінування [4, с.83-98].

Менеджер – це керівник, що направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером. Його завдання вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес.

Управління здійснюється виходячи з більш загальних цілей і за принципом вибору найбільш оптимальних рішень. Сучасна варіативність освітнього процесу визначає необхідність швидкого реагування на зміни, ситуації й пошуку нових рішень, прогнозу й планування діяльності.

Управління має на увазі відносини твердого підпорядкування, трансляцію цілей «зверху – вниз», наявність певних посадових обов'язків.

Таким чином, управління навчальним закладом – це процес впливу на педагогічний колектив з метою забезпечення постійного функціонування, розвитку й підвищення ефективності навчально-виховної діяльності.

Професіоналізм керівника включає його загальнопедагогічні професійні знання (в галузі управління), загальнолюдські, психофізіологічні, організаторські й комунікативні якості.

Процес управління будь-якою педагогічною системою передбачає цілепокладання (постановку цілей) і планування (прийняття рішень), що диктується необхідністю постійного розвитку, руху педагогічної системи. У діяльності керівника важливе місце займає інструктування, риторична майстерність, необхідні для формування переконаності у виконанні доручення, забезпечення єдності педагогічного й учнівського колективів, надання безпосередньої допомоги в процесі виконання роботи, вибір найбільш адекватних форм стимулювання діяльності, а також оцінка процесу й результатів.

Професіоналізм керівника проявляється в його вмінні створити ефективну організаційну структуру управління закладом, повноваження й відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їхньої взаємодії по вертикалі й горизонталі.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру закладу освіти, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього

необхідно, по-перше, щоб виконавці добре розуміли яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати, по-друге, щоб вони були зацікавлені в їх досягненні, по-третє, щоб вони отримували задоволення від своєї роботи, по-четверте, щоб соціально-психологічний клімат у колективі був сприятливий для продуктивної роботи.

При реалізації функції керівництва закладом освіти вирішуються наступні основні завдання: 1) підбір, розміщення й оцінка кадрів, постановка завдань перед виконавцями; 2) аналіз і регулювання соціально-психологічного клімату в колективі; 3) стимулювання продуктивної діяльності підлеглих і їхнього саморозвитку; 4) створення умов для професійного росту підлеглих.

Під змістом професіоналізму керівника розуміють його індивідуальні якості, які виділяють в п'ять основних груп:

- 1) загальнолюдські якості;
- 2) психофізіологічні якості;
- 3) ділові якості й організаторські здібності;
- 4) комунікативні якості;
- 5) професійні знання.

Змістовні компоненти професіоналізму у педагогічній діяльності припускають наявність у суб'єкта освіти разом із професійними знаннями загальнокультурних і соціально-моральних якостей.

Професіоналізм керівника можна визначити як наявність індивідуальних здібностей. Він є умовою успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом у цілому. Поняття здібностей обумовлене знаннями, уміннями й навичками, які вже вироблені в даної людини, характеризують глибину, швидкість, міцність оволодіння нею тією або іншою діяльністю. Здібності виявляються в процесі оволодіння діяльністю й тісно пов'язані із загальною спрямованістю особистості, з тим, наскільки стійкі схильності людини до тієї або іншої діяльності. В основі однакових досягнень при виконанні якої-небудь

діяльності можуть лежати різні здібності, у той же час та сама здібність може стати умовою успішності різних видів діяльності.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії людей у групі, що є набагато складнішим – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

І керівництво, і лідерство для впливу на поведінку інших людей використовують владу. Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, відношення, відчуття іншої людини. Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії, і керує людьми винятково з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою “начальник-підлеглий” (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо). Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є досить обмеженою. Підлегли такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати і оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі показує недостатній професіоналізм.

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, отримає визнання своїх підлеглих як лідер завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм у інших тощо. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, що необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а значить більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки “лідер-послідовник”, які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки “начальник-підлеглий”.

Лідерство дає змогу підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку.

Дуже часто запитуючи себе, яким же має бути керівник згадується одна історія про керівника навчального закладу.:

Приїхавши у готель, він записав у реєстраційній формі в графі «професія» – керівник.

У готелі менеджер запитав:

- А чим ви керуєте?
- Я керую людьми.
- Як ви це робите?
- Добре.

Керівникові дуже хотілося якнайшвидше занести речі у номер і піти на море. Але впродовж усієї відпустки він запитував себе: «А як я це роблю насправді? Наскільки я гарний лідер? Від чого це залежить – від особливостей моєї особистості, від уваги, яку я приділяю людям чи від того, наскільки чіткі та структуровані завдання я даю працівникам? Чи веду я колектив правильним шляхом? Як я можу покращити свої лідерські якості?» [6, с.50].

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства.

1. Харизматична дія (від «харизма» — благодать) стверджує, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здібність спонукати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії "великої людини" (зародилась ще в древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: 1) вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями; 2) структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями; 3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти вслід за ним.

3. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера — як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний — якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, причому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеня, зв'язує їх ініціативу. При цьому стилі управління керівник користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлегли беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з

ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички в підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди до деякої міри самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою. У високій мірі керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. У той же час керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність в роботі, в прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам.

В американській літературі подібний стиль називають стилем невтручання або потурання (англ. *Laisser-faire*). Лідер повністю покладається на підлеглих і іноді дотримується позиції простого члена групи, у якій всі члени діють переважно незалежно один від одного.

Лідерство в організації часто означає:

- стимуляцію, мотивацію, надихання людей;
- сприяння розвитку людей;
- вміння ставити виклики перед людьми і допомагати їм відповідати на ці виклики;

- розробку бачення, яке надихає інших до його досягнення таким чином, що організація може працювати змістовно і скоординовано;
- впевненість [3 с. 3].

Менеджмент головним чином означає:

- розроблення системи і процедур, відповідно до яких організована робота;
- розроблення і керування завданнями, функціями, структурування зустрічей тощо;
- систематичне збирання й організацію інформації, яка дає підстави стверджувати чи були досягнуті поставлені цілі;
- налагодження стосунків між організацією і середовищем [5].

Відмінність між лідерством і менеджментом може бути визначена так:

Лідерство – це робити правильні речі.

Менеджмент – робити речі правильно.

Лідерство – не є незалежний сегмент функціональних обов'язків керівника. Керівник навчального закладу, працюючи з різними сегментами, робить це як лідер, який виконує основну роль у навчальному закладі.

Погляди на лідерство розвиваються одночасно із соціальним розвитком. У сучасному суспільстві лідерство більше фокусується на покращенні професійного розвитку працівників з метою якнайшвидшого досягнення організаційних цілей.

Ефективне лідерство орієнтоване на завдання і на людей. Це означає, що керівник враховує відмінності між людьми (компетентність, мотивація тощо), тому що у навчальному закладі працюють педагоги, які потребують допомоги у певних сферах та досвідченіші педагоги.

У сучасному світі навчальні заклади та їх оточення настільки комплексні, що керівник уже не може використовувати лише один стиль лідерства. Вибираючи той чи інший стиль лідерства, керівник враховує різні ситуації, різні потреби, які можуть існувати в організації. Це називається «ситуативним лідерством»

Ситуативне (трансформаційне) лідерство наголошує на професіоналізмі спільної роботи. Лідер стимулює педагогів працювати професійно, щоб сприяти подальшому розвитку навчального закладу: він допомагає команді визначати проблеми і вміло вирішувати їх.

Трансформаційне лідерство здебільшого спрямоване на технічні аспекти роботи.

Трансформаційний лідер зосереджує свої зусилля на постановку завдань перед своїми працівниками, залучаючи їх до цього процесу, покращуючи їхні методи роботи.

Цілі розвитку організації для такого лідера лежать у двох площинах: освітній і організаційній. Вони досягаються ним у співпраці з командою: лідер стимулює працівників визначати та вирішувати проблеми; допомагає у розвитку спільного бачення, визначенні цілей, сфер для покращення, формулюванні власних освітніх питань. Все це приєє розвиткові діалогу стосовно бачення, власної думки, потреб.

У кожного керівника свій стиль керівництва педагогічним й учнівським колективами, проте вони мають знати свій стиль і стиль інших керівників для визначення їхніх позитивних і негативних наслідків.

Стиль (англ. *Style*) — поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль бігу, стиль керівництва (лідерства). В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

В ситуаційному лідерстві виокремлюють чотири основних стилі:

Стиль 3 Підтримка (Підтримуючий) Лідер фасилітує і підтримує зусилля працівників під час виконання завдань, розділяє відповідальність за прийняття рішень	Стиль 2 Переконання (Переконуючий) Лідер направляє і контролює, але також пояснює свої рішення, заохочує інші пропозиції і прогрес
---	--

<p>Стиль 4 (Делегуєчий) Делегування Лідер делегує відповідальність за процес прийняття рішень і вирішення проблем працівниками</p>	<p>Стиль 1 Керування (Директивний) Лідер надає конкретні інструкції і здійснює ретельну супервізію над виконанням завдань</p>
--	---

Рис. 1. Стилі ситуативного лідерства

Жоден стиль не найкращий, а стиль лідерства має вибиратися залежно від ситуації. Жоден тип лідера не може бути домінуючим. Майбутнє за різними типами лідерів.

Досвідчений лідер може використовувати усі чотири стилі ситуативного лідерства. Чотири стилі є комбінацією двох основних типів поведінки: директивної і підтримуючої.

Директивна поведінка передбачає структурування, контроль та інспектування. Підтримуюча поведінка передбачає схвалення, слухання, фасилітування, заохочення.

Директивний стиль (керування) потрібен тоді, коли рішення має бути прийняте дуже швидко і коли воно передбачає деякі ризики. Він добрий для недосвідчених працівників, які мають великий потенціал для саморозвитку, для людей, які володіють «ноу-хау» і досвідом, але незнайомі з організацією, її цілями, пріоритетами, культурою і способом працювати.

Переконуючий стиль (переконання) найкраще спрацьовує тоді, коли людина розчаровується. Часто люди приступають до роботи з високою мотивацією. Коли вони добре справляються з нею, менеджер не говорить нічого. Проте, як тільки вони роблять помилки, то потрапляють у халепу. Одразу вони втрачають свій ентузіазм, і тоді простих директив – недостатньо. Вам як керівникові потрібно їх підтримати і заохотити. Директивний стиль добрий для ентузіастів-початківців, а переконуючий стиль, який містить багато напрямів і підтримки, потрібен тим, кого треба заохотити.

Досвідчені керівники віддають перевагу *підтримуючому стилю менеджменту* (стилю участі). Вони цінують його, коли люди дослухаються до них і підтримують їх. Саме тому, що вони досвідчені і компетентні, але інколи також мають сумніви щодо своїх якостей.

Делегуючий стиль підходить людям, які є експертами, ентузіастами і компетентними. Вони не потребують вказівок і здатні самі собі забезпечити підтримку. Експерти, котрі добре виконують свою роботу, не потребують перевірки та заохочень, вони просто знають, що добре виконують свою роботу (рис. 2).

Стиль 3. Підтримка Більше підтримки – менше вказівок	Стиль 2. Переконавання Багато вказівок – багато підтримки	
Стиль 4. Делегування Багато підтримки – мало вказівок	Стиль 1. Керування Багато вказівок – мало підтримки	
Мало	Орієнтоване на завдання	Багато

Рис. 2. Співвідношення менеджменту до стилів лідерства

Тепер ми знаємо, що жоден стиль не найкращий, а стиль лідерства має вибиратися залежно від ситуації. Розглянемо який вплив має лідерство на розвиток команди.

Важливо правильно поставити діагноз розвитку команди (Д), відповідно до рівня розвитку (зрілості) керівника (рис. 3).

ВИСОКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ	ВИСОКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ	ПЕВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ	НИЗЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ
ВИСОКА ВІДДАНІСТЬ	НЕВИЗНАЧЕНА ВІДДАНІСТЬ	НИЗЬКА ВІДДАНІСТЬ	ВИСОКА ВІДДАНІСТЬ
Д4	Д3	Д2	Д1
Розвинутий			У процесі розвитку

Рис. 3. Співвідношення рівнів розвитку команди до рівня розвитку зрілості керівника

З рис. 3 видно: рівень розвитку керівника є високим за високої компетентності керівника і його високої відданості, та перебуває у процесі розвитку – за низької компетентності і високої відданості.

Компетентність – це результат «ноу-хау» і навичок, яку можна набути; відданість – поєднання впевненості у своїх силах і мотивації.

Лідер – це особистість з стійкими поглядами, здібностями, потребами, інтересами. «Це постійно особистість, яка постійно розвивається, якій притаманні почуття людської гідності, прагнення служити людям, миролюбство, породність, чесність, справедливість» [2, 54-55].

Висновки

Професіоналізм керівника реалізується зусиллями всього педагогічного колективу, процесами їхнього спілкування і виступає одним з найважливіших факторів ефективності освітнього процесу. Тому кожному з керівників варто задуматись: «Чи є я лідером в своєму колективі?», «Які компетенції мені необхідно покращити, щоб стати трансформаційним лідером», «Чи ефективна моя робота, як керівника» та ін. Слід також пам'ятати, що реалізація місії навчального закладу буде залежати від спільної діяльності колективу, тону, який задає керівник.

Література

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2008.- 512 с.
2. Калкіна Л. Навчаємо та виховуємо студента як особистість // Освіта. Технікуми. Коледжі. - 2005. - № 1. - С. 54-55.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. Посібник. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Кузякин А.П. "Блеск и нищета" управленческого аппарата. Что такое лидер и лидерство? Преимущество лидерства //Образование. - 2000. - № 4. - С. 83-98.
5. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. з англ. – М.: дело, 1992. – 702 с.

6. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти:
Навчально-методичний посібник / Кол. авторів: Шоутен Т. Даниленко
Л.І., Зайченко О.І., Софій Н.З. – К.: плеяда, 2008. - 161 с.
7. Професійна освіта: Словник: Навч. посіб. /Уклад. С. У. Гончаренко та
ін.; За ред. Н. Г. Ничкало. — К.: Вища шк., 2000. — 380 с.