УДК 371.124:005.322:316.46

Ігор ОСТАПЙОВСЬКИЙ,
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО;
Ірина РАДЕЦЬКА,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО

Актуальність теорій лідерства в управлінні сучасною школою

Обґрунтовано актуальність проблематики дослідження. Проаналізовано базові категорії дослідження «лідер» та «лідерство». Розкрито найважливіші теорії лідерства і їхнє значення в управлінні закладом загальної середньої освіти. Запропоновано критерії оцінки ефективного лідерства та діагностику розвитку лідерських якостей.

Ключові слова: *лідер, лідерство, теорії лідерства, керівник, директор закладу загальної середньої освіти.*

Ihor Ostapiovskyi, Iryna Radetska. The Relevance of Leadership Theories in Modern School Management. *The article substantiates the relevance of the research topic. It analyzes the basic research categories of „leader" and „leadership". The most prominent leadership theories are outlined, emphasizing their importance in the management of general secondary education institutions. Furthermore, the author proposes criteria for evaluating effective leadership and tools for diagnosing the development of leadership qualities.*

Keywords: *leader, leadership, leadership theories, manager, principal of a general secondary education institution.*

Постановка проблеми. Аналіз наукових джерел засвідчує наявність різних підходів до управління закладами загальної середньої освіти. Серед них можна виділити звичайне управління, менеджмент та інноваційний менеджмент. Реалізація цих підходів пов'язана із моделями управління. Такими є адміністративно-функціональна, конкуренто-іміджева і проєктно-інвестиційна.

Сьогодні, в умовах реалізації концепції Нової української школи, акцент в управлінні закладом освіти передбачає відмову від адміністрування і використання керівником школи освітнього менеджменту. Такий перехід, на нашу думку, можливий за умови використання в управлінській діяльності концепції менеджменту людських ресурсів. Ця концепція розглядає працівника як найважливіший ресурс організації, який забезпечує її успішність функціонування в умовах жорсткого конкурентного середовища. Забезпечити успішне виконання концепції можуть не формальні, а реальні лідери. Однією з умов, на наше глибоке переконання, є знання і творче використання керівником теорій лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення поставлених завдань базувалося на розробках вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, розуміння сутності лідерства в освіті та розмежування відмінностей у діяльності лідера та менеджера дають можливість зрозуміти напрацювання Л. Даниленко та Л. Карамушки; значення й актуальність лідерства в управлінні сучасною школою та характеристики ефективного лідерства розкрито у працях О. Мармази; цінними для вивчення теорій лідерства є розробки П. Зорі, К. Шафранової, Ю. Дивинської; взаємозумовленість самоменеджменту та лідерства розкрито у працях М. Орликовського, Г. Осовської та В. Ткачук; цінними для розуміння базових відмінностей лідера і керівника, вмінь та ролей лідера, особливостей шкільних лідерів є праці зарубіжних учених В. Берніса, П. Херсі, К. Бланшарда, Н. Тічі, П. Карстаньє, К. Лейвуда, Д. Монтгомері та ін.

Метою статті є теоретичний аналіз і розкриття прикладної спрямованості теорій лідерства в управлінні сучасною школою.

Виклад основного матеріалу. Важливим документом, що визначає мету професійної діяльності керівника школи, є професійний стандарт [6]. Відповідно до нього директор школи здійснює безпосереднє управління закладом освіти і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності. Він є представником закладу у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах власних повноважень, які передбачені законодавством і установчими документами закладу освіти.

Реалізація мети професійної діяльності забезпечується виконанням трудових функцій. Вони передбачають забезпечення:

– стратегічного управління розвитком закладу освіти;

– управління якістю освітньої діяльності;

– партнерської та мережевої взаємодії;

– організації безпечного і здорового освітнього середовища;

– власного безперервного професійного розвитку [6].

Успішне виконання трудових функцій забезпечується як загальними, так і професійними компетентностями. Важливою та актуальною в умовах

сьогодення є лідерська компетентність [6]. Вона передбачає здатність керівника закладу освіти здійснювати позитивний вплив на колектив, окремих осіб та груп осіб, спрямовуючи їхні зусилля на реалізацію стратегічних цілей ЗЗСО. Не менш важливою є здатність керівника швидко реагувати на зміни і формувати у всіх учасників освітнього процесу гнучкість та адаптивність до них. Реакція на зміни та формування адаптивності усіх учасників освітнього процесу до змін забезпечується здатністю директора школи до використання у своїй діяльності цифрових технологій та сучасних методів і форм комунікації співробітництва й партнерської взаємодії.

Широкий спектр здатностей лідера спонукав нас до аналізу цієї категорії. Термін *лідер* – англійського походження (leader – ведучий, керівник). Сучасний Тлумачний словник української мови дає таке тлумачення терміна: той, хто посідає провідне місце серед інших; особа або група осіб, що йде першою в якомусь змаганні; той, хто очолює певну політичну партію або іншу суспільно-політичну організацію; керівник [7].

Сучасний тлумачний психологічний словник розглядає лідера як члена певної групи, за яким інші її члени визнають право приймати відповідне рішення у значимих для них ситуаціях, яке торкається їхніх інтересів і визначає напрям та характер їхньої діяльності [8]. Тобто це найбільш авторитетна особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі.

Аналіз категорії «лідер» відповідно до сучасних тлумачних словників дає підстави стверджувати, що це авторитетна у певній групі особистість, наділена нею правом приймати рішення, організовувати спільну діяльність і регулювати взаємини у групі.

Солідарні з думкою фахівців, що лідер є агентом змін, який може надихнути інших робити краще і більше, ніж вони будь-коли робили [5, с. 158]. Саме тому в реальному житті, на думку В. Берніса, існують базові відмінності між лідером та керівником [5, с. 160]. Наприклад, лідер запроваджує інновації – менеджер адмініструє; лідер оригінал – менеджер копія; лідер розвиває – менеджер підтримує; лідер зосереджується на людях – менеджер на системі та структурі; лідер працює на основі довіри – менеджер працює на основі контролю; лідер ставить питання «Що? Навіщо? Чому?» – менеджер ставить питання «Як? Коли?»; лідер ініціює, народжує – менеджер імітує; лідер робить правильні речі – менеджер робить речі правильно.

Оцінити свої лідерські якості керівники шкіл можуть, опрацювавши діагностику «Ступінь розвитку лідерських якостей», використавши навчальний посібник «Самоменеджмент: практикум» [4, с. 388–390].

Для більш глибокого розуміння сутності феномену «лідер» вважаємо за доцільне проаналізувати теорії лідерства. Їх надзвичайно багато. Найбільш відомими є дев'ять: великої людини; особистих якостей; контекстуальна; ситуаційна; соціальної ідентичності; обміну; трансформаційна; психодинамічна; ідентичності [1].

Відповідно до теорії великої людини, лідерство є вродженою якістю. Ще стародавні греки лідерство розглядали як дар богів. Термін «харизма», який приписують лідерам, із древньогрецької означає «помазання», «дар божий».

Згідно з теорією особистих якостей, лідерами є людини, які володіють певною сумою якостей, котрі дозволяють впливати на людей, щоб слідували за ними. Такі якості є і вроджені, і набуті.

Контекстуальна теорія пояснює лідерство як вдалий і точний збіг контексту з особистими якостями. Для підтримки і збереження лідерства необхідно намагатися, щоб навички та поведінка керівника відповідали контексту. Доречним буде врахування менеджером трьох змінних, притаманних лідерству:

– сам лідер;

– ті, з ким він взаємодіє і кого необхідно вести за собою;

– безпосередньо сам контекст.

Зважаючи на це поєднання, менеджер повинен обирати модель дій.

Ситуаційна теорія пояснює лідерство залежно від того, як людина поводиться у різних ситуаціях. Зі зміною ситуації лідер має міняти стиль поведінки. Згідно із Деніелом Гоулманом, виділяють такі стилі поведінки:

– директивний;

– візіонерський;

– еталонний;

– товариський;

– коучинговий;

– демократичний [1].

На думку представників ситуаційної теорії, хороший лідер має вміти працювати щонайменше у чотирьох стилях.

За теорією соціальної ідентичності, лідером стає той, кого таким вважає соціальна група. Такою людиною є особистість, яка є значимою для групи і відображає їхні ідеали, традиції, культуру.

Відповідно до теорії обміну, лідером є той, хто може задовольнити потреби групи. Задоволення потреб забезпечує обмін на довіру, зусилля тощо.

Для трансформаційного лідерства характерними є: харизма, інтелектуальна стимуляція, піклування про задоволення емоційних потреб, бачення перспектив, творчість, здатність відбору та підготовки талановитих людей.

Згідно з психодинамічною теорією, для людей характерна чітко виражена ірраціональність, а лідер

у своїй діяльності спирається на несвідомі, глибоко заховані людські потреби в захисникові, сильній особистості. В основу психодинамічної теорії покладено праці Зигмунда Фрейда, Карла Юнга та їхніх послідовників. Основними принципами теорії є:

– несвідомі драйви та мотивація (дуже часто лідери керуються прихованими неусвідомленими мотиваціями потребою у владі, визнанні, прагненні подолати дитячі комплекси);

– взаємодія лідера та команди (така взаємодія базується на механізмах перенесення та проєкції);

– емоційний інтелект і самоусвідомлення (здатність лідера розпізнавати власні тіньові сторони, страхи та психологічні захисти є критичною для запобігання деструктивній поведінці та прийняття зважених рішень);

– архетипи, за К. Юнгом (лідери експлуатують колективні архетипи Вчителя, Героя, Правителя, Бунтаря та ін., щоб надихати і вести за собою людей).

Теорія ідентичності розглядає лідерство не як вроджений набір особистісних якостей, а як процес поступового усвідомлення себе лідером. Людина стає справжнім лідером тоді, коли починає бачити себе в цій ролі та коли її лідерський статус визнають інші члени групи.

Школа є складним соціальним утворенням, яке функціонує в умовах мінливого середовища. Знання керівником теорій лідерства дозволить йому здійснювати ефективний вплив на підлеглих, бути авторитетною особистістю в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у колективі, оскільки лідерство – це цілеспрямований вплив на людей, щоб об'єднати їхні зусилля заради досягнення спільної мети, яке передбачає несиловий вплив, побудований на стосунках «лідер – послідовник» [3, с. 109].

Поділяємо позицію науковців, що критеріями оцінки лідерства є:

– природне прагнення вести за собою;
– мотивація до першості;
– впливовість;
– пристрасть до справи;
– компетентність і креативність;
– психологічна надійність;
– самооцінка і саморегуляція;
– прагнення до самовдосконалення [2, с. 9].

Щоб відповідати вищезазначеним критеріям, лідери, за П. Херсі та К. Бланшард, повинні володіти трьома базовими групами вмінь: технічними, гуманітарними (пов'язаними із людськими ресурсами) та концептуальними [5, с. 160–161].

Технічні вміння – здатність використовувати знання, методи, техніки та обладнання потрібні для виконання специфічних завдань у процесі здобуття освіти, тренування, накопичення досвіду.

Гуманітарні вміння – розсудливість і здібності для роботи з людьми та через людей, розуміння мотивації та застосування ефективного лідерства в управлінні.

Концептуальні вміння – здатність розуміти складність всієї організації в цілому і місце в ній конкретного виконавця певних функцій.

Висновки. За результатами наукового пошуку встановлено, що лідером є авторитетна у певній групі особистість, наділена нею правом приймати рішення, організовувати спільну діяльність і регулювати взаємини у групі. Лідерство ми розглядаємо як цілеспрямований вплив на людей, щоб об'єднати їхні зусилля заради досягнення спільної мети, що передбачає несиловий вплив, побудований на стосунках «лідер – послідовник».

Розуміти феномен лідерства та його реалізацію в діяльності керівника закладу загальної середньої освіти дозволять знання теорій лідерства: великої людини; особистих якостей; контекстуальної; ситуаційної; соціальної ідентичності; обміну; трансформаційної; психодинамічної; ідентичності.

Критеріями оцінки лідерства є: природне прагнення вести за собою; мотивація до першості; впливовість; пристрасть до справи; компетентність і креативність; психологічна надійність; самооцінка і саморегуляція; прагнення до самовдосконалення.

Встановлено, що лідери повинні володіти трьома базовими групами вмінь: технічними, гуманітарними (пов'язаними із людськими ресурсами) та концептуальними.

Наше дослідження не вичерпує усіх аспектів проблеми. Подальшого вивчення потребує проблема готовності керівника закладу загальної середньої освіти до реалізації управління на засадах партнерства та лідерства.

Використані джерела

1. 9 теорій лідерства. URL: https://vtkosnova.com/uk/9-teorij-liderstva-2/ (дата звернення: 01.06.2026).
2. Зоря П. С., Шафранова К. В., Дивинська Ю. А. Теорія лідерства : опорний конспект лекцій. Київ : Ун-т «Україна», 2024. 55 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.
4. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. економ. вузів. Київ : Кондор, 2012. 410 с.
5. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки, Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
6. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568zatverdzh.standartu.keriv.22.09 (дата звернення: 11.06.2026).
7. Сучасний тлумачний словник української мови: 60 000 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків : ВД «Школа», 2009. 832 с.
8. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.