

УДК 351:658.8:37

**Н. О. Якушко**

аспірант кафедри управління освітою  
Національної академії державного управління при Президентові України

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ВІТЧИЗНЯНІЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ НАУЦІ

*У статті розглядаються проблеми лідерства як багатоаспектного соціального явища. Висвітлено значення феномена лідерства. Визначено сутність поняття сучасного лідера в освіті. Охарактеризовано стилі управління.*

**Ключові слова:** державне управління, лідерство, лідер, керівник, лідерські якості, компетентність.

**Постановка проблеми.** Нині Уряд України приділяє значну увагу розвитку освіти. Проте дедалі гострішими стають протиріччя, що є в освіті України, в контексті створення демократичного простору і децентралізації державного управління. Зокрема, це протиріччя між декларацією переходу до державно-громадського управління освітою, організації взаємодії державних структур і соціальних інститутів у розвитку ЗСО і нормативно-правовим забезпеченням цих процесів, проголошенням принципу автономії навчальних закладів, зокрема розширенням їх академічної свободи і прав на педагогічну творчість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ознайомлення пострадянських дослідників із теоріями лідерства, які розроблялися в Західній Європі та США протягом кількох десятиріч, було підсумовано у ґрунтовних працях Л. Лесіної [6] та О. Кудряшової [7]. Парадоксально, але саме в цей час припинилися оригінальні вітчизняні дослідження з проблематики лідерства (зокрема в сфері освіти). Упродовж останніх років аналіз наявних теоретичних надбань здійснюється переважно в рамках синтезуючих курсів із різних галузей гуманітарного знання.

Наявна система освіти має бути спрямована на інноваційний розвиток, що вимагає створення умов для залучення до управлінської діяльності таких керівників закладів і установ освіти, які не лише здобули професійні знання з теорії управління людськими, матеріальними і фінансовими ресурсами (менеджменту), а є такими, що є лідерами в освітніх організаціях, керівниками конкретних процесів, що забезпечують їхню успішність і ефективність.

Питання лідерства у системі управління знайшли відображення в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників: в галузі державного управління (Н. Протасова, В. Луговий, Ю. Молчанова, М. Пірен, А. Рачинський, І. Сурай), в галузі (державного) управління освітою (І. Драч, В. Кремень, С. Калашнікова, Л. Калініна, Т. Лукіна, В. Огнев'юк та ін.).

Зокрема, А. Рачинський розглядає управлінські якості, ресурси та навички керівника, І. Сурай – якості, притаманні керівникові у сфері державної служби.

Коло актуальних проблем управління освітою досліджує В. Кремень, різні аспекти управління в системі вищої освіти досліджують С. Калашнікова, І. Драч, а управління загальноосвітнім навчальним закладом – Л. Калініна.

Цілеспрямовану діяльність щодо створення соціально-прогностичних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі державного управління освітою, реалізації її мети, переходу новий стан розглядають у своїх працях Н. Протасова, С. Крисюк [5].

Ґрунтовне вивчення проблеми лідерства неможливе без спроби позначити якомога точніше його кордони, але ця обставина має і свої негативні наслідки. Частина труднощів, з якими дослідники цього питання зіштовхнулися в останні роки, викликана, напевно, тим, що відмінності між центральними аспектами лідерства та його другорядними, залежними аспектами не були достатньо проаналізовані; причини, спосіб реалізації та результати лідерства обговорювали-

ся в тій самій площині, що і феномен лідерства сам по собі.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є проаналізувати визначення поняття «лідерство» у науковій літературі, узагальнити наукові підходи до визначення лідерства.

**Виклад основного матеріалу.** Освітні заклади, які досягають успіху, відрізняються від протилежних тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. Під керівництвом, із точки зору власника, розуміється чи то індивід (керівник), чи то група (керівний склад), або процес, який володіє індивідуальними особливостями способу управління освітнім закладом, процесом освіти. До слів «керівник», «керівництво» часто вважають дотичними такі поняття і явища, як лідер та лідерство.

Подеколи ці слова є синонімами, але це не зовсім так. Спробуємо розібратися в природі виникнення лідерства та дати більш чітке визначення цього поняття.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її, власне, з управлінням. Бути менеджером і бути лідером – це не одне й те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків із ними, перш за все, використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше, взаємодії [3].

Незважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно ефективними управлінцями. Про ефективність лідера можливо судити з того, якою мірою він чи вона впливають на інших. Іноді ефективне лідерство може заважати формальній організації.

Отже, феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет керівника.

Формальний авторитет керівника впливає з його права як посадової особи розпоряджатися підлеглими, давати їм завдання, вимагати їхнього виконання, контролювати і стимулювати їхню працю.

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється у разі поєднання формального і особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду [4].

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, володіють чітко виявленими якостями. Зокрема:

– спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя;

– лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, честолюбність, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх;

– лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

У процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень поняття. У своїх дефініціях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як «елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень» [1].

Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство як міжособову взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і націлена на досягнення цілей.

Узагальнюючи різні дефініції, можна визначити лідерство як тип управлінської взаємодії (в такому разі – між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей. Іншими словами, лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до наміченої мети. Отже, лідер (від англ. Leader – провідник, керівник) – це: член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях; індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі [2].

Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в закладі освіти, але не бути фактично лідером, бо той має бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточенням як єдиний, хто здатен забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником: керівник зазвичай визнається офіційно, а лідер – висувається стихійно; керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовую-

чи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрігруповими стосунками; керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі [3].

З огляду на функціональні і психологічні відмінності між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

Керівник здійснює управління на основі єдиного прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер право на прийняття рішень не узурпує за собою, а, навпаки, надає кожному співробітнику.

Зрештою, змінюється статус підлеглих. Якщо у керівника це певна група людей, якою він керує, виступаючи часто зовнішньою цілевстановлюючою силою, то у лідера колектив підрозділу перетворюється на команду, в якій її члени не відбувають повинність, а сповнені творчим поривом.

Лідер генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає в їх реалізації. Його основне завдання – не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, формуванні цілей і завдань колективної діяльності. Відповідно, функція контролю за працею підлеглих замінюється на функцію її координації.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення проблем. Тому зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати його функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди [3].

Лідери будують свої стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх.

Лідери, на противагу, здійснюють постійні спроби розроблення нових та неоднозначних вирішень проблеми. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показали, що значна група менеджерів здебільшого володіє лідерськими якостями. Однак зворотній варіант також зустрічається в реальному житті.

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

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;

за характером діяльності – універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях;

за стилем лідерства – авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній науці найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. Перед тим, як перейти до розкриття стилів лідерства, необхідно з'ясувати і вже напевне визначити, що ми розуміємо під словом «стиль», «стиль керівництва, лідерства». Це допоможе глибше зрозуміти суть цього явища.

Під словом «стиль» розуміють ту особливість, яка часто не має певного кількісного виміру і сприймається нами інтуїтивно як щось, що відрізняє один об'єкт від іншого. Стиль – поняття багатозначне. В соціальній психології під стилем мається на увазі цілісна порівняно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій [4].

Якщо розглядати стиль із точки зору менеджменту, то стиль управління – це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Ці два підходи мають щось спільне в своєму розумінні і обґрунтовуються з однієї позиції, але застосовуються в різних сферах, тому набувають інших напрямів і деяких відмінностей.

Кожен освітній заклад являє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і задач. Кожен керівник – це унікальна особистість, яка володіє рядом здібностей. Тому стилі лідерства не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії. Скоріше, стиль певного керівника – лідера може належати до якоїсь позиції. Спробуємо розкрити стилі лідерства, які обирає лідер для здійснення своєї діяльності.

Приступимо до описання кожного стилю, бо це дуже важливо для нормальної роботи підприємства, для встановлення приємного психологічного клімату в колективі та інших сферах діяльності підприємства.

Ці стилі можна зобразити схематично, де, за традиційною класифікацією, стиль може бути авторитарним або авторитарним (це одна

крайність) та ліберальним (це інша крайність), і середній стиль між ними – демократичний.

За авторитарного стилю лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом [2].

При цьому стилі управління лідер користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він має знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень. Д. МакГрегор, відомий в області лідерства, назвав передумови авторитарного керівника щодо працівників теорією «Х». За нею, люди не люблять працювати і вже за будь-якої нагоди уникають роботи; люди намагаються уникнути відповідальності, обираючи, щоб ними керували; більш за все люди прагнуть захищеності; щоб змусити людей працювати, необхідно використати примус та контроль.

На основі таких припущень автократ якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і навіть не дає їм волі в прийнятті рішень. Автократ також повно керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може спричинити психологічний тиск.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі 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, дає змогу проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але й високим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички у підлеглих [2].

У практичній діяльності демократичний лідер зважає на те, 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.

Значною мірою 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, 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.

МакГрегор назвав уявлення про демократичний стиль теорією «Y»: праця – процес природний. Якщо умови благодатні, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї; якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль; організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Це найбільш вдалий стиль для ефективного керівництва.

За ліберального стилю лідерства підлеглим надається велика самостійність у роботі, 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.

Узагальнюючи вищевикладену інформацію, треба виділити, що авторитарний чи автократичний керівник вищою мірою нав'язує свою волю підлеглим шляхом примусу, нагороди або посилаючись на традицію. Лідер демократичний, який дозволяє підлеглим брати участь у прийнятті рішень, віддає перевагу тому, щоб спричинити вплив за допомогою переконань та харизми, де харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Ліберальний же керівник надає підлеглим практично повну свободу. Але треба сказати, що названі стилі не охоплюють усю різноманітність стилів, які зустрічаються у практичній роботі. Діяльність лідера настільки різноманітна, що будь-яка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається.

Отже, лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства.

Основним та важливим є підхід із точки зору динаміки поведінки. Цей підхід ще називають поведінковим. Поведінковий підхід створив ос-

нову для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння лідерства.

Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а, радше, манерою його поведінки щодо підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: у статистиці (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

У першому випадку лідерство трактується головним чином у термінах порівняно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідер ніби має певні природжені риси, які необхідні йому, щоб бути ефективним. У протилежність цьому поведінковий підхід базується на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Незважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажачого спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік містився в тенденції витікати з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували цей підхід, з'ясувалось, що немає одного «оптимального» стилю керівництва.

Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Тому можна виділити ситуаційний підхід до лідерства.

Ситуаційний підхід визначає, що люди стають лідерами не стільки з огляду на свою особистість, 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: вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями; структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані порівняно із ситуаціями; взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі, наскільки колектив довіряє лідеру і готовий слідувати за ним [4].

Тому сучасна теорія лідерства звернулася до ситуаційного підходу. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості більше відповідають певним ситуаціям.

Це означає, що керівник-лідер має вміти поводитись по-різному в різних ситуаціях.

Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей. В інших джерелах цей підхід має назву «теорія рис». Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. Однак завдання складання їх повного переліку виявилось дуже складним. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими мають володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, лідерство треба розглядати як нову управлінську парадигму, сутність якої відповідає сучасним реаліям і тенденціям розвитку суспільства. Імплементация засад лідерства у систему соціального управління має здійснюватися шляхом розбудови індустрії розвитку лідерського потенціалу управлінців, що, відповідно, потребує модернізації визначальних параметрів чинної системи професійної підготовки управлінських кадрів.

#### Список використаної літератури:

1. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Київ: Київський університет ім. Бориса Грінченка, 2010. 390 с.
2. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. К.: Грамота, 2005. 447 с.
3. Навчальна програма та методичні рекомендації до модуля «Управління освітою у зарубіжних країнах» / Укл. С.А. Калашнікова. К.: УАДУ, 2000. 23 с.
4. Огнев'юк В.О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку. К.: Знання України, 2003. 450 с.
5. Братко М.В. Теорія управління освітою в Україні в пострадянський період (1991 — початок XXI ст.): вектори розвитку. Вісник післядипломної освіти. 2015. Вип. 15. С. 17–31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo\\_2015\\_15\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpo_2015_15_5).
6. Лесина Л. А. Лідерство в образовании: социологический анализ: дис. ...канд. соц. наук: 22.00.06. Екатеринбург, 2002. 165 с.
7. Кудряшова Е.В. Лідерство как предмет социально-философского анализа: дис. ...д-ра философских наук: 09.00.01. М., 1996. 359 с.
8. Kalashnikova S.A. Organization of Distance Learning in Higher Education Institute: Experience of the National Academy of Public Administration, the President of Ukraine. World Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare & Higher Education. November 1–5, 2004. Washington DC, USA. Volume 1, Issue 1. P. 752–758.

**Якушко Н. О. Теоретические основы исследования лидерства в отечественной и зарубежной управленческой науке**

*В статье рассматриваются проблемы лидерства как многоаспектного социального явления. Освещено значение понятия феномена лидерства. Определена сущность понятия современного лидера в образовании. Охарактеризованы стили управления.*

**Ключевые слова:** государственное управление, лидерство, лидер, руководитель, лидерские качества, компетентность.

**Yakushko N. O. The theoretical basis for the study of leadership in the national science and foreign science of management**

*The article deals with the problems of leadership as a multidimensional social phenomenon. The significance of the phenomenon of leadership is determined. The essence of the concept of a modern leader in education is determined. The management styles are described.*

**Key words:** public administration, leadership, leader, leader, leader's qualities, competence.