

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи

ЛІДЕРСТВО ТА МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«МАГІСТР»

Спеціальність: 073 Менеджмент (Управління навчальним закладом)

Корнійчук Олександр Васильович

Науковий керівник:
к.п.н., доц. кафедри педагогіки, освітнього
менеджменту та соціальної роботи Левчук І. Б.

РІВНЕ - 2020

Реєстрація

номер

дата

підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано

до захисту

підпис

ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

Оцінка, кількість балів, ECTS

дата захисту

Голова ЕК

підпис

ініціали, прізвище

Члени ЕК

підпис

ініціали, прізвище

підпис

ініціали, прізвище

підпис

ініціали, прізвище

Секретар ЕК

підпис

ініціали, прізвище

ЗАВДАННЯ

на дипломну магістерську роботу здобувачеві вищої освіти
П.І.Б. здобувача вищої освіти: **Корнійчук Олександр Васильович**

1. Тема роботи: «Лідерство та менеджмент у діяльності керівника закладу вищої освіти»

Затверджена наказом по інституту від «__» _____ 2018 р. № _____.

2. Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної роботи «__» _____ 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: лідерство та менеджмент в організації діяльності керівника закладу вищої освіти як об'єкт дослідження; визначити сутність лідерства та менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти; теоретично обґрунтувати співвідношення лідерства і менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти; дослідити сучасний стан роз витку лідерства в ЗВО України; розкрити сутність лідерства та менеджменту в забезпеченні якості освіти в ЗВО; визначити напрями вдосконалення умов розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівників ЗВО.

4. Перелік графічного матеріалу: магістерська робота повинна містити 2 таблиці, 5 рисунків.

5. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів, що їх стосуються):

Розділ	Науковий керівник (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

6. Зміст роботи

Вступ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконаної роботи

№ з/п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		План	Факт
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника дипломної магістерської роботи		
2.	Затвердження теми дипломної магістерської роботи		
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання дипломної магістерської роботи, затвердження його керівником		
4.	Збір та узагальнення зібраного матеріалу за темою роботи		
5.	Підготовка першого розділу роботи і подання його на прочитання науковим керівником. Підготовка статті та тез.		
6.	Підготовка другого розділу роботи і подання його на прочитання науковим керівником		
7.	Підготовка третього розділу роботи і подання його на прочитання науковим керівником		
8.	Доопрацювання тексту роботи з урахуванням зауважень наукового керівника, доповнення роботи додатковими дослідженнями, що проводились під час переддипломної практики, подання її на друге читання		
9.	Подання дипломної магістерської роботи для реєстрації на кафедрі, рецензування та написання відгуку науковим керівником		
10.	Попередній захист дипломної магістерської роботи на засіданні кафедри, підготовка її до захисту на засіданні екзаменаційної комісії		
11.	Публічний захист виконаної роботи		

8. Дата видачі завдання «___» _____ 2018 р.

Науковий керівник

доц. Левчук І. Б.

Завдання прийняв до виконання здобувач вищої освіти

Корнійчук О.В.

АНОТАЦІЯ

Тема: *«Лідерство та менеджмент у діяльності керівника закладу вищої освіти»*

Об'єктом нашого наукового дослідження є процес організації діяльності керівника закладу вищої освіти. **Предмет дослідження** – лідерський потенціал та ефективний менеджмент в діяльності керівника закладу процес організації діяльності керівника закладу вищої освіти. **Метою роботи** є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних пропозицій щодо покращання умов з розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процес організації діяльності керівника закладу вищої освіти. **Предмет дослідження** – лідерський потенціал та ефективний менеджмент в діяльності керівника закладу процес організації діяльності керівника закладу вищої освіти. вищої освіти. щодо покращання умов з розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Методи дослідження – для досягнення поставленої мети в дипломній роботі застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний метод (для визначення сутності та співвідношення основних теоретичних понять і категорій), системний підхід (для визначення умов та напрямів покращання удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту), структурно-функціональний (для визначення сутності та змісту організації діяльності керівника закладу вищої освіти), соціологічний метод (для оцінки ситуації та визначення проблемних явищ в діяльності керівника закладу вищої освіти) та інші.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела, чинні нормативно-правові акти України, статистичні та соціологічні дані, ресурси мережі Інтернет тощо.

У *першому розділі* проаналізовано теоретичні основи лідерства та менеджменту організації діяльності керівника закладу вищої освіти. Зокрема, виокремлено «лідерство та менеджмент» в організації діяльності керівника закладу вищої освіти та теоретично обґрунтовано співвідношення лідерства та менеджменту в діяльності керівника ЗВО.

У *другому розділі* схарактеризовано сучасний стан розвитку лідерства у ЗВО України. Визначено сутність лідерства та менеджменту в забезпеченні якості освіти у закладах вищої освіти та Якість надання освітніх послуг як критерій ефективного менеджменту та рівня розвитку лідерства.

У *третьому розділі* запропоновано науково обґрунтовані напрями вдосконалення умов для розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника ЗВО. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти. Спроектовано пропозиції щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти.

Ключові слова: лідерство, менеджмент організації, керівника закладу вищої освіти, якість освіти, лідерський потенціал керівника закладу вищої освіти, ефективний менеджмент в діяльності керівника, освітня політика, управлінська освіта, якість вищої освіти, нормативно-правові акти, закон України «Про вищу освіту», меритократизований управлінський апарат, освітні реформи.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	12
1.1. Лідерство та менеджмент в організації діяльності керівника закладу вищої освіти як об’єкт дослідження	12
1.2. Теоретичне обґрунтування співвідношення лідерства і менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти	27
<i>Висновки до розділу 1</i>	38
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	41
2.1. Сутність лідерства та менеджменту в забезпеченні якості освіти у закладах вищої освіти	41
2.2. Якість надання освітніх послуг як критерій ефективного менеджменту та рівня розвитку лідерства	51
<i>Висновки до розділу 2</i>	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	70
3.1 Сучасні тенденції розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти	70
3.2. Пропозиції щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти	77
<i>Висновки до розділу 3</i>	90
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку освітній процес в Україні перебуває в стадії реформування, що сприяє внесенню певних кореляційних аспектів в організаційну діяльність будь-якого навчального закладу, відповідно – в управлінську діяльність керівника навчального закладу. Саме в такі реформуючі періоди функціонування навчального закладу чітко простежується ефективність діяльності його керівника, де, в першу чергу, беруться до уваги ділові якості з менеджменту та лідерства в колективі. Проблема лідерства, професійного росту та менеджменту в діяльності керівника ще з початку ХХ ст. дедалі частіше привертає до себе увагу, особливо в нестабільні періоди розвитку економіки та соціально-трудових відносин. Поняття «лідерства керівника навчального закладу» є досить актуальним, але у той же час і проблемною формою його реалізації, оскільки керівник одночасно має бути і менеджером, і лідером, наділеним владними повноваженнями для спонукання колективу до ініціативного й творчого виконання покладених на нього обов'язків. Керівник на всіх рівнях управління навчальним закладом виступає як лідер, оскільки саме він визначає цілеспрямованість і ефективність роботи педагогічного та технічного персоналу, підбір кадрів, психологічний клімат та інші аспекти діяльності навчального закладу. [9, с. 32].

Ефективність реформ в системі освіти в країнах з перехідною економікою, в т.ч. України, «як структурна умова конкурентоспроможності держав, яка визначає їх здатність розробляти та впроваджувати ефективну державну освітню політику» залежить від «меритократизованого управлінського апарату, функціонально спроможного гарантувати високу якість освітніх послуг». Тому в умовах формування «тенденцій спрощення й зменшення структурного й функціонального складу з управління освітою актуалізується питання запровадження ефективних організаційних форм і методів колективного управління навчальними закладами». [2, с.28-29].

Удосконалення управлінської роботи керівника навчального закладу

нерозривно пов'язане з ефективним менеджментом на засадах лідерства та професійного росту. Оскільки результативна діяльність керівників дає змогу «значно покращити вирішення освітніх управлінських проблем шляхом оптимізації прийняття управлінських рішень і підвищення їх якості, забезпечити ефективність, доцільність та результативність реалізації освітньої діяльності на всіх рівнях функціонування навчального закладу». [5, с.34].

Водночас ми вважаємо, що проблема лідерства набула нового контексту в умовах соціально-економічних змін, позначаючись на ефективності діяльності закладу вищої освіти, у якому функціонує певний лідер, здатний вивести ефективність діяльності працівника на рівень більш високих стандартів», а також «сформувати особистість здатну досягти великих результатів за допомогою своїх неординарних здібностей». [18, с.72].

На сучасному етапі нестабільних соціально-економічних умов розвитку суспільства розуміння поняття лідерства виступає невід'ємним чинником ефективного менеджменту закладу вищої освіти. Наявність лідерських якостей у керівників та лідерської моделі управління може бути суттєвим гарантом досягнення конкурентоспроможності, ефективності та якості надання освітніх послуг закладом вищої освіти. [14, с. 53].

Тема лідерства та менеджменту (керівництва) в діяльності керівника закладу вищої освіти опрацьована науковцями в достатній мірі, та все ж більш досконало розвинена та розроблена зарубіжними фахівцями. Серед них: Дж. Айкенбері, В.Бенніс, К. Бланшард, М.Вебер, В. Врум, П. Друкер, Дж. Коллінз, Ф. Масарик, М. Мескон, Г.Тард, Ф.Фідлер, П. Херсі, Й.Шерр та ін. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання та затвердили себе як науково обґрунтовані ідеї. Українські та російські вчені, такі як: В. Бабаєв., Л. Балабанова, М.Виноградський, Д. Виханський, Р.Войтович, Л. Воронько, В.Гошовська, Л.Данченко, Н.Діденко, Н. Дочинець, В. Корженко, Т. Кочубей, А.Ліпенцев, В.Лозниця, В.Лугова,

А. Мішин Ф. Хміль, П. Хаїтов, С. Філонович та ін. теж внесли внесок в наукове обґрунтування цієї актуальної теми.

Феномен «якість вищої освіти» перебуває в полі пильної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема таких як Р. Барнет, В. Вікторов, Г. Володіна, Б. Вінн, Е. Бог, Д. Грін, К. Дубич, К. Данилюк, Дж. Далрімпл, М. Кісіль, В. Кремень, Р. Міддлхерст, Д. Сеймур, Г. Срікантан, М. Слюсаревський, Г. Радзівілова, О. Рузанова, Т. Трет'якова, Л. Харві, С. Шевченко, та ін.

Незважаючи на певну розробленість обраної нами наукової проблематики, та беручи до уваги прийняття нових нормативно-правових актів, зокрема Закону «Про вищу освіту», що регулюють процес діяльності керівника закладу вищої освіти, відбувається модернізація підходів державної політики в галузі освіти, виникають нові суспільні виклики, що, загалом, сприяє науковому зацікавленню дослідження поняття лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника ЗВО.

Це зумовило актуальність теми магістерського дослідження та сформувало підстави для визначення його мети і завдань.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних пропозицій щодо покращання умов з розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань:**

- з'ясувати ступінь розробленості проблеми лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника ЗВО у науковій літературі;
- обґрунтувати роль лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника ЗВО як об'єкту дослідження;
- теоретично обґрунтувати співвідношення лідерства і менеджменту в діяльності керівника ЗВО;
- проаналізувати сучасний стан розвитку лідерства у ЗВО України;

- визначити сутність лідерства та менеджменту в забезпеченні якості освіти у закладах вищої освіти;
- розкрити умови для розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процес організації діяльності керівника закладу вищої освіти.

Предмет дослідження – лідерський потенціал та ефективний менеджмент в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних пропозицій щодо покращання умов з розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Методи дослідження – для досягнення поставленої мети в дипломній роботі застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний метод (для визначення сутності та співвідношення основних теоретичних понять і категорій), системний підхід (для визначення умов та напрямів покращання удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту), структурно-функціональний (для визначення сутності та змісту організації діяльності керівника закладу вищої освіти), соціологічний метод (для оцінки ситуації та визначення проблемних явищ в діяльності керівника закладу вищої освіти) та інші.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела, чинні нормативно-правові акти України, статистичні та соціологічні дані, ресурси мережі Інтернет тощо.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна даного дослідження полягає у визначенні напрямів вдосконалення умов з розвитку

лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати магістерського дослідження щодо лідерства та менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти можуть бути використані в практиці роботи педагогічних колективів ЗВО, удосконаленні умов з розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і результати магістерської роботи оприлюднені автором в матеріалах: 1) круглого столу «Проблематика процесу децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних громадах» (Київ, 15 травня 2020 р.); 2) звітної онлайн-наукової конференції викладачів, співробітників, здобувачів вищої освіти (14-15 травня 2020 р., Рівне).

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (82 найменування). Загальний обсяг магістерської роботи – 112 сторінок комп'ютерного тексту, містить 2 таблиці і 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Лідерство та менеджмент в організації діяльності керівника закладу вищої освіти як об'єкт дослідження

Якщо розглядати заклад вищої освіти, як «органічне об'єднання людей, соціальний організм і цілісну групу людей, що взаємодіють одне з одним і навколишнім оточенням для досягнення спільної мети» [29, с. 12], то для його функціонування на досить хорошому рівні необхідне виконання якнайменше певних функцій, зокрема: управління взаємодією з навколишнім середовищем; управління взаємодією між елементами самого закладу вищої освіти. Виходить, що сама природа закладу вимагає принаймні двох елементів: один спеціалізується на взаємодії із зовнішнім середовищем, другий – сконцентрований на внутрішньому житті закладу. [55].

Ефективність роботи закладу будь-якого рівня залежить не лише від сформованих всередині в ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію фахівців у процесі спільного виконання завдань, а й від того, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовують для того, щоб спонукати людей до ефективної діяльності. Ці питання належать до компетенції керівника закладу вищої освіти.

Беручи до уваги тему нашого наукового дослідження, ми вважаємо, що визначення закладу вищої освіти можна співставити визначенням науковця Канафоцької Г., яке вона запропонувала «організації» (а заклад вищої освіти і є «організація»), діяльність якої спрямована на надання освітніх послуг з професійної підготовки. Отже, «організація – це складна соціотехнічна система, котра працює тим ефективніше, чим більше у неї ознак колективного організму, таких як: цілеспрямованість, функціональність, спеціалізація, компетентність, цілісність». [13, с. 37]. Дослідниця тлумачить цілеспрямованість як існування організації заради виконання певної місії, необхідної для життєдіяльності надсистеми (міста, регіону, нації, людства), а

функціональність – як якісне виконання основних груп системних функцій (наприклад, відстежування розвитку зовнішнього середовища, синхронізація внутрішніх ділових процесів, стратегічне управління, виробництво і надання освітніх послуг). [37, с. 185].

Не менш важливим, на нашу думку, є розкриття сутності компетентності як здатності кожного суб'єкта виконувати свою функцію завдяки наявним здібностям і відповідній кваліфікації, коли “все впливає на все”, стан кожного суб'єкта організації впливає на всю організацію, отже – і на всі інші суб'єкти системи [29, с.18]. Та все ж вирішальну роль в ефективному функціонуванні відіграє той, хто керує цією організацією, в нашому дослідженні це керівник закладу вищої освіти. Якщо діяльність однієї людини, спрямована на управління іншими людьми, зазвичай називається управлінською діяльністю, то саму людину, яка здійснює таку діяльність, називають керівником.

За своєю суттю, керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень.

Керівник – це професійно підготовлена, творча, високоморальна особистість, яка здійснює певну роботу з підлеглими членами колективу, перебуває в безпосередніх робочих контактах з ними на реалізацію вирішення поставлених завдань, вмілий організатор і наставник, який здійснює владну, адміністративно-управлінську, виховну, стратегічну, адміністративну, експертно-інноваційну, комунікаційну, соціальну та лідерську функції, володіє особистими, професійними та діловими якостями [46, с. 57-58].

Керівник закладу вищої освіти приймає рішення, обов'язкові для виконання його підлеглими, не тому, що він має абсолютну владу над ними, а тому, що цього вимагають завдання діяльності колективу, а саме: надання освітніх послуг. Досягнення цілей управління здійснюється шляхом підготовки і реалізації керуючих впливів на працівників, що активізують їхню роботу в закладі вищої освіти (надалі ЗВО). [77, с. 83].

У галузі управління доволі часто до слова «керівник» використовується синонімічне «менеджер», яке розуміється як людина, що професійно здійснює управлінські функції.

Поняття менеджменту в сучасному розумінні – це керівництво, що здійснюється фахівцем, який займає постійну посаду та має повноваження приймати управлінські рішення. [49, с. 17].

Управлінська діяльність керівника ЗВО суттєво, навіть можемо зазначити, що докорінно відрізняється від виконавської діяльності працівників закладу. Тому функціональні обов'язки та результати діяльності керівника ЗВО підлягають оцінці за іншими критеріями, ніж процес діяльності виконавців, а саме тим, як керівник організував справу, щоб керовані ним працівники колективу здійснювали діяльність вчасно та ефективно.

За загальною схемою, яка визначається науковцями, роботу з управління в діяльності керівника можна розділити на дві частини:

- управління діяльністю,
- управління людьми (персоналом).

Більш конкретизований перелік подано на рис.1.1

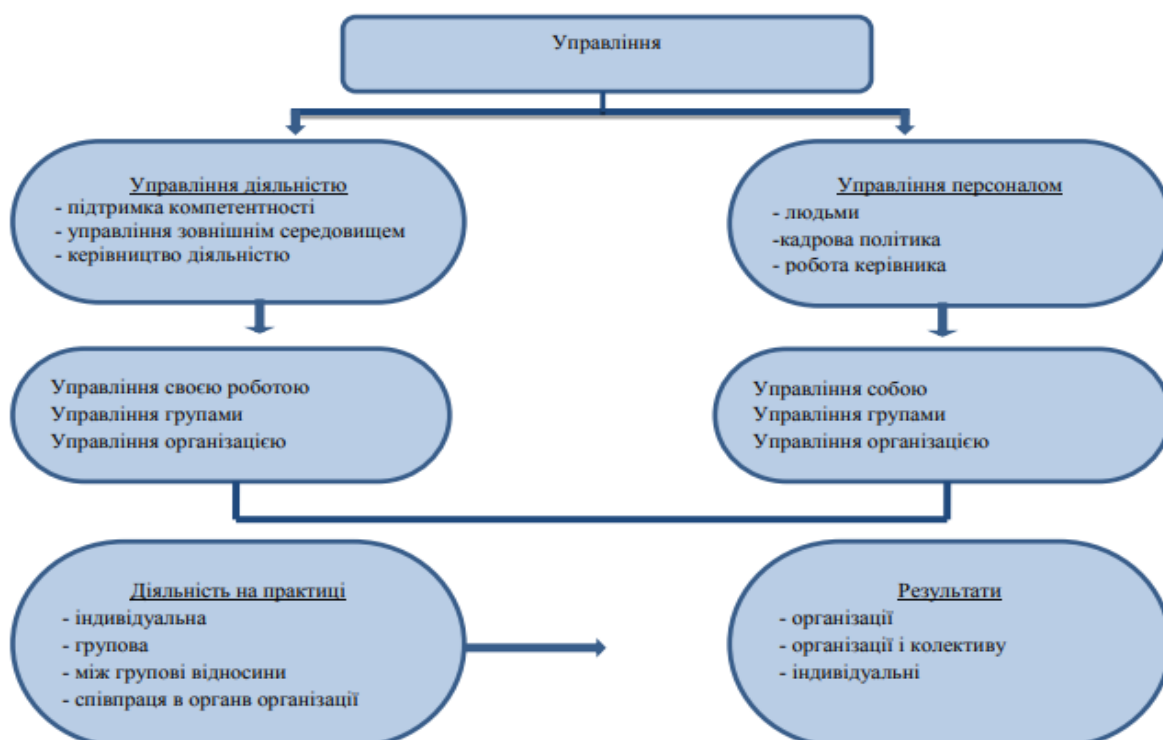


Рис 1.1 Основні види управління керівника [18].

Для здійснення управлінської діяльності керівник ЗВО повинен мати:

- широке загальне уявлення про стан справ за межами свого закладу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі та можливості їх використання;
- уважне ставлення до ситуацій усередині і поза закладом;
- творчий підхід і вміння керувати собою і персоналом;
- бажання і здатність співпрацювати;
- розуміння результатів, вміння планувати і виконувати плани;
- здатність йти на ризик;
- здатність приймати рішення, в тому числі в екстремальних ситуаціях;
- готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити стратегічні напрями розвитку закладу тощо.

Керівники, що здійснюють функції менеджменту – основа будь-якої управлінської системи, в тому числі й ЗВО. У них особливий предмет праці – інформація, і на основі її аналізу й перетворення, вони приймають рішення з виконання всіх управлінських функцій.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи ЗВО, тобто необхідні правила й норми, що закріплюються в різних організаційно-правових актах, зокрема статутах, положеннях, стандартах, інструкціях тощо. Стосовно оцінки роботи фахівців, наділених владою, дедалі частіше розмежовують виконану роботу й результативність, яка характеризується досягненням цілей індивідів і всієї організації як суб'єктів управління [6, с. 74].

Для більш детального дослідження діяльності керівника ЗВО, як менеджера, проаналізуємо визначені науковцями типи менеджерів. Відомий управлінець та дослідник Данченко Л. описує дев'ять стратегічних моделей типів менеджерів, які умовно охарактеризовані так:

1. *«Менеджер класичної школи управління»*. Зазвичай, менеджер «класичної школи» управління спирається на ретельне планування і пильне спостереження за можливими відхиленнями від плану і віддає перевагу досягненню прогресу за допомогою встановлюваного і підтримуваного порядку усередині організації.

2. *«Цілеспрямований стратег»*. По суті – проектувальник, що враховує мінливість середовища. Саме тому в рамках цієї школи управління виникли аналітичні методи стратегічного планування для розробки відповідних стратегій ринку, що відповідають продуктивним можливостям бізнесу з урахуванням його сильних і слабких сторін та загроз зовнішнього середовища. Плануючи стратегію, такий керівник використовує методи свого історичного попередника – «класичного адміністратора», делегуючи їх.

3. *«Керівник з десятьма особами»*. Ця модель лідерства (керівництва) підкреслює вплив на керівника і керовані процеси ухвалення рішення типу «навчання у дії» в такій системі розробки стратегії, де стратегії з'являються частіше, ніж це планується, і деполітичні, і соціальні взаємодії грають визначальну роль.

4. *«Фахівець з політичних ризиків»*. Керівник такого типу має бути експертом по аналізу структур влади. Часто ці керівники рекрутуються з середовища колишніх регіональних чиновників.

5. *«Жрець конкурентоспроможності»*. Мається на увазі керівник, що фокусує свою увагу винятково на завданні досягнення конкурентної переваги в ринковому середовищі. Такий лідер сподівається, що норма прибутку підприємства, що завоювало таке положення, стане вище середньогалузевої.

6. *«Проникливий перетворювач»*. Місія такого керівника, по-перше, передбачати успішне майбутнє, по-друге, розробити структуру підприємства і управляти ним і, по-третє, використати діапазон «інтуїтивного» керівництва, який включає високий рівень управлінського дарування, мотивації, намір переслідувати цілі, виняткові комунікативні навички і здатність виступати в ролі моделі поведінки для інших.

7. *«Адепт самоорганізації»*. Оскільки зовнішнє середовище навколо підприємств стає усе більш мінливим і непередбачуваним, основною стає вимога здійснювати безперервну «самоорганізацію» навколо стратегічних проблем, забезпечуючи постійну локальну трансформацію управлінських структур. По суті, йдеться про децентралізацію керівництва.

8. *«Стратег вирішального повороту»*. Це керівник, який приступає до керівництва, коли вже прийнято рішення про переорієнтацію підприємства, здійснення кардинального повороту. Найкраще призначення такого керівника – використання його як конкурсного керівника. Часто «проникливий перетворювач» зображується як «стратег вирішального повороту». Проте, «стратег вирішального повороту» має бути більше автократичним, безжальним і швидкодіючим, ніж проникливий перетворювач, оскільки його покликання – «врятувати» організацію.

9. *«Антикризовий лідер»*. Створює організаційні структури, які безперервно перевіряють організацію на предмет можливого виникнення кризи, а іноді і стимулюють процедури імітації криз для формування систем і підготовки персоналу, здатного ефективно протидіяти кризам [14, с. 53].

Керуючись основними законами менеджменту керівник ЗВО виконує наступні функції: адміністраторську, стратегічну, експертно-консультативну, представницьку, виховну, психотерапевтичну, комунікативно-регулюючу, інноваційну, дисциплінарну.

Перед менеджером ЗВО висувають низку професійних вимог, які можна виразити відповідними здібностями і вміннями, а саме:

- аналітичністю, тобто вмінням ефективно застосовувати наукові методи аналізу, діагностувати проблему, пропонувати альтернативні рішення, коригувати діяльність закладу;
- здібністю приймати управлінські рішення, тобто навичками вирішення організаційних і процедурних питань;
- оперативністю, тобто здібністю вибирати найбільш оптимальний варіант кількох альтернативних рішень;

- умінням вирішувати нестандартні проблеми;
- умінням володіти кваліфікацією на рівні прийнятого рішення;
 - комунікативністю, тобто вмінням передавати свої ідеї, пропозиції, розробки у будь-якій формі;
 - комунікабельністю, тобто вмінням працювати з людьми, будувати нормальні відносини: як усередині навчального закладу, так і за її межами;
 - умінням уявляти діяльність ЗВО у цілому та адаптувати його до умов змінного зовнішнього середовища (ділового світу);
 - умінням стратегічного мислення;
 - наявністю певного рівня економічних, організаційно-управлінських, психологічних, технічних та інших знань, необхідних для вирішення професійних завдань. [48, с. 7].

Здійснюючи аналіз особливостей менеджменту в організації специфіки діяльності керівника закладу вищої освіти, ми вважаємо, що доречним буде зазначити про залежність ефективності управлінської діяльності від виконуваної ним ролі.

На нашу думку, досить значимим для нашого дослідження є напрацювання американського науковця І. Ансоффа, який виділив чотири ролі керівника [1]:

1. Роль лідера. У даному випадку мається на увазі неформальний лідер, що володіє високим авторитетом і здатністю впливати на інших людей.

2. Роль адміністратора. Ця роль припускає здатність керівника контролювати стан справ, приймати рішення і домагатися їх реалізації, організувати і координувати дії підлеглих, забезпечувати порядок, дотримання правових і адміністративних норм і розпоряджень.

3. Роль плановика. Головні завдання цієї ролі – оптимізація майбутньої діяльності організації, за допомогою аналізу тенденцій змін як самої організації, так і навколишнього її середовища; визначення управлінських

альтернатив і вибір найкращих з них, концентрація ресурсів на головних напрямках діяльності.

4. Роль підприємця. Виступаючи в цій ролі, керівник повинен бути експериментатором, знаходити нові види діяльності, нестандартні рішення, найбільш відповідні ситуації, повинен бути готовим до певного підприємницькому ризику, при цьому всіляко мінімізуючи його. [78, с.42].

Беручи до уваги вищезазначене, слід виокремити, що в цілому, функції керівника ЗВО виступають основною мірою його оцінки індивідуальних якостей, які покликані сприяти успішному здійсненню ним всіх своїх соціальних ролей і напрямів діяльності. Як правило, чим більшою мірою ці якості відповідають виконаним функціям, тим ефективніше керівництво. [78, с.43].

Зазначимо, що обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вмiле використання якої – є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Макіавеллі назвав владу й маніпулювання нею важелями управління державою. [38, с. 117].

Влада (лат. *autoritas*) – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. п.) і зворотну владу, яка спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони) [43, с. 37-38].

Влада керівника ЗВО ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління ЗВО. Надзвичайно важливими є також врахування особистих рис і рівень фахової підготовки керівника ЗВО та педагогічного колективу. Найбільш соціально прийнятним і ефективним в сучасних умовах є менеджмент в закладах, коли владні функції здійснюються у формі лідерства. В ідеалі ці дві ролі виконує одна і та ж людина, проте так, буває не завжди. [62, с. 44].

Лідерство як новий напрям дослідження виник наприкінці ХХ століття в сучасному менеджменті внаслідок психологізації та соціологізації як відповідь на потреби суспільства більш повно використовувати та розвивати творчий потенціал працівників. [81, с. 234].

Сам термін «лідер», згідно з Оксфордським словником англійської мови, виник в XIII ст. і в перекладі з англ. «leader» означає – той, хто веде. Поняття лідерства розкриває відносини домінування і підкорення, впливу та слідування в системі міжособистісних відносин групи людей [20, с. 229].

Тлумачення поняття «лідерство» подається науковцями по-різному. Це пов'язано з тим, що лідерські якості проявляються у багатьох сферах людської діяльності, в тому числі і в управлінні закладом вищої освіти. На думку одних учених, якості лідера є вродженими, а інші ж стверджують, що їх можна набути в процесі діяльності або професійної підготовки.

У процесі дослідження проблеми лідерства вченими було запропоновано декілька різних визначень цього поняття, зокрема С. Філонович визначає лідерство «як процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи чи колективу, обумовлені індивідуальною ініціативою її членів» [64, 27].

Науковці Романовський О. та Серeda Н. тлумачать лідерство як здатність впливати на індивідуумів і групу людей з метою примусити їх працювати разом задля досягнення встановлених цілей [54, с.77].

Дослідники Кочубей Т. та Семенов А. зазначають, що лідерство – це результат взаємодії членів малої групи в конкретний часовий проміжок, на який впливає як наявність тих чи інших якостей або їх сукупності у її членів, так і їх прояв у конкретній ситуації, а також взаємний вплив наявних якостей і конкретної ситуації [34, с. 58].

Войтович Р. вважає, що лідер як окрема особистість пов'язана з поняттям лідерство, що включає в себе процеси внутрішнього самоврядування і самоорганізації групи, колективу, які обумовлені індивідуальною ініціативою їх членів [46, с.6].

Французький науковець та соціолог Г. Тард вважає, що лідер є рушієм суспільного прогресу, силою, що спонукає та певною мірою скеровує розвиток людської історії. Проте, лідер, на його думку, є «вищою випадковістю, вищим джерелом соціального розвитку, адже більшість населення не здатна до творчості, розуміння сутності історичного, політичного, соціального розвитку» [59, с. 260].

На думку відомого американського вченого Дж. Айкенбері, лідерство являє собою владу або силу. Здійснювати лідерство – значить змушувати інших робити те, що в іншому випадку вони робити не стали б. Лідерство передбачає можливість одного прямо або побічно формувати інтереси і впливати на дії іншого [77, с. 390].

Німецький науковець та соціолог М. Вебер розумів під лідерством – вид авторитетного, владного керівництва, сенс якого полягає в здатності віддавати накази і викликати покору. В якості підстави типології лідерів він використовував поняття «авторитет», тобто «ймовірність того, що накази зустрінуть покору у певної групи людей». Здатність віддавати накази і чекати їх виконання заснована на різних ресурсах [2, с. 58-59].

Беручи до уваги вище зазначене, можемо виокремити, що науковці, дійсно, визначають сутність поняття лідерства як «процес», «здатність», «результат», «владу або силу» «вищою випадковістю» тощо.

Окремі науковці пропонують тлумачити поняття лідерства за напрямками його визначення. Так, Лугова В. розглядає це поняття наступним чином [39, с. 65]:

1. Лідерство як центр групових процесів.
2. Лідерство як вміння переконувати.
3. Лідерство як прояв особистих рис.
4. Лідерство як мистецтво досягнення згоди.
5. Лідерство як інструмент досягнення цілі чи результату.
6. Лідерство як диференціація ролей.
7. Лідерство як дія і поведінка.

8. Лідерство як відносини влади.

9. Лідерство як взаємодія.

10. Лідерство як ініціація чи введення структури.

11. Лідерство як здійснення впливу.

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Разом з тим, на сучасному етапі дослідження проблематики так і не досягнуто єдиного визначення, щодо поняття лідерства й методів його вивчення. У процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано різні визначення зазначеного поняття.

У наукових дослідженнях розрізняють різноманітні теорії лідерства. Серед них виділяють такі основні теорії лідерства, як:

1) *Теорія «Лідера-надлюдини» Ф. Ніцше.* У своїх працях він намагався обґрунтувати необхідність створення вищого біологічного типу – людини – лідера, надлюдини, яка ігнорує встановлені мораль, культуру, політичні цінності. Філософ Ф.Ніцше вважав, що людина мусить побороти в собі все, що сприяє спокою та лінощам, позбутися повсякденності, «безперестанку працювати, щоб народжувати великих людей – у цьому, і ні в чому іншому, полягає його завдання» [44, с. 286].

2) *«Конституціональна теорія» Уільяма Шелдона,* який намагався пояснити поведінку людини, виходячи з будови її тіла. Дослідник був переконаний, що люди астенічної будови (ектоморфи), що є тонкими, вразливими натурами, більше схильними до замкненості, прояву соціофобії, та ендоморфи – огрядні, з надлишковою розвиненою середньою частиною тулубу є емоційно врівноваженими, добродушними, люблять гарну їжу та комфортні стосунки – не здатні бути лідерами. А мезоморфи – люди із міцною пропорційно розвиненою статуєю, швидкі у реакціях, впевнені у рухах, здатні до сильного опору, із яскраво вираженим бажанням домінувати над іншими, прагненням до влади, що не бояться ризику, агресивні та безжальні – можуть бути лідерами. [44, с. 287].

3) *«Теорія рис» (Харизматична теорія)*. Походить від слова «харизма» або «благодать», яка в різних релігіях пояснювалась як «дещо, що зійшло на людину». Зазначена теорія походить з німецької психології кінця ХХ – початку ХХІ століття та концентрує свою увагу на природжених якостях лідера. Лідером згідно з цією теорією, може бути лише така людина, яка має набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис, стверджує, що передумовою визнання людини лідером є володіння нею специфічними «лідерськими» рисами і здібностями (зокрема, чесність, високий рівень інтелекту, знання, яскрава зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, великий ступінь упевненості в собі, здоровий глузд, мудрість тощо) [44, с. 287].

Науковець Б. Келлерман не погоджується із зазначеною вище теорією, зазначаючи, що дослідники повинні пам'ятати, що лідерство не є концепцією моралі. Лідери – це такі самі люди, як і решта: вони заслуговують довіри, але можуть й обманювати, вони боягузи та сміливці, скупі та щедрі одночасно. Не можна стверджувати, що всі лідери добрі [78].

4) *Ситуаційна теорія лідерства*. Ситуаційний підхід визначає, що «люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією». [44, с. 288]. Зокрема, Ф. Фідлер, якого справедливо вважають засновником ситуаційної теорії лідерства, зазначає, що існують три критичні ситуації, які впливають на прояв найбільш ефективного лідерства:

- 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 у порівнянні із ситуаціями;
- взаємовідносини між лідером і членами групи. [44, с.288].

Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає

на неї «працювати» внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися групою як «лідер взагалі». [44, с. 289].

Більш перспективними в контексті даної проблематики виявилися дослідження типів поведінки лідера, у яких наголос робився не на тому, хто є лідером, а на тому, що і як лідери роблять. Важливою відмінністю концепцій лідерської поведінки від концепцій особистих рис було те, що ця концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціально розробленими програмами. [81, с. 54].

Зважаючи на необхідність вивчення лідерства через спектр галузі управління навчальним закладом, цікавою, на нашу думку, є й гіпотеза В. Бенніса, який розглядаючи лідерство як ресурс модернізації держави, організації, закладу та пропонує звернути увагу на основні функції державного менеджменту, які можна визначити при застосуванні ідеї демократичного лідерства [74]:

Стратегічна функція. Ця функція відображає у першу чергу здатність конкретної особистості бути лідером. Чим глибше стратегічне бачення лідера, чим більше його здатність щодо розуміння ситуації, оцінки тенденцій і подій, тим більше прав на лідерство може пред'явити індивід. Стратегічна функція стосується як зовнішніх ситуацій і подій так і внутрішніх процесів підвищення ефективності діяльності конкретного органу управління.

Інтегративна функція. Ця функція демократичного лідера має як внутрішню так і зовнішню компоненти. Вона спрямована на узгодження інтересів і думок, позицій і цілей як усередині організації, так і у діалозі лідера як представника влади із структурами громадянського суспільства.

Комунікативна функція. Ця функція також визначається встановленням зв'язків між демократичним лідером і окремими групами людей в суспільстві.

І чи не найважливіша функція демократичного лідера – *функція розв'язання проблем.* [74].

Дослідник розподіляє функції: внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції пов'язані з діяльністю керівника усередині навчального закладу, а зовнішні – з його діяльністю в суспільстві як виразника конкретних ідей модернізації держави. [74].

За способом організації змісту діяльності колективу ЗВО можемо зазначити наступні:

а) лідер-програміст – спроможний створити способи колективної діяльності і надихає колектив на її виконання;

б) лідер-виконавець – організовує виконання вже створеної (опрацьованої) програми;

в) універсальний лідер – уособлює в собі програміста і виконавця. [53, с. 117].

Сучасні тенденції розвитку ІКТ-технологій та стрімкі процеси трансформації суспільства сприяли формуванню сучасної класифікації типів лідерства (наведених нижче), які є актуальними для керівника ЗВО. [67, с. 178].

Трансакційний лідер – зосереджений на трансакціях, тобто на відносинах зі співробітниками, вони роз'яснюють підлеглим вимоги їх ролі і завдання, ініціюють створення структур, забезпечують прийнятні винагороди і намагаються враховувати соціальні потреби співробітників. Вони працелюбні, терпимі, чесні, досконало володіють навичками менеджменту, приділяють багато уваги планам, графіками робіт і бюджету, віддані своєму закладу, дотримуються її норми і зберігають її цінності.

Харизматичний лідер (лідер-провидець) має здатність надихати і мотивувати підлеглих так, що вони перевищують свої звичайні трудові норми, незважаючи на труднощі й особисті жертви. Співробітники відсувають на другий план власні інтереси заради інтересів своєї кафедри, деканату чи закладу. Він створює атмосферу, сприятливу для змін, постійно пропонує нові ідеї, які захоплюють увагу співробітників, стимулюють їх і змушують працювати щосили. Такі лідери запалюють серця підлеглих,

кажучи їм про те, що вони повинні вийти за межі свого «я» й не обмежуватися власними інтересами. Крізь існуючі реалії вони бачать більш яскраве майбутнє й переконують підлеглих повірити в нього.

Трансформаційний лідер схожий на харизматичного, але відрізняється від нього специфічною здатністю ініціювати зміни і впроваджувати інновації. Вони досягають цього, виявляючи потреби і інтереси співробітників, допомагаючи їм в знаходженні нових способів вирішення старих проблем і заохочуючи підлеглих брати під сумнів існуючий стан речей. Керівники цього типу привносять суттєві зміни в роботу співробітників і закладу в цілому. Ці зміни можуть стосуватися організаційної місії, стратегії, структури, культури, а також продуктів та технологій. Налагоджуючи стосунки з співробітниками, вони концентрують увагу на баченні майбутнього, спільних цінностях та ідеях, на надання значущості різних видів діяльності і знаходять спільну мову з підлеглими, залучаючи їх у процес змін.

Лідер п'ятого рівня (концепції Дж. Коллінза). Ключовою характеристикою керівників п'ятого рівня є повна відсутність егоцентризму, вони виглядають скромними і невибагливими. Проте, вони несуть повну відповідальність за помилки, погані результати або невдачі. Керівники цього типу віддають належне в досягненні успіху іншим людям, проявляють рішучість в тому, що стосується досягнення високих результатів організаційної діяльності. Вони надзвичайно амбітні, але не в особистому, а в корпоративному плані. Керівники цього типу особливо яскраво проявляють себе в сфері планування. Вони формують сильну команду топ-менеджерів, так що після їх відходу компанія продовжує процвітати. Вони створюють компанію з кількома сильними лідерами, які здатні йти вперед і розвивати досягнутий успіх. Керівники п'ятого рівня прагнуть до того, щоб кожен співробітник повністю розкрив свій потенціал.

Лідер-служитель. Лідерство-служіння – це лідерство «зверху до низу», оскільки власні інтереси розширюються аж до служіння іншим і своїй

організації, цінують професіоналізм інших людей, стимулюють їх природне прагнення до навчання, зростання і творчість, підвищення самооцінки, прийняття відповідальності, діляться владою, заохочують участь у вирішенні проблем. Діяльність лідера-служителя здійснюється на двох рівнях: вона спрямована на виконання цілей підлеглих і задоволення їх потреб, з одного боку, і на реалізацію генеральних цілей або місії своєї організації, з іншого. [53, с. 287].

Лідери-служителі підвищують мотивацію співробітників до праці, пов'язуючи її з організаційними цілями й місією. Вони більше думають про інтереси організації, ніж про власні [56, с. 83].

Зважаючи на вищезазначене, можна зазначити, що розуміння поняття «лідера», «лідерства», як наукової проблеми, є досить актуальним. Багато дослідників намагалися дати власне тлумачення цьому трансформаційному поняттю, виокремлюючи найрізноманітніші його грані. Проблема лідерства та менеджменту в закладі вищої освіти розглядається з позицій різних наук (психології, соціології, менеджменту, економіки, права, педагогіки, політології), і хоча лідерство і керівництво не тотожні поняття, зважаючи на те, що обидва поняття є соціальними феноменами і реалізуються завдяки силі впливу на інших людей, вони є взаємопов'язаними, оскільки доведена науковцями гіпотеза, що в ролі лідера керівника може виступати людина, яка є агентом реформ і перетворень, а лідерство в закладах вищої освіти, в період системного реформування та зміни парадигми забезпечення якості освітніх послуг, набуває нового виміру та передбачає розширення повноважень, щодо запровадження інноваційних стратегій планування та розвитку пов'язаних з управлінням педагогічним колективом, технічним персоналом, студентами, співпраці з державними органами влади та громадськістю для досягнення поставленої мети, особливо в період соціально-економічної та політичної кризи в державі. [37, с. 184].

1.2. Теоретичне обґрунтування співвідношення лідерства і менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти

На сучасному етапі реформування системи освіти дуже важливим є питання співвідношення лідерства та менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти, адже управлінська практика в саме цей аспект, винесла на передові позиції наукових досліджень зважаючи, наскільки це важливо для сучасної теорії науки управління.

Слід зауважити, що управлінська діяльність принципово відрізняється від інших видів діяльності, а її основні психологічні особливості зводяться до таких характеристик:

- велике різноманіття видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії;
- неалгоритмічний, творчий характер діяльності, що часто відбувається за умов мінливої, нерідко суперечливої обстановки та браку інформації;
- яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських завдань;
- значна роль комунікативної функції;
- висока психічна напруженість, зумовлена великою відповідальністю за прийняті рішення [35, с. 227].

Більшість людей не помічають відмінності між поняттями «лідерство», «керівництво» та «влада», і вважають, що, перебуваючи на посаді керівника, ця особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу, за формальними ознаками це так, але на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та безумовно стилі цих сил, тобто посада

формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить. [61, с. 72].

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільних рис, характеристик. Як перший, так і другий, організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ми не можемо стверджувати, що зазначені вище поняття, їх наукове трактування, є тотожними. Розходження понять «управління» і «лідерство» пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

В загальному розумінні керівник – індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють. Керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється з поняттям «менеджер», «керуючий») і неформальні (у цьому разі поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»). [54, с. с. 77].

За темою дослідження нам необхідно розглянути, що відноситься до повноважень керівника закладу вищої освіти. Відповідно до Закону «Про вищу освіту» [50], розділ 7, стаття 34: це безпосереднє управління діяльністю вищого навчального закладу здійснює його керівник в статусі – ректора, президента, начальника директора тощо. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством і статутом вищого навчального закладу. Керівник є представником вищого навчального закладу у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Законом і статутом вищого навчального закладу [50].

Дослідники багатьох наукових шкіл підтримують той факт, що найважливішою умовою менеджменту є лідерство. Коли відсутнє лідерство, необхідно впроваджувати жорсткіший контроль, більше часу йде на постановку задач, гірший клімат в колективі. Організація без лідера

приречена на занепад. Лідер впливає на групи людей і спонукає їх до досягнення загальних цілей. Пронизуючи всю систему управління, лідерство виступає ключем, який відкриває шлях до успіху в бізнесі. В зв'язку з цим закономірним є високий науковий інтерес до проблем лідерства в менеджменті [20, с.229].

Зазначимо, що між керівництвом і лідерством існує певна різниця. Менеджер, приймаючи рішення, повинен бути впевненим у їх реалізації. З цією метою він вдається до адміністрування, в основі якого – суто формальні важелі впливу, і застосовує свої лідерські якості, що посилює його керівні позиції, зміцнює формальний статус. Сила впливу лідерських рис у керівника формує певний стиль керівництва, який може бути більш або менш ефективним у різних управлінських ситуаціях.

Відмінність лідерства від керівництва виявляється у різних аспектах. Так, Лисак У., досліджуючи лідерство як складову управління персоналом в США, зауважує, що лідерство припускає саморозвиток особистості, заснований на самопізнанні, самовизначенні, самоврядуванні, самовдосконаленні, подоланні стереотипів свідомості, самоконтролі і, як підсумок, самореалізації в обраній сфері діяльності, що в результаті дає змогу розкрити весь свій творчий потенціал і максимально використати свої можливості і здібності [36, с. 78].

Беручи до уваги позиції Данюка В., та Петюха С., якими обґрунтовано, що основна мета лідерства полягає в тому, щоб: максимально використовувати можливості персоналу; свідомо керувати організацією (тобто самовизначатися); переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [15, с. 54].

Керуючись особливістю теми нашого наукового дослідження, беручи до уваги її специфіку, заслуговує на увагу твердження науковця С. Калашнікової про те, що «лідер сам є елементом системи, одним з її найрухливіших елементів. Він має запалювати людей і передавати свій ентузіазм працівникам, своє бачення майбутнього, допомагаючи

адаптуватися до нового успішного подолання певних етапів у діяльності. Лідер стимулює, змушує деяких людей йти до старої мети зі старою енергією, а до нового результату – з надією. Звідси випливає, що лідерство – це одночасно процес і властивість» [27, с. 132-133].

Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується, а роль керівника ніби визначена формальною структурою його функцій, як правило, право на застосування санкцій є беззаперечним і т.д. Лідерство ж, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг. [63, с. 65].

Єфименко Н., Ізюмцева М. вважають, що основна мета лідерства – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [22, с.157].

Науковці Войтович Р., Пірен М.І., Надольний І.Ф., обґрунтували перелік загальних функцій керівника:

- забезпечення права даної установи;
- поєднання інтересів суспільства і працівників колективу;
- керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх членів колективу;
- забезпечення цілісності і системності спільної діяльності шляхом постійного погодження цілей і завдань керованого ним колективу з цілями і завданнями більш широкої соціальної структурної системи, елементом якої виступає даний колектив;
- створення кожному працівникові найбільш сприятливих умов для найпродуктивнішого виконання ними своїх функціональних обов'язків;
- задоволення індивідуальних соціально-зростаючих потреб кожного члена колективу;

- транслювати узгодженість інтересів, цілей, спрямувань, уподобань колективу;
- реалізувати між окремими членами колективу функції, спрямовані на чіткість, послідовність в організації праці;
- спрямування своїх дій на певну залежність, підпорядкованість, узгодження інтересів підлеглих і зростаючих вимог з боку суспільства [46, с. 52].

Зважаючи на тему дослідження нам необхідно визначити функції та повноваження керівника закладу вищої освіти через які здійснюється процес управління закладом вищої школи. Відповідно до Закону «Про вищу освіту» [50] ст. 34, керівник вищого навчального закладу в межах наданих йому повноважень:

- 1) організовує діяльність вищого навчального закладу;
- 2) вирішує питання фінансово-господарської діяльності вищого навчального закладу, затверджує його структуру і штатний розпис;
- 3) видає накази і розпорядження, дає обов'язкові для виконання всіма учасниками освітнього процесу і структурними підрозділами вищого навчального закладу доручення;
- 4) відповідає за результати діяльності вищого навчального закладу перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою);
- 5) є розпорядником майна і коштів;
- 6) забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори;
- 7) призначає на посаду та звільняє з посади працівників;
- 8) забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку;
- 9) визначає функціональні обов'язки працівників;
- 10) формує контингент осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі;

- 11) відраховує з вищого навчального закладу та поновлює на навчання в ньому здобувачів вищої освіти за погодженням з органами студентського самоврядування та первинними профспілковими організаціями осіб, які навчаються (якщо дана особа є членом профспілки), з підстав, установлених цим Законом;
- 12) забезпечує організацію та здійснення контролю за виконанням навчальних планів і програм навчальних дисциплін;
- 13) контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни;
- 14) здійснює контроль за якістю роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників;
- 15) забезпечує створення умов для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю вищого навчального закладу;
- 16) сприяє та створює умови для діяльності органів студентського самоврядування, організацій профспілок працівників вищого навчального закладу і студентів, громадських організацій, які діють у вищому навчальному закладі;
- 17) сприяє формуванню здорового способу життя у здобувачів вищої освіти, зміцненню спортивно-оздоровчої бази вищого навчального закладу, створює належні умови для занять масовим спортом;
- 18) спільно з виборними органами первинних організацій профспілок працівників вищого навчального закладу і студентів подає для затвердження вищому колегіальному органу громадського самоврядування вищого навчального закладу правила внутрішнього розпорядку та колективний договір і після затвердження підписує їх;
- 19) здійснює інші передбачені статутом повноваження [50].

Наведений перелік функцій та повноважень, на нашу думку, є досить близьким до визначення функцій лідера, проте нами з'ясовано, що відмінності між лідерством і керівництвом суттєві. Оскільки, керівника ЗВО, який досяг влади лише завдяки своїй посаді й керує колективом винятково з

цих позицій, відносять до формальних лідерів. Влада такого керівника поширюється переважно на виробничі відносини й здійснюється за схемою «начальник – підлеглий» (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, кар'єрного росту, підвищення кваліфікації тощо). [55].

Дослідниця Осовська В.Г., зокрема подає наступні відмінності керівника-лідера від керівника-менеджера [45, с. 154]:

- **здатність сприймати загальні потреби і проблеми керованого колективу** і брати на себе ту частку роботи із задоволення цих потреб і рішення проблем, яку решта членів колективу узяти на себе не можуть;

- **здатність бути організатором спільної діяльності**: він формулює завдання, що хвилюють більшість членів колективу, бере на себе відповідальність за створення значущих умов вирішення цієї задачі; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу; залучає людей до виконання необхідних колективу справ; використовує для ухвалення колективних рішень думки і пропозиції, протилежні власній позиції; володіє здібностями і уміннями робити організовані ним справи цікавими і привабливими для інших людей; уміє планувати спільну роботу з урахуванням інтересів і можливостей кожного члена колективу;

- **чуйність і проникливість, довіра до людей**: він знаходить час, щоб вислухати людей, і уміє слухати; з ним легко розмовляти на будь-яку тему, оскільки він уміє берегти таємниці; лідер знає, в чому полягають інтереси людей, з якими він пов'язаний по роботі, і готовий їх відстоювати; здатний зрозуміти проблеми окремої людини; готовий вступитись за підлеглого, якщо з ним обходяться несправедливо; здатен розуміти те, про що люди вважають за краще змовчувати; здібний до співпереживання;

- **представницькі схильності**: він – виразник загальних для колективу позицій його членів; здатен уловлювати і висловлювати загальну думку членів колективу; ставить питання з потреб колективу перед керівництвом,

не чекаючи наказу «зверху»; готовий жертвувати особистими інтересами ради інтересів колективу; є представником колективу у взаємостосунках з вищим керівництвом;

- **емоційно-психологічна дія:** лідер здатен залучати людей до діяльності, не віддаючи прямих розпоряджень і команд; він у високому ступені наділений «відчуттям ліктя», уміє переконувати, схильний заохочувати; він володіє неформальним авторитетом;

- **оптимізм:** лідер упевнений, що проблеми, які встають перед людьми, вирішувані; своїм оптимізмом він викликає у людей віру в свої сили.[45, с. 178]

Найсуттєвіші відмінності між керівниками, що виконують функції менеджменту (формальними лідерами) та неформальними лідерами (за особистісними якостями та професійними компетентностями) представлені в табл.1.2.1

Таблиця 1.2.1

Відмінності між керівниками та лідерами

Лідер	Менеджер(керівник)
Інноватор	Адміністратор
Надихає	Доручає
Працює за власними цілями	Працює над цілями інших
Бачення основа дій	План – основа дій
Покладається на людей	Покладається на систему
Використовує емоції	Використовує аргументи
Довіряє	Контролює
Дає імпульс рухові	Підтримує рух
Ентузіаст	Професіонал
Перетворює рішення на реальність	Приймає рішення
Робить правильну справу	Робить справу правильно
Його обожнюють	Його поважають

Отже, менеджери переважно пасивні щодо цілей. Частіше вони орієнтуються на кимось встановлені цілі. Лідери ж, навпаки, самі визначають цілі та спрямовують зусилля своїх прихильників-працівників на їх реалізацію. [64, с. 27].

У процесі розкриття проблематики нашого наукового дослідження, зазначимо, що менеджер ЗВО спрямовує діяльність педагогічного колективу закладу, і несе персональну відповідальність за її результати, вносить порядок і послідовність у роботу закладу. Взаємодію з підлеглими він вибудовує переважно на фактах і в межах встановлених цілей діяльності навчального закладу. Лідер надихає людей, вселяє ентузіазм, передаючи працівникам власне бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватись до нового. [71, ч. 125].

Менеджер ЗВО схильний розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для підтримки організаційної ефективності. Лідер ЗВО досягає цілей прогнозуванням майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи в оперативні деталі та рутину.

Менеджер ЗВО надає перевагу порядку у взаємодії з підлеглими, вибудовуючи стосунки з ними відповідно до функціональних обов'язків підлеглих у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень. Це зумовлено тим, що менеджери відносять себе до особливого соціального інституту. Лідери підтримують працівників, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї, враховують їх потреби, цінності та емоції і не пов'язують повагу до себе зі своїм статусом. [70, с. 182-183].

Менеджер ЗВО забезпечує досягнення цілей працею підлеглих працівників, контролюючи їхню поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх. Лідерські якості керівника ЗВО, як захисника інтересів членів

колективу, дають йому можливість вміло поєднувати у своїй роботі власних і колективних інтересів.

Менеджер ЗВО, використовуючи свій професіоналізм, здібності та вміння, концентрує свої зусилля у сфері прийняття рішень, намагається звузити коло способів вирішення проблеми; рішення часто приймає на основі досвіду. Лідер розробляє нові та неоднозначні способи вирішення проблеми, бере на себе ризик і виявлення нових проблем, особливо в тому випадку, коли існують можливості для отримання винагороди. В цілому, особливість лідерства, з одного боку, полягає у розумінні його як певного набору якостей, що притаманні керівникам чи лідерам, які успішно можуть здійснювати вплив на інших, а з іншого, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення навчальним закладом своїх цілей. [57].

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів від ЗВО мають лідерські якості. Проте ситуативні випадки, коли керівник-менеджер не наділений якостями лідера, або не займає позицію лідера в колективі досить часто зустрічаються.

Відповідно, ми вважаємо, що основна мета лідерства – максимально використовувати власні можливості, професіоналізм, свідомо керувати перебігом ситуативних проблемних випадків професійного життя (самовизначатися) й долати зовнішні обставини як на роботі, так і повсякденному житті.

На лідерство покладається виконання певних функцій, у вигляді яких представлено щоденне рішення різного роду завдань і проблем. [63, с. 67]. Функції, як правило, реалізуються в певній послідовності. Подібний процес лідерства представлений як свого роду коло завдань, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями, пов'язаними з тайм-менеджментом (*рис.1.2.1*).



Рис. 1.2.1. Коло завдань лідерства в закладі вищої освіти

Як випливає із рис.1.2.1., у зовнішньому колі позначені п'ять функцій: 1 – постановка цілей (аналіз і формування особистих цілей); 2 – планування (розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності); 3 – прийняття рішень (прийняття рішень щодо майбутніх справах); 4 – реалізація і організація (складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань); 5 – контроль (самоконтроль, контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей). У внутрішньому колі розміщена функція 6 – інформація та комунікація (пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідне на всіх фазах процесу тайм-менеджменту). [63, с. 67].

Як правило, відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин; керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи) [42, с. 114-115].

Проте, будь-який керівник, який працює на перспективу та ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду і його вплив на оточуючих може заважати менеджерів ефективно керувати.

Висновки до розділу I

Здійснивши теоретичний аналіз та узагальнення результатів наукових досліджень лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника закладу вищої освіти як об'єкту дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Заклад вищої освіти (ЗВО) – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами

вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

2. За темою дослідження з'ясовано, що до повноважень керівника закладу вищої освіти відноситься безпосереднє управління діяльністю навчального закладу і здійснювати він його може в статусі – ректора, президента, начальника директора тощо. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством і статутом вищого навчального закладу. Керівник є представником вищого навчального закладу у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Законом і статутом вищого навчального закладу.

3. Аналізом визначено, що лідерство як наукова проблема є предметом дослідження не тільки вітчизняних, а зарубіжних науковців. Проблема лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника закладу вищої освіти розглядається з позицій різних наук (управління, психології, соціології, економіки, права, політології тощо), і хоч лідерство і керівництво не тотожні поняття, зважаючи на те, що обидва поняття є соціальними феноменами і реалізуються завдяки силі впливу на інших людей в організації, вони є взаємопов'язаними, оскільки доведена науковцями гіпотеза, що в ролі лідера керівникові вдається виступати агентом реформ змін і перетворень, а лідерство в закладах вищої освіти (установах, організаціях) набуває нового виміру та передбачає розширення повноважень, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, особливо під час змін.

4. Обґрунтовано, що основою і лідерства, і керівництва в ЗВО є вплив і влада, проте вплив і влада у керівництві – це можливість керівника за допомогою формальних інструментів (ієрархічне підпорядкування, нормативно-правові та розпорядчі акти, посадові інструкції підлеглих, правила внутрішнього розпорядку) впливати на поведінку інших членів колективу і вимагати взаємодії для вирішення завдань, то лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у команді однодумців, на визнанні

професіоналізму та компетентності на засадах паритету та гармонійної співпраці. Владні позиції керівника ЗВО зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

5. Досліджено, що керівництво і лідерство взаємопов'язані, адже демократичні процеси в системі професійного менеджменту в повній мірі визначають право кожного члена суспільства і громадянина зайняти посаду керівника буд-якого рівня, тим самим створюючи умови для лідерів з доступу до влади. Зважаючи на тему нашого дослідження ми можемо констатувати, що керівництво і лідерство в закладах вищої освіти взаємопов'язані, професійний менеджмент керівника в системі ЗВО визначають члени підлеглого колективу, а при контрактній основі та виборності посади керівника, згідно чинного законодавства, кожен член педагогічного колективу при відповідній професійній кваліфікації та бажанні може зайняти посаду керівника ЗВО, тим самим створюються умови для лідерів щодо доступу до влади в навчальному закладі.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

2.2. Сутність лідерства та менеджменту в забезпеченні якості освіти у закладах вищої освіти

На сучасному етапі розвитку освіти, який відбувається в період зтяжної соціально-економічної та політичної кризи, військового конфлікту на Сході країни – все це суттєво впливає як на процес освіти, так і на якість надання освітніх послуг населенню України. Аналізуючи рівень діяльності закладів вищої освіти в Україні, Міністерством освіти та науки було розроблено, прийнято та запроваджено ряд інновацій для удосконалення управління закладами вищої освіти та забезпеченні освітніми послугами громадян України. Для цього були визначені ряд закладів вищої освіти, які стали експериментальними, для апробації та запровадження таких інновацій. Першим, з чим довелось зіштовхнутись працівникам МОН України, це відсутність досвіду в керівників ЗВО та небажанням змінювати систему освіти, а звідси – постало питання підготовки сучасних топ-менеджерів та лідерів, які б змогли провести реалізацію інноваційних технології в діяльність вузів та забезпечили якість надання освітніх послуг закладів вищої освіти. У свій час низка вузів для вступної кампанії ініціювала створення різного роду електронних реєстраційних палат, електронного «єдиного вікна», де як потенційні вступники, так і здобувачі вищої освіти могли з мінімальною витратою часу отримати певні адміністративні послуги в системі освіти, інформативно прослідкувати за процесом діяльності навчального закладу, вивчити офіційну документальну базу, яка забезпечує правове функціонування закладу вищої освіти, прослідкувати процес надання освітніх послуг закладом – за надання яких відповідали керівники закладів та їх структурні підрозділи. [41].

Створення зручних і доступних умов для отримання здобувачами вищої освіти освітніх послуг є однією з головних задач, що має вирішуватися керівниками ЗВО та органами державної влади й місцевого самоврядування.

Однією з невід'ємних складових реформи децентралізації влади є реорганізація системи надання освітніх послуг на місцевому рівні. Функціонуючі належним чином заклади вищої освіти з надання освітніх послуг покращує життя мешканців громади, наближаючи керівників ЗВО до потреб громадськості та ринку праці і роблячи систему надання освітніх послуг прозорою, доступною та сервісно-орієнтованою. Наближення освітніх послуг до громадян, їх доступність та висока якість – одна з ключових функцій ЗВО та держави і органів місцевого самоврядування в цілому. [41].

Стратегічні завдання підвищення якості освітніх послуг вимагають впровадження до процесів управління ЗВО сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб громадян, соціальних груп і суспільства в цілому, з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів. Усе можливе лише за умови наявності реформаторів в галузі освіти та лідерів, які спроможні повести за собою педагогічні колективи ЗВО. [39, с.65].

Найважливішим ресурсом будь-якого ЗВО є педагогічний та технічний персонал. Експерти в галузі організації роботи ЗВО впевнені, що першочергово потрібно добирати для роботи в ЗВО фахівців-професіоналів з відповідними науковими ступенями та вченими званнями, які розуміються на освітніх послугах і вміють комунікувати з різними категоріями студентів, абітурієнтів, їх родичами тощо, позитивно ставляться до всіх відвідувачів, не з позицій владних повноважень та не використовують дискримінаційну лексику в спілкуванні. Працівники ЗВО повинні бути «універсалами», тобто компетентними у різних сферах надання освітніх послуг та процесах які супроводжують їх надання. Сучасне суспільство України ставить правомірні вимоги до керівників ЗВО, щодо забезпечення високої підготовки

професійної еліти України, що розвиває соціально-економічний потенціал та сервісність держави. [41].

Проаналізувавши, засоби розвитку формування лідерських якостей керівників ЗВО, особливостей впливу лідера на підлеглих, хочемо зазначити, що доречно визначитися з тлумаченням поняття лідерства в галузі надання освітніх послуг. Зважаючи на власний досвід і результати проходження переддипломної практики, обираємо визначення даного поняття, запропоноване Хаїтовим П.О.: «Лідерство – це елемент управлінської взаємодії, що перевищує межі формальної організаційної структури, і ґрунтується на базі статусних характеристик суб'єкта і об'єкта управління, у результаті якого спостерігається групове згуртування членів організації» [65, с. 47].

Лідерство в галузі надання освітніх послуг – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних [37, с. 184].

Також доречним буде й тлумачення лідерства як здатності впливати, – на окрему особистість чи групу, спрямовуючи загальні зусилля на досягнення поставлених цілей. Як правило, феномен лідерства не можна пояснити кількістю дипломів, тривалістю роботи на посаді чи особистою приязню. Високий інтелект, підготовка або досвід можуть з'явитися лише частковим підставою для лідерства. Зазвичай вирішальне значення має амбітність, а саме – прагнення бути першим, вміння виявляти ініціативу в міжособистісних відносинах, направляти увагу інших, пропонувати їм рішення, здатність розмовляти на їх мові. У цьому випадку роль лідера колективу ЗВО полягає в тому, щоб втілювати погляди своїх прихильників в узгоджену програму дій. [78, с. 42].

На нашу думку, за особливостію реалізації процесів визначення шляхів вирішення поставлених завдань, лідерство тісно пов'язане із явищем впливу особистості на більшість, яка виконуватиме поставлені перед ними завдання. І цей вплив зумовлений повагою інших до окремої людини, яка їм здається більш компетентною, відповідальною, добросовісною, неконфліктною, справедливою та ін. І це не обов'язково керівник ЗВО.

Отже, засобами впливу лідера на підлеглих, перш за все, вважаємо авторитет (професійний та особистісний). Адже фахівці, які демонструють необхідні лідерські риси, про які йшлося вище, при щоденному виконанні ними своїх функцій, зокрема: слугувати прикладом етичної поведінки та дотримання принципів ділової етики та доброчесності, досягати результатів у діяльності ЗВО, демонструвати аналітичне мислення та ефективну комунікацію, управляти людськими ресурсами тощо – є не лише добросовісними виконавцями, а й прогнозованими лідерами. [68].

Беручи до уваги те, що у сучасній науковій розвідці існує декілька типологій визначення стилів лідерства. Також слід зазначити, що в більшості випадків, найефективніше «працює» комбінований стиль, в якому враховується варіативність завдань, і «людський чинник». [80].

На наш погляд, як правило, у практиці діяльності ЗВО нерідко виникають умови саме для ситуативного лідерства – коли від фахівця вимагається оперативність, коректність, чіткість, делікатність. Хоча це може бути й характеристикою компетентної людини, професіонала. Ми вважаємо, що вдалим є визначення вітчизняного науковця Валентини Гошовської, яка вважає, що на даний час необхідно формувати керівника як позитивного лідера, який, володіючи системою гуманних внутрішніх цінностей та не дозволяючи іншим маніпулювати ними, вибудовує на їх основі ефективну й дієву систему взаємозацікавлених міжособистісних відносин у керівній діяльності, спрямованій на щоденне служіння громаді та її жителям, країні та державі [11, с.8].

На сучасному етапі розвитку дослідження специфіки управлінської діяльності, актуальною для формування системи якісного надання освітніх послуг у сучасних українських органах публічної влади та формування позитивного лідера є концепція «двигуна лідерства» Н. Тічі. За дослідженнями Н. Тічі трапляються два типи лідерів:

- 1) хто зміг вивести свою організацію на вершину успіху, але не зумів на ній утриматися.
- 2) хто не лише досяг успіху, але й довго його утримував. [81, с. 217].

Останніх Н. Тічі назвав переможцями. Спираючись на результати досліджень організацій, що відповідали критерію довготермінової успішності, Н. Тічі зробив такі висновки:

1. В організаціях-переможцях лідери є на усіх рівнях.
2. Для забезпечення лідерства на усіх рівнях, лідери вищого рівня повинні виховувати лідерів на нижчих рівнях управління.
3. Діючі лідери повинні володіти методикою виховання нових лідерів.
4. Щоб виховувати нових лідерів, діючі лідери повинні мати так звану “точку зору, що передається” (Teachable Point of View) [81, с. 202].

Результати канадського дослідника Н.Тічі за своєю ціннісною спрямованістю близькі до теорії «Лідера Служителя» («Servant Leadership») Р. Грінліфа (R. Greenleaf), який переконаний, що одним із базових підходів для формування лідерства для надання якісних послуг у багатьох сервісних організаціях є саме такий підхід.

Н.Тічі зауважує, що істинне лідерство виникає у тих людей, чиєю основною мотивацією є глибоке бажання допомогти іншим. І на основі цього визначає два основних завдання лідера як «служителя» – обслуговування людей та обслуговування організаційної цілі, якому притаманні наступні характеристики:

- 1) вміти слухати;
- 2) бути емпатичним;
- 3) мати переконання;

- 4) здатність до концептуалізації;
- 5) здатність здійснювати духовне зцілення цілісність особистості;
- 6) обізнаність;
- 7) здатність до прогнозування – інтуїція;
- 8) управління на засадах врядування;
- 9) відданість розвитку людей;
- 10) створення спільноти [77, с. 387].

На нашу думку, наведені характеристики «лідера-служителя», є складовими емоційного інтелекту (емоційних компетенцій), розвиток якого є не менш важливий, ніж професійні компетентності.

Дослідниця І. Ібрагімова розглядає емоційний інтелект як «стратегічний важель лідерства», що є необхідністю для ефективності сучасного лідерства в органах публічної влади [53, с. 112-113], а керівник ЗВО є представником органів публічної влади.

Система надання освітніх послуг, як ніяка інша система, залежна від якості персоналу, його компетентності та професійної підготовки. Специфіка її у тому, що діяльність заснована на комунікації з різними людьми – за статтю, віком, моральними цінностями, рівнем психічної стабільності та тривожності, тощо. [48, с. 7].

Тож, фахівці, що здійснюють керівництво структурними підрозділами ЗВО, «повинні володіти навичками переконання та навіювання, бути обізнаними з нормативно-правовою базою інших галузей, стресостійкими і приязними, що зумовлює їх постійно працювати над собою та формуванням професійних компетентностей». [72, с. 132]. На нашу думку, ці якості наближають керівника до лідера.

З метою формування моделі керівника-лідера під час переддипломної практики нами проведено соціологічне опитування персоналу психолого-педагогічного факультету Рівненського державного гуманітарного факультету.

У результаті проведеного дослідження отримали оцінку потреб,

компетенцій, якостей особи, групи осіб різних точок зору – керівників і підлеглих. Виходячи із цього, було змодельовано портрет керівника – ідеального лідера очима працівників факультету, особистісні риси та здібності якого розміщені у такому порядку : 1) організатор, 2) вмє налагодити роботу, 3) ініціатор, 4) генератор ідей, 5) може повести за собою, до нього тягнуться люди, 6) серце команди, 7) чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати, 8) не вдається до надмірного контролю, 9) дає працівнику свободу, поважає професіонала, 10) не тисне на працівників, 11) тонкий психолог, 12) стриманий, керує емоціями, поводить коректно, 13) однаково ставиться до всіх працівників, 14) може швидко зорієнтуватися, 15) здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх, 16) не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми.

Це соціологічне дослідження довело, що на кожному рівні чи посаді є певна специфіка діяльності, водночас лідерство – це загальна вимога, яка висувається до керівників усіх рівнів. Це не просто абстракції, а стандарт поведінки, який вважається за взірець та очікується на практиці. Тому лідерство – це те чому навчають, принцип, який сповідують, і компетенція, яку розвивають і оцінюють, як при відборі на посади в галузі надання освітніх послуг, так і у процесі реалізації своїх щоденних посадових обов'язків. [77, с. 387].

Основними критеріями розвитку керівників-лідерів в ЗВО є наявність загальних рамок/основ стратегії щодо розвитку лідерства, визначеної на основі чітко окреслених бажаних компетенцій лідерства. При цьому, ми виходили з того, що лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами, здатність вести працівників за собою до спільної мети, наснажувати працівників, аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним.

Під час практики нами проведено інтерв'ювання серед фокус-групи «підлеглі структурних підрозділів ЗВО» щодо необхідного набору якостей лідера. У результаті отриманий наступний перелік: професіоналізм (фахова

освіта, наявність досвіду); суспільні моральні цінності; стратегічного мислення; активне слухання; емпатія; особистісна самодостатність; толерантність та повага до людей. [49, с. 27-28].

Інтерв'ювання серед фокус-групи «керівники структурних підрозділів ЗВО», серед інших, виявили наступний перелік компетентностей сучасного лідера [42, с. 189].:

Орієнтація на результат – як спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети ЗВО та відповідність очікуванням щодо якості діяльності фахівців, та забезпечення надання дієвих освітніх послуг населенню.

Аналітичне мислення – як здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем. Важливою є спроможність обґрунтування діяльності та дотримання визначених стратегій розвитку на основі аналітичного мислення та стратегічного планування, розроблення політики, що є однією з ключових функцій державних службовців, для забезпечення далекоглядності, поступовості дій на шляху розв'язання наявних проблем, задоволення суспільних потреб та використання можливостей.

Управління людськими ресурсами – як спроможність керівників ЗВО дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління персоналом, нести відповідальність за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності на основі поточних та майбутніх потреб організації, мотивування та ін.

Ефективна комунікація – як здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху реалізації цілей ЗВО; це вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово та усно) та

способів комунікації; це спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку. [42, с. 202-203].

За свідченням результатів дослідження, в цілому, перелік лідерських компетентностей достатній по своїй суті, проте, для респондентів, що є підлеглими, найважливішими визначені такі риси, як емпатія; особистісна самодостатність; толерантність та повага до людей.

Зважаючи на вищезазначене, слід зазначити, що з одного боку, лідерство – це позиція. А з іншого боку, процес взаємодії між лідером і послідовниками. Не менш актуальним є тлумачення лідерства як здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей ЗВО. [56, с. 182]. У цьому контексті лідер ЗВО:

1. Передбачає майбутні події і спільно з колегами, розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам.
2. Повідомляє своє бачення колегам та підлеглим, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу.
3. Використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів.
4. Демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань).
5. Готує свій підрозділ до змін.
6. Допмагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття.
7. Змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації.
8. Створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших, організовує робочі ситуації з метою ефективно підвищити знання, уміння і навички підлеглих.
9. Швидше дає можливість підлеглим самим вирішити проблему, аніж просто сам приймає рішення за них.
10. Виражає свої почуття і переконання – з одного боку сміливо, і, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей. [62, с. 46].

Поводячи аналіз сучасних теорій лідерства, науковці відзначають, що у будь-якої ділової організації є три взаємопов'язані генеральні цінності:

- 1) керованість;
- 2) клієнтоорієнтованість (клієнтність);
- 3) інноваційність. [62, с. 47].

Розглядаючи засоби формування ефективного лідерства в галузі надання освітніх послуг слід зважати, щоб стати лідерами, провідниками системних реформ у галузі вищої освіти керівники ЗВО повинні володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу. А для цього доцільно:

- ✓ провести оцінку потреб керівників структурних підрозділів ЗВО у навчанні на основі лідерства;
- ✓ підготувати узагальнений звіт про потреби у навчанні керівників структурних підрозділів ЗВО відповідно до функціональних рівнів лідерства;
- ✓ розробити план реалізації цільових навчальних програм, включаючи визначення тих тренінгових курсів, які будуть обов'язковими, і які вибірковими;
- ✓ розробити комплексну стратегію навчання, яка б визначала різні механізми навчання (окрім формальних тренінгових курсів), які б сприяли розвитку компетенцій лідерства, таких як дистанційне навчання, короткі інформаційні сесії, семінари, круглі столи, неформальні зустрічі тощо;
- ✓ реалізація програм керівників ЗВО технологіям управління на основі лідерства;
- ✓ створення ефективної системи вдосконалення якості управління ЗВО з можливістю його корекції виходячи з конкретних організаційних ситуацій. [70, с. 117].

Стратегічні завдання підвищення якості освітніх послуг вимагають впровадження до процесів управління ЗВО сучасних підходів та методів, що

дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом, з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів. [29, с. 11].

Успішність здійснення реформ в галузі освіти в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників ЗВО державних та приватних форм власності здійснювати управлінське лідерство та створити організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки яка дасть змогу забезпечити високу якість освітніх послуг. [29, с. 12-13].

Тому, на нашу думку, однією із основних вимог до фахівців галузі надання освітніх послуг є клієнтоорієнтованість, яка повинна бути не просто реалізацією нормативно-правових документів чи «технікою», а особистісною установкою, основою організаційної поведінки співробітників, адже стандарти задають лише мінімальну планку якості сервісу, а все інше забезпечується за рахунок індивідуалізації.

Клієнтоорієнтований заклад вищої освіти як представник сервісної держави потребує компетентних, професійно підготовлених та мислячих працівників на всіх рівнях ієрархічного управління, здатних аналізувати ситуацію, знаходити адекватні рішення і діяти самостійно, і все це забезпечує керівник-лідер, лідер-служитель з розвинутим емоційним інтелектом і високою організаційно-управлінською культурою. [54, с. 77].

2.2. Якість надання освітніх послуг як критерій ефективного менеджменту та рівня розвитку лідерства

Сучасна практика надання освітніх послуг в закладах вищої освіти свідчить про наявність проблем у процесі отримання таких послуг громадянами. Однією з ключових проблем в отриманні освітніх послуг було поставлено складність і непрозорість процесу їх отримання.. Цей факт підтверджується даними багатьох спеціальних досліджень у сфері якості надання освітніх послуг. Результати опитування населення нашої країни

щодо оцінки якості надання освітніх послуг в Україні подано на рисунку (див. рис. 2.2.1).

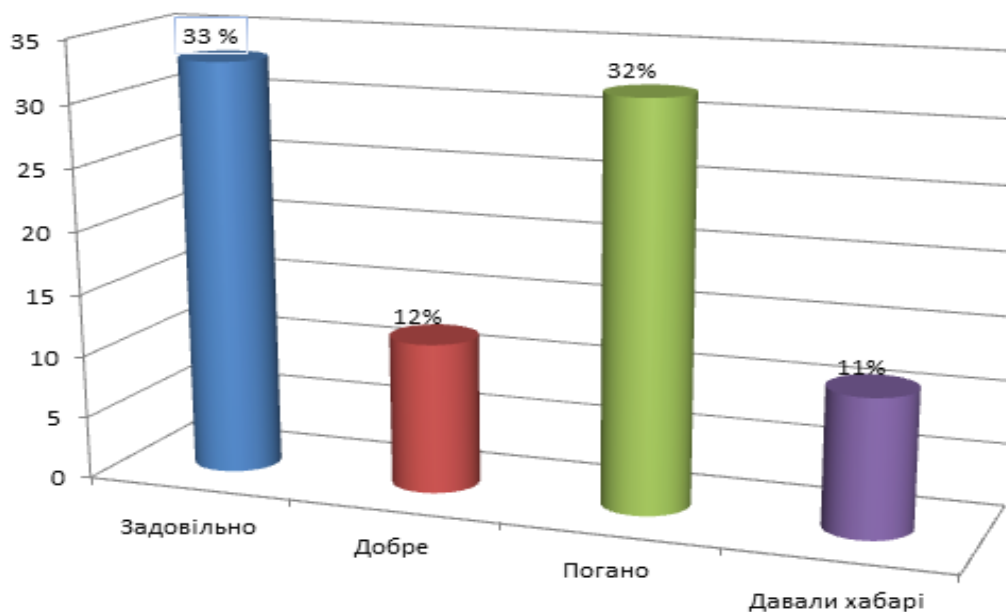


Рис. 2.2.1 Результати опитування громадян щодо оцінки якості надання освітніх послуг в Україні [49].

Забезпечення якісними освітніми послугами є однією з найвибагливіших та досить межованих сфер у взаємовідносинах «громадянин-держава». Платники податків очікують від суб'єкта надання освітніх послуг не лише здійснення владних повноважень для набуття, зміни чи припинення своїх прав та/обов'язків, а й відповідну якість. Іншими словами, важливими є не отримання диплому про професійну підготовку, нескладність подачі відповідних документів, мінімум візитів й гаяння часу в чергах, максимальне наближення до місця проживання отримувачів послуг, толерантність у спілкуванні, поваго до гідності та честі отримувачів послуг тощо. [54, с. 75].

Ще у 2006 у Концепції розвитку освіти та надання освітніх послуг вищими навчальними закладами визначені критерії, що впливають на їх якість, серед яких:

результативність – задоволення потреби фізичної або юридичної особи в освітніх послугах;

своєчасність – надання освітньої послуги в установлені законом терміни;

доступність – фактична можливість фізичних та юридичних осіб звернутися за освітньою послугою і забезпечення її враховуючи фізичні та інтелектуальні особливості громадянина. [61, с. 73].

Доступність – критерій, більше відноситься до організаційно-технологічного забезпечення, то своєчасність і результативність безпосередньо залежать від якості фахової підготовки, досвіду та особистісних якостей працівника, контроль за діяльністю якого здійснює керівник, та впливають на оцінку діяльності ЗВО в цілому. [52, с. 23].

Питання якості освітніх послуг пов'язане із суб'єктивізмом оцінювання очікуваного результату. Проте, це зовсім не означає, що якість не можна контролювати. Під оцінюванням якості надання освітніх послуг розуміють перевірку діяльності ЗВО щодо надання освітніх послуг, у тому числі результату такої діяльності на відповідність офіційно встановленим вимогам МОН України та/або очікуванням здобувачів вищої освіти (студентів).

С. Ганоцька вважає, що якість роботи має здійснюватися з позицій задоволеності не тільки отримувача послуги споживача послуги, а й задоволеності персоналу установи, а також локальної спільноти і суспільства в цілому. І це, за переконанням вченої є вимогами сучасних моделей якості оцінювання, а існуючі методики успішності діяльності керівників дуже слабо враховують якість надання послуг населенню й ув'язують цей фактор ні з кар'єрним просуванням, ні з матеріальним стимулюванням [10, с. 446].

Важливим для нашого дослідження є вітчизняного науковці В. Лозниці, який визначив перелік якостей і рис успішного керівника, здатного забезпечувати ефективний менеджмент, поділивши їх на психологічні, професійні, інтелектуальні та соціальні, зокрема [62, с. 45].:

Психологічні: прагнення до лідерства, здатність до керівництва, вольові якості, готовність до розумного ризику, прагнення до успіху, честолюбство, здатність до домінування в екстремальних умовах, самодостатність

особистості, комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність), стійкість проти стресу, адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

Інтелектуальні: прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних, панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління), мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення, здатність до самоаналізу, вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній, психологічна освіта.

Професійні: уміння ефективно використовувати кращі досягнення науко во-технічного прогресу, глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки, схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в організації, уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати, мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні, уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час, діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні: уміння враховувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника, уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми, тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми, уміння лавіювати між тиском згори і опором знизу, уміння брати на себе відповідальність, беззастережне виконання правил, які прийняті організацією, уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій [38, с.65-66].

Згідно з положеннями Європейської хартії (1998), підписаної в Парижі на Європейському з'їзді якості – якість – це мета досконалості організації. У такому разі:

- якість постає методологією та способом активної участі персоналу, відповідального за надання адміністративних послуг, в тому числі і освітніх, адже підвищення мотивації та відданості своїй професії лише сприяє забезпеченню споживачів якісними послугами;
- якість є безсумнівним виміром ефективності, а завдяки скороченню витрат, використанню творчих можливостей, заохоченню ініціативи працівників;
- рушійною силою підвищення конкурентоспроможності та зайнятості. [74].

Управління якістю є застосуванням тих чинників, які найістотніше впливають на рівень наданих послуг [60, с. 32-33].

Ряд українських науковців вважають, що загальні підходи до побудови системи управління якістю передбачають:

- ✓ визначення всіх послуг, які надаються певним органом, основні категорії споживачів, встановлення критеріїв якості послуг та ознаки невідповідних послуг;
- ✓ запровадження процесного підходу, затвердження та впровадження методики усіх процесів;
- ✓ підготовку персоналу органу влади та запровадження системи регулярного внутрішнього навчання;
- ✓ започаткування та регулярне проведення вивчення очікувань та рівня задоволеності споживачів послуг, які надаються органом влади; проведення сертифікаційного аудиту [28, с.40].

Феномен лідерства у будь-якій галузі є багатоконпонентним та багатограним. На даному етапі розвитку топ-менеджерства відбулися зміни в напрямі суті лідерства: замість TQM (Total Quality Management) фахівці

починають говорити про настання ери TQL (Total Quality Leadership): загального лідерства на основі якості. [75, с. 57].

Одним з найвідоміших і найрезультативніших, на нашу думку, інструментом оцінювання якості є система управління якістю ISO 9001:2001, яке запроваджено в систему надання освітніх послуг. Головною метою використання стандарту ISO 9001 є: надання споживачам упевненості в тому, що організація здатна стабільно задовольняти їх вимоги; надання керівництву організації впевненості в тому, що вона здатна стабільно задовольняти вимоги споживачів; надання працівникам організації впевненості у тому, що вони чітко, якісно та в повному обсязі виконують свої обов'язки та поставлені завдання [19, 12].

Головна вимога стандарту ISO 9001 – для всіх видів діяльності, які впливають на якість послуг і задоволеність споживачів, має бути визначено: хто виконує; як виконує (з потрібним рівнем деталізації); як узгоджене з іншими видами діяльності; як аналізується його результативність та вплив на досягнення цілей організації; як підтверджується виконання (за потреби). [19, с. 17-18].

Відмінною особливістю міжнародних стандартів ISO 9000 є те, що вони встановлюють ступінь відповідальності керівництва організації за якість. Керівництво організації відповідає за розробку політики в сфері якості, за створення, впровадження та функціонування системи управління якістю, що має чітко визначатися і оформлятися документально [19, с. 20].

Основні принципи ISO 9000 подано на *рис. 2.2.2*

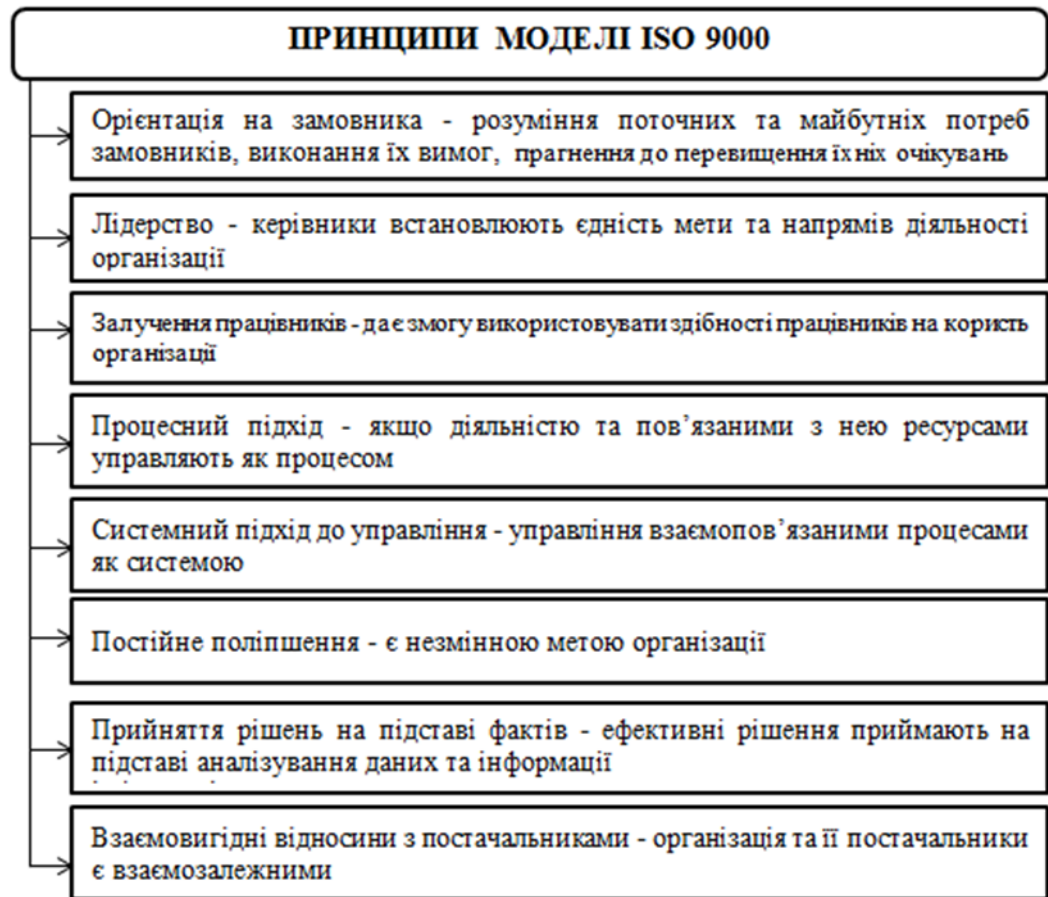


Рис. 2.2.2. Принципи моделі ISO 9000 [19].

Як впливає із рисунку 2.2.2, одним із принципів, на яких заснована система оцінювання, є лідерство як ключовий принцип системи менеджменту якості, без якого вона є формальною. Лідерство має бути на кожному рівні надання адміністративної послуги, починаючи від Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, керівників кожного органу державної влади до керівників підрозділів цих органів. [19, с. 20].

ДСТУ ISO 9001:2001 визначено обов'язкові вимоги щодо відповідальності керівництва для забезпечення управління якістю діяльністю органу і відповідно – щодо забезпечення надання якісних послуг, тобто ефективність органу, що надає адміністративні послуги взаємопов'язана із якістю цих послуг, нашому випадку за надання якісних освітніх послуг

відповідають заклади вищої освіти на чолі з їх керівниками та структурними підрозділами [19, с. 22].

Підтвердженням цього слугує думка Ю. Шарова про те, що оцінка якості надання послуг – це перевірка діяльності суб'єкта надання послуги щодо відповідності результату наданої послуги офіційно встановленим вимогам [41].

Велику увагу сучасні науковці приділяють впливу лідера на взаємодію всіх членів групи у процесі прийняття рішень. Виокремлено, що керівна роль лідера полягає у виконанні ряду функцій: оцінці ситуації, визначенні цілей та завдань, акумулюванні та передачі інформації тощо. [60, с. 37].

Актуальною для формування системи якісного надання послуг у сучасних українських закладах вищої освіти є концепція «двигуна лідерства» Н. Тічі, коли лідери, досягаючи своїх цілей, не просто використовують своїх послідовників, а й навчають їх, прагнучи перетворити їх із послідовників у самостійно мислячих лідерів. У цих процесах лідери розглядають власне навчання і навчання інших як одну зі своїх основних функцій і використовують для цього будь-які можливості. Більше того, виховання нових лідерів у таких організаціях стає частиною корпоративної культури, таким чином, включається «двигун лідерства» [81, с. 217].

Слід зазначити, що лідерство в галузі надання освітніх послуг є специфічним. Зважаючи на трактування лідерства як впливу на владу, вважаємо доречним звернутися до стратегії «резонансного лідерства», що полягає у здатності лідера викликати в людей потужний емоційний резонанс. [26, с. 187-188].

Базовими компонентами «резонансного лідерства» керівника ЗВО, вважаються: активність свідомості, оптимізм та емпатія. Сутність «резонансного лідерства» як механізму підтримки ефективності за рахунок регулярного відновлення лідерського потенціалу представлено схематично на *рис. 2.2.3*

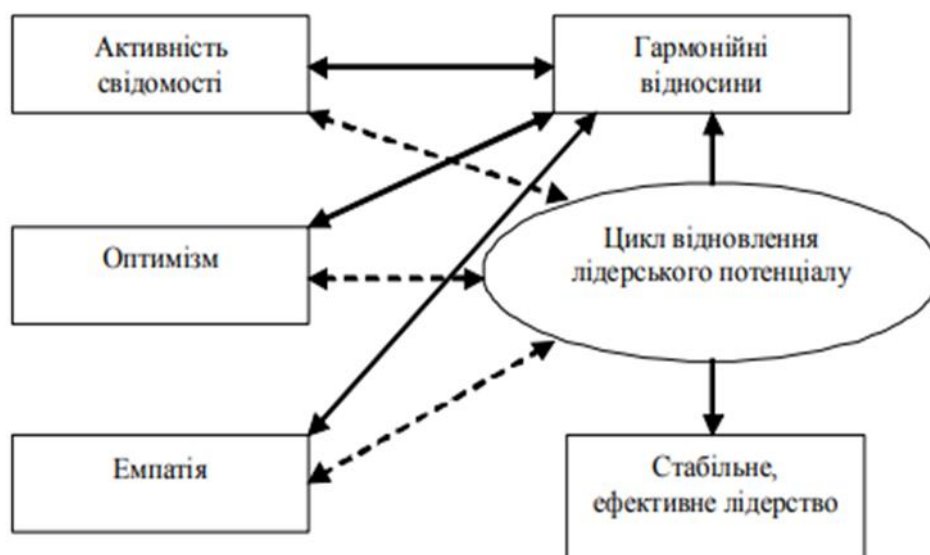


Рис.2.2.3. Сутність «резонансного лідерства» [37,с.31]

Внутрішньо-особистісні процеси позначені на рисунку пунктирними лініями й стрілками. Соціальні процеси (взаємодія лідера з іншими людьми) – позначені суцільними лініями і стрілками. Разом ці три якості допомагають створювати сприятливий (гармонійний) емоційний клімат в ЗВО, а також дозволяють керівникам протидіяти руйнівному впливу управлінського стресу і підтримувати високий є лідерський потенціал.

На думку багатьох дослідників, дозвіл нести відповідальність за самостійно прийняті рішення є «потужним мотивуючим фактором». У сучасних концепціях лідерства у ЗВО увага зацентрована на розподілі влади між членами структурних підрозділів та членами самого підрозділу, який веде до посилення їхнього впливу на лідера й, відповідно, до розвитку лідерських якостей у кожного з них. Чим більше повноважень делеговано, тим більше у лідера-керівника ЗВО можливостей для зосередження на ключових питаннях і рішеннях [63, с. 67].

Беручи до уваги те, що у закладі вищої освіти, на нашу думку, потрібно виокремити необхідний рівень компетенцій працівниками ЗВО; також важливим є своєчасне та систематичне підвищення кваліфікації працівників, що слугує підвищенню якості виконання ними своїх обов'язків – доречно наголосити на необхідності постійного навчання та підвищенні кваліфікації

як необхідній умові забезпечення якості виконання своїх посадових обов'язків. Зокрема, досить важливими, на наш погляд, є проходження стажування в закладах вищої освіти за кордоном з метою отримання новітнього європейського досвіду з подальшим аналітичним впровадженням інновацій у вітчизняний освітній процес. [61, с. 73].

На думку Е.Шейна, позиція лідера організації у сучасних умовах турбулентного зовнішнього оточення вимагає:

- нових рівнів сприйняття і розуміння реалій навколишнього світу, а також самих себе;
- виняткової мотивації для подолання неминучих хворобливих процесів, що супроводжуватимуть навчання і з зміни, особливо в світі з невизначеними межами, де поняття лояльності і об'єкту лояльності насилу піддається визначенню;
- емоційної стійкості для управління власною тривогою і тривогами інших;
- нових навиків аналізу і зміни культурних уявлень;
- готовності і уміння залучати інших і забезпечувати їх співучасть;
- вміння усвідомлювати уявлення абсолютно нових організаційних культур [72, с. 118].

Досить поступальними кроками для створення умов щодо підвищення якості освітніх послуг через удосконалення менеджменту та розвитку лідерства в закладах вищої освіти, утвердженні принципів міжнародного менеджменту якості, за ініціативи Міністерства освіти та науки України, стало прийняття урядом Програми запровадження системи управління якістю в закладах освіти України.

Система забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) передбачає здійснення таких процедур і заходів [8, 134-135]:

- визначення принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти;

- здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті закладу вищої освіти, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;
- забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів, за кожною освітньою програмою;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;
- забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти, у тому числі створення і забезпечення функціонування ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату та інших процедур і заходів [8, с. 137].

Система забезпечення закладом вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості) за його поданням оцінюється НАЗЯВО або акредитованими ним незалежними установами оцінювання та забезпечення якості вищої освіти на предмет її відповідності вимогам до системи забезпечення якості вищої освіти, що затверджуються НАЗЯВО [52, 82].

Система зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- ✓ забезпечення ефективності процесів, процедур внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти та якості вищої освіти;
- ✓ забезпечення наявності системи проведення процедур зовнішнього забезпечення якості;
- ✓ забезпечення наявності оприлюднених критеріїв прийняття рішень відповідно до стандартів та рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти;
- ✓ налагодження доступного і зрозумілого звітування;
- ✓ проведення періодичних перевірок діяльності систем забезпечення якості та механізмів роботи з отриманими рекомендаціями, інших процедур і заходів. [11, с. 34-35].

Система забезпечення якості діяльності НАЗЯВО і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти передбачає здійснення таких процедур і заходів:

- забезпечення наявності та ефективності процесів і процедур зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення наявності достатніх і збалансованих ресурсів для здійснення процесів зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення незалежності у діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти;
- підзвітність, інших процедур і заходів [82, с. 237].

Державну політику у сфері вищої освіти визначає Верховна Рада України, а реалізують Кабінет Міністрів України та ЦОБВ у сфері освіти і науки – Міністерство освіти і науки України (МОН України).

Управління у сфері вищої освіти здійснюється:

- ✓ Кабінетом Міністрів України;
- ✓ ЦООВ у сфері освіти і науки;

- ✓ галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;
- ✓ органами влади АРК, ОМС, до сфери управління яких належать ЗВО;
- ✓ Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук;
- ✓ засновниками закладів вищої освіти;
- ✓ органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки;
- ✓ Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) [52].

Інститутом, уповноваженим Законом України «Про вищу освіту» [50] на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти є НАЗЯВО, яке є постійно діючим колегіальним органом, юридичною особою публічного права, що діє згідно з Статутом, затвердженим КМУ, та яке наділено повноваженнями, зокрема щодо: формування вимог до системи забезпечення якості вищої освіти, розроблення положення про акредитацію освітніх програм і подання його на затвердження ЦОВВ у сфері освіти і науки; аналізу якості освітньої діяльності ЗВО; проведення інституційної акредитації; формування пропозиції щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на відповідних рівнях вищої освіти, і подання його ЦОВВ у сфері освіти і науки; формування єдиної бази даних запроваджених ЗВО спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на кожному рівні вищої освіти; проведення акредитації освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти; формування критеріїв оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, закладів вищої освіти України, за якими можуть визначатися рейтинги закладів вищої освіти України; розроблення вимог до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають наукові ступені, розроблення порядку їх присудження спеціалізованими

вченими радами ЗВО (наукових установ) та подання його на затвердження ЦОВВ у сфері освіти і науки; акредитації незалежних установ оцінювання, забезпечення якості вищої освіти, ведення їх реєстру, здійснення інших, передбачених законом повноважень. [57].

Механізмом управління якістю освіти у ЗВО України є *атестація здобувачів вищої освіти*, яка відповідно до ст. 6 Закону України «Про вищу освіту» [50] спрямована на встановлення відповідності засвоєних здобувачами вищої освіти рівня та обсягу знань, умінь, інших компетентностей вимогам стандартів вищої освіти. Атестація здійснюється відкрито і гласно. Здобувачі вищої освіти та інші особи, присутні на атестації, у тому числі під час захисту дисертації, можуть вільно здійснювати аудіо- та/або відеофіксацію процесу атестації. Атестація осіб, які здобувають ступінь молодшого бакалавра, бакалавра чи магістра, здійснюється екзаменаційною комісією, до складу якої можуть включатися представники роботодавців та їх об'єднань, відповідно до положення про екзаменаційну комісію, затвердженого вченою радою закладу вищої освіти (наукової установи). ЗВО на підставі рішення екзаменаційної комісії присуджує особі, яка успішно виконала освітню програму на певному рівні вищої освіти, відповідний ступінь вищої освіти та присвоює відповідну кваліфікацію. Атестація осіб, які здобувають ступінь магістра, може здійснюватися у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту за спеціальностями та в порядку, визначеними Кабінетом Міністрів України. Атестація осіб, які здобувають ступінь доктора філософії, здійснюється постійно діючою або разовою спеціалізованою вченою радою ЗВО чи наукової установи, акредитованою Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, на підставі публічного захисту наукових досягнень у формі дисертації. Здобувач ступеня доктора філософії має право на вибір спеціалізованої вченої ради [52, 82].

Важливим інформаційно-аналітичним ресурсом для управління якістю освіти у вищих закладах освіти України є *Єдина державна електронна база з*

питань освіти (ЄДЕБПО), правом розпорядження, затвердження відповідного Положення наділено МОН України. Доступ до інформації, що міститься в ЄДЕБПО, який є безоплатним і вільним здійснюється через офіційний веб-сайт: <https://www.inforesurs.gov.ua/>. ЄДЕБПО включає в себе: Реєстр закладів вищої освіти; Реєстр документів про вищу освіту; Реєстр сертифікатів зовнішнього незалежного оцінювання; Реєстр студентських (учнівських) квитків. [57].

На нашу думку, якість у наданні освітніх послуг, безумовно, залежить від професійних компетентностей керівника ЗВО та підлеглих – безпосередніх виконавців, що надають такі послуги, проте навчання і зміну неможливо нав'язати.

П. Касс, запевняє, що саме емоційні компетенції та енергетика лідера, важливі передумови формування креативного організаційного середовища, у якому розкриваються таланти кожного, а працівники будуть прагнути працювати творчо та проявляти ініціативу. Що дозволить забезпечити розвиток сервісних та інноваційних характеристик організаційної культури органів публічної влади [75, с. 43].

Отже, якість освітніх послуг є важливим питанням у процесі розбудови системи закладів вищої освіти та сервісної держави, адже платники податків очікують від суб'єкта надання освітніх послуг відповідної якості заявленої послуги і є індикатором для оцінювання, в цілому, ефективності менеджменту та рівня розвитку лідерства на всіх рівнях управління ЗВО. [63, с. 67].

Своєчасність, результативність і доступність до освітніх послуг спроможні забезпечити ЗВО з налагодженим менеджментом, коли їх керівникам притаманні риси та якості успішного лідера, «лідера-двигуна», «резонансного лідера», які вибудовують стиль керівництва не лише з позицій задоволеності отримувачів освітніх послуг, а й задоволеності працівників як форми підвищення мотивації та відданості своїй професії. [58, с. 55].

Керівна роль лідера ЗВО полягає у виконанні ряду функцій: оцінці ситуації, визначенні цілей та завдань, акумулюванні та передачі інформації, взаємодії структурних підрозділів тощо, що обумовлює визнання лідерства одним із принципів, на яких заснована система оцінювання та ключовим аспектом її менеджменту є якість освітніх послуг.

Висновок до розділу 2

Провівши дослідження сучасного стану розвитку лідерства у закладах вищої освіти нами з'ясовано.

1. Діяльність закладів вищої освіти повинна базуватись на забезпеченні якості освіти. Аналізуючи рівень діяльності закладів вищої освіти в Україні Міністерством освіти та науки було розроблено, прийнято та запроваджено ряд інновацій в удосконаленні управління закладами вищої освіти та забезпеченні освітніми послугами громадян України.

2. Однією з невід'ємних складових реформи децентралізації влади є реорганізація системи надання освітніх послуг на місцевому рівні. Функціонуючі належним чином заклади вищої освіти з надання освітніх послуг покращує життя мешканців громади, наближаючи керівників ЗВО до потреб громадськості та ринку праці і роблячи систему надання освітніх послуг прозорою, доступною та сервісно-орієнтованою. Наближення освітніх послуг до громадян, їх доступність та висока якість – одна з ключових функцій ЗВО, держави і органів місцевого самоврядування в цілому.

3. Дослідженням з'ясовано, що лідерство в галузі надання освітніх послуг – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання працівників до досягнення загальних цілей. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників(працівників) і ситуаційних змінних.

4. Система надання освітніх послуг, як ніяка інша, залежна від рівня підготовки працівників, їх компетентності та професійної діяльності. Специфічність її у тому, що діяльність заснована на комунікації з різними людьми – за статтю, віком, моральними цінностями, рівнем психічної стабільності та тривожності, тощо. То ж фахівці, що здійснюють керівництво структурними підрозділами ЗВО, мають володіти навичками переконання та навіювання, бути обізнаними з нормативно-правовою базою інших галузей, стресостійкими і приязними, що зумовлює їх постійно працювати над собою та формуванням професійних компетентностей. На нашу думку, ці якості наближають керівника до лідера. З метою формування моделі керівника-лідера під час переддипломної практики нами проведено соціологічне опитування персоналу психолого-педагогічного факультету Рівненського державного гуманітарного факультету. У результаті проведеного дослідження отримали оцінку потреб, компетенцій, ділових якостей особи, групи осіб з різних точок зору – керівників і підлеглих. Виходячи із цього було змодельовано портрет керівника – ідеального лідера очима працівників факультету, особистісні риси та ділові якості якого розміщені у такому порядку : 1) організатор, 2) вміє налагодити роботу, 3) ініціатор, 4) генератор ідей, 5) може повести за собою, до нього тягнуться люди, 6) серце команди, 7) чітко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати, 8) не вдається до надмірного контролю, 9) дає працівнику свободу, поважає професіонала, 10) не тисне на працівників, 11) тонкий психолог, 12) стриманий, керує емоціями, поводить коректно, 13) однаково ставиться до всіх працівників, 14) може швидко зорієнтуватися, 15) здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх, 16) не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми.

5. Стратегічні завдання підвищення якості освітніх послуг вимагають впровадження до процесів управління ЗВО сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом, з урахуванням раціонального використання

наявних ресурсів. Успішність здійснення реформ в галузі освіти в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників ЗВО державних та приватних форм власності здійснювати управлінське лідерство та створити організаційне середовище для формування та підтримки організаційної поведінки яка дасть змогу забезпечити високу якість освітніх послуг.

6. Досліджуючи якість надання освітніх послуг як критерію ефективного менеджменту та рівня лідерства в ЗВО нами з'ясовано, що якість освітніх послуг є важливим питанням у процесі розбудови системи закладів вищої освіти та сервісної держави, адже платники податків очікують від суб'єкта надання освітніх послуг відповідної якості заявленої послуги і є індикатором для оцінювання, в цілому, ефективності менеджменту та рівня розвитку лідерства на всіх рівнях управління ЗВО. Результативність, своєчасність і доступність до освітніх послуг спроможні забезпечити ЗВО з налагодженим менеджментом, коли їх керівникам притаманні риси та якості успішного лідера, «лідера-двигуна», «резонансного лідера», які вибудовують стиль керівництва не лише з позицій задоволеності отримувачів освітніх послуг, а й задоволеності працівників як форми підвищення мотивації та відданості своїй професії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УМОВ З РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Сучасні тенденції розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти

Здійснюючи аналіз сучасних тенденцій реформування системи освіти в Україні, ми можемо спостерігати невтішні результати цього процесу. І питання тут не в тих недостатніх ресурсах виділених державою для цих цілей, а відсутності професійно підготовлених топ-менеджерів для проведення цих реформ, як по вертикалі так і по горизонталі управління. Системна криза у галузі освіти України тільки підтверджує відому вже понад 200 років істину про те, що першопричиною процвітання чи, навпаки, занепаду як держави у цілому, так і кожної організації, зокрема, є, відповідно, майстерне чи бездарне управління людськими ресурсами [5, с. 177].

Беручи до уваги вище зазначене, можна констатувати, що якщо держава не турбується про виховування в своїх системах керівників-лідерів, які здатні повести за собою колективи, ефективність управління та процвітання суспільства, як і держави в цілому ставиться під загрозу. У сучасному суспільстві лідерство є засобом побудови влади, заснованої на інтеграції різних соціальних груп, за допомогою специфічних механізмів навколо висунутої лідером програми вирішення різних проблем і завдань суспільного розвитку, підвищення якості освітніх послуг тощо. Особливо проблема лідерства та керівництва відчутна в діяльності державних органах з управління системою освіти та закладами вищої освіти, які призначені проводити професійну підготовку еліти лідерів цієї держави. Лідерство в закладах вищої освіти, за своєю природою, здатне згуртувати працівників у спільних зусиллях, причому здійснювати це завдання залежно від загальної

мети та місії ЗВО, в якому поступово вирішуються оперативні та стратегічні цілі. [62, с. 45].

Лідерство в ЗВО ґрунтується на соціальній взаємодії структурних підрозділів, на визнанні професіоналізму та компетентності. Але у сучасному адмініструванні з надання освітніх послуг бути лише керівником-лідером, тобто людиною, яка має повноваження організувати та впорядковувати, вже не достатньо. Очевидною стає потреба у лідерах – людях, які вміють керувати змінами у динамічному невизначеному зовнішньому та внутрішньому середовищі. І лідери, і менеджери виконують управлінські функції, однак спосіб, у який вони втілюють їх у життя, має низку відмінностей. За дослідженнями канадського професора Г. Мінцберга, типовий керівник виконує щодня близько 600 операцій, які Дж. Коттер, професор Гарвардської бізнес-школи, вивів їх у три основні управлінські функції [61, с. 72].:

1. *Рішення про те, що необхідно зробити.* Як правило, керівник-лідер визначає стратегічні пріоритети та формулює цілі організації, скеровує її в певному напрямі. Керівник-лідер збирає широкий комплекс відомостей, аналізує тенденції та взаємозалежності. Він повинен вирішити, що потрібно зробити у довгостроковому періоді, як повинна виглядати організація, прийняти стратегічні рішення щодо її діяльності. Іншими словами, лідер визначає магістральний напрямок.

Цілі організації досягаються завдяки виразним, диференційованим стратегічним крокам саме лідера. Водночас, керівник-лідер повинен пересвідчитися, що його місія відповідає інтересам організації і ця місія може бути виражена у реальній та конкурентній стратегії.

2. *Створення мережі підтримки.* Коли йдеться про створення мережі підтримки, лідер має націлити людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх в одну команду, залучити та зацікавити. Причому, мережа підтримки є не лише ззовні організації (громадяни, громадські

організації, державні органи), але й усередині неї (управлінська команда, підлеглі, колеги).

Іншим важливим аспектом вмотивування людей є посилення організаційної культури. Лідер – це та людина, яка має формувати цінності та принципи організації, впроваджувати ритуали (наради, процедури контролю якості, системи відбору і просування персоналу, атестації працівників), формувати корпоративних героїв тощо.

3. *Досягнення результатів.* Відповідно, завдання керівника-лідера полягає у тому, аби всіх “заражати” (або заряджати) позитивною енергією, надихати своїм власним прикладом. Мотивувати людей можна у різний спосіб: дати кожному можливість проявити себе, залучати працівників до прийняття рішень, прислухатися до їхньої думки, створити можливості для професійного удосконалення. Важливо заохочувати та винагороджувати працівників, причому йдеться не лише про матеріальний аспект [48, с. 8].

Беручи до уваги специфіку теми нашого наукового дослідження, слід зазначити, що процес вивчення та розуміння поняття «лідерства» дасть змогу вдосконалити внутрішню управлінську структуру відносин в ЗВО, забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів, корисних для працівників, суспільства, так і країни в цілому. Проте, процес розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника ЗВО супроводжується вагомими проблемами, що гальмують, притримують вирішення зазначеного вище питання й призводять до негативних ефектів управлінської діяльності, а саме: погіршення іміджу представників навчального закладу. [59, с. 382].

Такі фактори, як збільшення навантаження, погіршення умов праці та неадекватні зарплати роблять працівників закладу вищої освіти, особливо професорсько-викладацький склад, все менш привабливим місцем роботи, особливо для молоді, яка оцінює внесок в написання кандидатської чи докторської дисертації, затраченому потенціалу та заробітній платі як наслідку цих дій незадовільними.

Як відомо, соціальна цінність і практична віддача закладів вищої освіти цілком залежать від посадових осіб, їх знань, бажань, готовності, умінь, прагнень, рішень, вчинків, професійності і професіоналізму. Така залежність унеобхіднює підхід до сучасного керівника ЗВО, як до творчої конструктивної особистості, зобов'язаної самореалізуватися у щоденній керівній професійній діяльності, спрямованій на служіння навчальному закладу, колективу громаді, суспільству, державі. Проте, є випадки впливу представників влади на керівників ЗВО, коли обмежують їх права, принижують їх особистість, породжують не лише недовіру в колективі, а й зневагу до керівника та його представників в суспільстві. Демократизація та децентралізація управлінських процесів, в тому числі і в освіті йде не досить вдало і однією з причин цього є тривале перебування України у складі тоталітарної держави, яка сповідувала адміністративно-командні методи управління, коли призначення на керівні посади, особливо у вищих навчальних закладах відбувалась за принципом «свій-чужий» тобто ключовими позиціями тут були належність до партії, поділяння її принципів та підходів, безініціативність тощо. Звичайно часи незалежності України багато в чому позитивно вплинули на процес добору кадрів, але він на стадії розвитку, а суспільство хоче відчутти ці перемини «тут і зараз». Продовжується таке явище як політичне квотування, коли на керівники ЗВО призначались політичні лідери з відсутністю профільної освіти та досвіду роботи. [74].

Однією з форм протесту чиновницького свавілля на різних вертикалях влади була Революція Гідності, що спричинила формування лідера нової формації, пріоритетними рисами якого вважаються патріотизм та національна свідомість, здатність до боротьби з корупцією, стратегічне мислення, євроінтеграційне спрямування діяльності, відданість ідеалам Майдану. Проте, як свідчить проведений аналіз ефективності діяльності новітніх лідерів, вони займають керівні посади, не маючи професійної підготовки та управлінського досвіду, їх стратегія ґрунтується на

імпульсивності, неординарності та харизматичності, а це ставить під загрозу, не тільки ефективність діяльності ЗВО, а й імідж держави в цілому. [24, с. 83]. Перспективи та загрози неформального харизматичного лідерства суспільству та державі в цілому представлені у *табл. 3.1.1.*

Таблиця 3.1.1.

Перспективи та загрози неформального харизматичного лідерства

Пріоритети	Загрози
більший рівень довіри суспільства	сприйняття протесту як форми вирішення будь-яких питань державного чи регіонального рівня
можливість отримати владу новим людям, з сучасним мисленням	створення кланів
удосконалення управлінської структури	руйнування налагодженої системи взаємодії, втрата досвідчених менеджерів
прозорість	популізм

Автор поділяє думку науковця Р. Ітвел, що харизматичне управління виникає найчастіше за кризових умов, які породжують у мас невпевненість і страх за майбутнє, бо тоді маси готові повністю віддатися у владу лідера, який демонструє впевненість і рішучість [23, с. 10]. Це слугує невваженості рішень, необґрунтованому максималізму, що межує з порушенням конституційних прав людини, потурання її честі, гідності. Проте, проблема готовності до прийняття ефективних управлінських рішень керівниками в сучасних умовах, визначення особистісних характеристик керівника та виявлення домінуючих психологічних чинників, що впливають на цей процес, слід розглядати як актуальний напрям [35, с. 227].

Із позицій особистісного підходу психологічну готовність розглядають як результат підготовленості до певної діяльності. Згідно з цим підходом, готовність розуміється як стійке, багатоаспектне й ієрархізоване утворення особистості, яке включає низку компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які, в своїй сукупності, дають змогу суб'єкту більш або менш успішно здійснювати

діяльність. Психологічна готовність до управління ЗВО становить комплекс психологічних характеристик, які необхідні керівникові для здійснення успішного менеджменту загалом. Водночас спеціальну психологічну готовність до управління складають психологічні характеристики, що забезпечують успішність здійснення керівником окремих складових управління (уможливлення гуманізації управління, здійснення управлінського спілкування, запобігання й розв'язання конфліктів, забезпечення психічного здоров'я особистості тощо). Це довготривала готовність, яка включає в себе комплекс мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, що забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу(педагогічного та технічного персоналу) та ефективність управління загалом. [48, с. 7].

Лабільність є інтегральним поняттям, яке розкривається через множину елементарних здатностей управлінської підсистеми, серед яких можливість: відчувати зміни в системі та середовищі (чутливість); адекватно оцінювати ці зміни (діагностичність); коригувати модель майбутнього стану; вносити зміни за узгодженою моделлю в програму своєї діяльності, функції та структуру підсистеми. Головною умовою забезпечення необхідного ступеню лабільності виступає здатність до самоорганізації, самовдосконалення та самонавчання. [11, с. 37].

Науковці, аналізуючи діяльність лідерів ЗВО, ще у 2005 році вказали на схильність змішувати лідерство з «інспіраціями», сутність якого пов'язують з «надиханням». Вимогою ж для сучасного керівника-лідера ЗВО є не сприяння, а активне вирішення проблем, дієвість, розвиток, продуктивність. Лідери-«інспіранти» не лише негативно впливають на формування іміджу ЗВО, а й є загрозою для реалізації сучасних реформ в системі освіти, оскільки можуть стати інструментом маніпуляцій політичної еліти, громадської думки, ланкою корупційної системи, засобом лобіювання інтересів тощо. [15, с. 174].

Швидкий темп розвитку держави, суспільства, системи освіти потребує таких менеджерів, які могли б бути лабільними, кваліфікованими і здатними швидко орієнтуватися в умовах прискорених темпів реформування, висуваючи до керівників вищих ранців все більш складні вимоги. Мати здатність пристосовуватись до змін у підсистемі та навколишньому середовищі у штатному режимі функціонування ЗВО.

Досліджуючи якості керівників ЗВО призначених в Україні в умовах реформістських змін доводиться констатувати, що на жаль, управління навчальними закладами вручається часто працівникам, недостатньо підготовленим як професійно, так і морально. А це – свідчення не лише недостатнього розуміння важливості управлінських функцій, але, що найприкріше, професійної невідповідності до управлінської діяльності. [58, с. 57].

Наразі, кількість професійно непридатних до управлінської діяльності працівників в системі ЗВО гранично велика, на підсвідомому і свідомому рівні вони тримають кругову поруку і всіляко перешкоджають професіоналу встати до штурвалу влади. У процесі дослідження аспектів розвитку сервісного лідерства в ЗВО з'ясовано, що до ключових питань філософії управління людськими ресурсами сучасної організації дослідники та практики зараховують поняття прихильності людини організації та емоційної залученості. [76].

Великого поширення в системі управління ЗВО набув стиль «керівника-руйнівника», «вбивці ідей». Такий керівник-лідер діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно витискає з свого середовища працівників з творчим потенціалом, щоб знівелювати свою «сірість» на їх фоні. Наслідками такого термінаторного менеджменту є дезорганізація, руйнування професорсько-викладацького складу, наукового потенціалу, придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, задрісного безпліддя, духовної імпотенції

поширена серед вищого та середнього керівного складу ЗВО. Результатами застосування прийомів термінаторного, руйнівного керівництва є велика плінність кадрів серед професорсько-викладацького складу, який першим потрапляю під удар такого керівництва. [70, с. 132-133].

Запобіганню свавіллю «керівника-руйнівника» в ЗВО, може стати командне лідерство, на чолі з професіоналом, який створює таку команду для трансформацій на різних рівнях і масштабах впливу. Як правило, коли «керівник-руйнівник» починає відчувати вплив команди, він звільняється.

Одним з важливих аспектів успішного функціонування ЗВО є формування лідером-керівником організаційної культури навчального закладу. Дієздатну та сильну організаційну культуру може сформувати і підтримувати лише керівник-лідер, у якого самого розвинута організаційна культура і який взаємодіє з підлеглими в площині поваги до них, визнання їх права на помилку, на особисте життя, на потреби у самореалізації, навчанні та підвищенні кваліфікації тощо. [70, с. 147].

Приналежність до такої культури сама по собі стає потужним інструментом мотивації працівників ЗВО, бо формує особливі взаємовідносини і взаємозалежність між людьми, що лежить виключно в площині лідерства і забезпечує рух до зрілості кожного, який пролягає через відкриття особистого лідерства в напрямку від залежності через незалежність до взаємозалежності. Основа взаємозалежності – довіра, що ґрунтується на таких цінностях, як гідність, свобода, чесність, повага, відповідальність і характеризується приналежністю та синергійним ефектом командної кооперації. [54, с. 77].

На сучасному етапі реформування та розвитку системи ЗВО все більшої ваги набирає напрям професійної підготовки керівників-лідерів. Для того, щоб у професійній підготовці управлінців закріпився інноваційний дух, необхідно, перш за все, виділити із всього розмаїття людських знань та систематизувати ті управлінські знання, які є сучасними, інноваційними та дієвими. Всі ці чинники повинні бути закладені в освітньо-професійні

програми підготовки керівників-лідерів різних рівнів управління та галузей застосування, і особливо коли це керівники-лідери ЗВО, які стоять на передовій всіх зазначених процесів. [48, с. 7].

Аналітичне вивчення та розуміння поняття «лідерства керівника ЗВО» є досить актуальним, але у той же час, і проблемною формою лідерства, оскільки керівник одночасно має бути наділений якостями лідера й також наділений владними повноваженнями спонукання колективу навчального закладу до ініціативного й творчого виконання покладених на нього обов'язків. Керівник на всіх рівнях та в структурних підрозділах ЗВО виступає як лідер, оскільки саме він визначає цілеспрямованість і продуктивність роботи колективу, підбір кадрів, психологічний клімат й інші аспекти діяльності навчального закладу. [70, с. 117].

Щоб запобігти негативним тенденціям в розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника ЗВО необхідно сконцентрувати увагу і запобігати:

- погіршенню іміджу закладів вищої школи;
- призначенню на керівництво ЗВО харизматичних неформальних лідерів з відсутністю профільної освіти та досвіду;
- недостатньої лабільності в організації діяльності керівника ЗВО;
- призначенням керівників ЗВО з невідповідною кваліфікацією;
- призначенням некомпетентних керівників, з відсутніми лідерськими якостями та навичками ефективного менеджменту;
- призначенням лідерів, що використовують стиль «керівника-руйнівника», «вбивці ідей»;
- неналежному рівню організаційної культури в ЗВО;
- високому рівню корупції в ЗВО;
- академічній не доброчесності;
- неналежному рівню організації професійної підготовки кадрів тощо. [70, с. 182].

Отже, зважаючи на викладене вище, зазначимо, що найближчою стратегією розвитку лідерства та підвищення ефективності менеджменту в діяльності керівника ЗВО є знівелювання вищезазначених тенденцій і зменшення їх негативного впливу, що дасть змогу підняти імідж ЗВО та їх керівників, дозволить «влитись» в команди структурних підрозділів тих керівників, які здатні генерувати інноваційні ідеї та втілювати їх в життя і як керівники-лідери вести за собою ввірені їм колективи працівників.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти

Важливість приділення уваги питанню лідерства та розвитку лідерського потенціалу, як умови ефективного управління, на сьогодні є очевидним як для приватних, так і державних закладів вищої освіти, які визнають, що їхнє середовище для професійної реалізації постійно змінюється, і що успіх та розвиток закладу вищої освіти значною мірою залежить від якості їхніх лідерів.

Сучасні менеджери в галузі освітнього менеджменту все більше сприймаються як керівники-інноватори, які повинні мати поглиблені знання в різних сферах, і ці знання повинні постійно поповнюватися та актуалізуватися. [7, с. 43].

Доречним буде підкреслити, що навчальний заклад може функціонувати адекватно до суспільних викликів тільки в разі орієнтації на ідеал керівника, який, за визначенням Аристотеля, має володіти етосом, пафосом і логосом:

- етос – це властивість морального плану, джерело вміння переконувати інших;

- пафос – властивість торкатися почуттів, впливати на людей емоційно;
- логос – властивість забезпечувати вагомими аргументами для дій, впливати на розум людей [9, с.102].

Для керівника-лідера ЗВО важливо визначити ключові, найважливіші завдання і забезпечити працівників усім необхідним для їх виконання, контролювати ключові операційні змінні, але не «переконтролювати». Успішний керівник-лідер ЗВО повинен володіти певними вміннями, без яких проблематично стати лідером-управлінцем:

- *вміти досконало керувати своїм часом*, оскільки правильний розподіл часу (time management) може принести вдвічі більше користі;
- *випромінювати енергію*. Керівник не може бути втомленим чи засмученим(щоб його команда почувала себе впевнено, комфортно та ефективно працювала, лідер повинен постійно ділитися з нею позитивною енергією, одночасно отримуючи віддачу від самої команди);
- *надихати інших та отримувати натхнення від їхніх успіхів*. Бажання працювати не виникає на порожньому місці(необхідна ідея, пропозиція які дадуть сили подолати проблеми та перешкоди на шляху до виконання поставленого лідером завдання);
- *мати власну харизму*. Харизматичні люди здатні вести за собою народи(керівнику не потрібна за спиною багатотисячна команда, але ті люди, які дійсно стоять за ним, повинні відчувати «обраність» та особливість свого лідера);
- *мати інтуїцію, що базується на досвіді*. Інтуїція, що приходить тільки з досвідом(він повинен вміти користуватися нею);
- *мати внутрішнє відчуття того, що правильно і що законно*. Для досягнення командних результатів важливою дотримуватися

професійної етики(не приймати рішення, які можуть суперечити етичним нормам та правилам організації чи поставити під сумнів законність дій);

- *мати досконале знання галузі та середовища роботи.* Для відчуття правильного руху організації взагалі, чи команди зокрема(керівнику необхідно перевіряти як власні, так і командні рішення, а для цього необхідним є бути компетентним);
- *прагнути бути найкращим* (керівник, який робить справу свого життя, вкладає в неї всю себе);
- *підключатися про людей.* Команда – це, насамперед, люди(вони потребують уваги та розуміння, підтримки і довіри, а тому, щоб не втратити команду – потрібно любити її);
- *вміти розслаблятися.* Це одна з найнеобхідніших якостей(щоб команді вистачало часу на все, керівник має знайти півгодини на те, щоб абстрагуватися від проблем, розслабитися і налаштуватися на їх подолання, важливою умовою для цього є вміння зупинитися і подумати).
- *постійно вчитися.* Будь-яка інформація має тенденцію до «старіння», так само і знання(керівник повинен постійно вчитися, щоб шукати можливості та володіти ситуацією).
- *бути інноваційним, не боятися змін і дивитися в майбутнє.* Керівник-лідер повинен знати, як бачить результат своєї роботи кожен з членів його команди, та вміти це використовувати(якщо члени команди не бачать ефекту від своєї праці йдуть та шукати нове місце, де цей ефект буде очевиднішим). [70, с. 118].

Сучасне лідерство в управлінні ЗВО має низку особливостей. Насамперед це демократичне лідерство, яке включає демократичну поведінку лідерів та сприяє демократизації трудового колективу та суспільства в цілому. Це актуалізує необхідність науково обґрунтованих пропозицій щодо

формування відповідних знань, умінь, навичок у сучасних лідерів, насамперед лідерів у системі освіти. [58, с.55].

Відомий американський вчений, фахівець з питань демократичного лідерства та стратегічного менеджменту Уоррен Бенніс [74, с. 38] виділяє шість важливих якостей, необхідних сучасному лідеру:

- направлене бачення – чітке розуміння своєї мети і дій як професіонала і особистості, здатність проявляти завзятість при невдачах і навіть провалах;
- внутрішня пристрасть – прагнення скористатися можливостями, які представляє життя;
- цілісність – вірність своїм принципам, бажання й вміння вчитися в інших людей і працювати з ними;
- довіра (надійність) – здатність заслужити довіру інших;
- допитливість – прагнення до самоосвіти й самовдосконалення;
- відвага – готовність експериментувати, випробовувати нове. [69].

Для того, щоб у керівника ЗВО сформувалися перелічені вище якості, йому необхідно створити відповідні умови. На нашу думку досить цінними для нашого дослідження з розвитку лідерства керівника ЗВО є умови сформовані Толковановим В. до основних умов розвитку лідерства публічного управління, а керівник ЗВО це людина публічна, наділена владними повноваженнями, від органів влади, до яких він відносить: постійне підвищення рівня професійної компетентності управлінців; розвиток особистісних якостей; формування політичної еліти нації [62, с. 46].

До особистісних рис, необхідних для здійснення ефективного менеджменту в організації та розвитку лідерського потенціалу відносимо психологічну підготовку керівників ЗВО, зумовлюють необхідність їх психологічної компетентності, зокрема, в галузі психології прийняття управлінських рішень. Така готовність розглядається як істотна передумова будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності. Відомі два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності – функціональний і особистісний [55], які лише у

поєднанні і збалансованому розвитку можуть слугувати загальній готовності індивіда до здійснення управлінської діяльності. [7, с. 47].

У рамках функціонального підходу психологічна готовність трактується як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності. Цей стан близький до феномену, який О. О. Ухтомський назвав «оперативним спокоєм». Такої точки зору дотримуються Н. Д. Левітов, А. Ц. Пуні («передстартовий стан»), Ф. Ю. Генів («мобілізаційна готовність»), Є.П.Ільїн («оптимальний робочий стан і стан спокою») та ін. Фактори психологічної готовності керівника ЗВО до управління трудовим колективом становлять структуру якостей та характеристик успішного керівника, професіоналізм діяльності якого забезпечує ефективне функціонування як навчального закладу в цілому, так і кожного працівника. [8, с. 14].

Ми погоджуємось з думкою О.Чиркова, що керівник не має бути суперменом за всіма перерахованими вище компетенціями, але мусить, як мінімум, володіти цими компетенціями на середньому рівні, а за одним-двома напрямками компетенцій бути дійсно талановитим. Звідси і випливає «логіка командоутворення – збирати тих, хто доповнює один одного». Окрім того, розвиток керівника має відбуватися послідовно на трьох рівнях:

- 1) базовий рівень (передбачає володіння ключовими компетенціями на достатньому рівні й розуміння своїх талантів);
- 2) мета-рівень (усвідомленість, самореалізація та системне мислення);
- 3) інтегральний (акцентування уваги на допомозі, розвитку та тонкій надбудові) [66, с. 4].

Специфіка управлінської діяльності в ЗВО передбачає подвійний процес спонукання до дії, тобто спонукання себе та інших для досягнення як особистих, так і загальних цілей. Щоб знайти підхід до кожного співробітника, керівник повинен використовувати його індивідуальну мотивацію, цікавитися нею. Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в

процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості. Вона пов'язана з мотивацією кар'єрного росту, яку визначає потреба керівників активно освоювати зовнішнє середовище. [53, с. 182-183].

Як відомо, аналіз провідних мотивів керівників ЗВО з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

- *нижчий рівень сформованості діяльності* характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- *середній рівень досягнень в управлінні* відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- *вищому рівню сформованості управлінської діяльності* відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов'язку. [53, с. 197].

Керівники-лідери ЗВО творять успіх своїх організацій, відкриваючи свій творчий потенціал та зростаючи в них професійно, чим сприяють зміцненню позицій ЗВО у зовнішньому середовищі. Тому керівник як лідер повинен намагатися поєднати плани кожної людини зі стратегією розвитку ЗВО. Керівнику-лідеру ЗВО необхідно формувати здатності керувати таким колективом, не принижуючи амбіції та потенціал його членів, а розвиваючи і підтримуючи їх, при цьому зберігаючи свій статус. [5, с. 33-34].

Досить значимим аспектом зі створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку менеджерів-лідерів ЗВО є достатнє ресурсне забезпечення діяльності навчального закладу та залучення інвестицій компанії для розвитку. Це надзвичайно важливо для керівників, оскільки низький рівень

саморозвитку, як відомо, безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності.

Американським дослідником Р. Стогдиллом були відібрані найбільш часто згадувані в різних дослідженнях особистісні риси, що обумовлюють ефективність керівництва. До них відносяться: домінантність, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнення, підприємливість, відповідальність, незалежність, товариськість. Слід зазначити, що більшість перелічених рис тісно пов'язані між собою: наприклад, для того, щоб домінувати, потрібно бути впевненим і товариським, щоб бути стресостійким необхідна емоційна врівноваженість і впевненість у собі – невпевнені в собі люди намагаються компенсувати цей недолік за допомогою невиправдано завищеного самоконтролю, витрачаючи на нього додатковий час, неефективно розтрачуючи свій енергетичний потенціал і занурюючи себе в стрес [80].

Поєднуючи вимоги до керівника і лідера ЗВО, та спираючись на результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, можемо сформулювати образ ефективного керівника-лідера ЗВО, здатного до ефективного менеджменту в середовищі закладу вищої освіти, використовуючи в тій чи іншій мірі наступний набір властивостей:

- 1) *Інтелектуальні здібності*: (розум і логіка; розважність; проникливість; концептуальність; освіченість; знання справи; мовна компетентність; цікавість і пізнавальність; інтуїтивність).
- 2) *Риси характеру особистості*: (ініціативність; гнучкість; пильність; творчість; чесність; сміливість і впевненість у собі; незалежність; амбітність; наполегливість і завзятість; енергійність; працездатність; обов'язковість; співчутливість).
- 3) *Набуті вміння*: (заручатися підтримкою; завойовувати популярність і престиж; організовувати; переконувати; змінювати себе; бути надійним; жартувати і розуміти гумор; розбиратися в людях). [7, с. 45].

Беручи до уваги вище викладене, опираючись на опрацьований матеріал, пропонуємо окермі напрями щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти [5].

1. Подолання безпрецедентної системної кризи в галузі освіти вимагає перш за все невідкладного оновлення і реалізації потенціалу як людських ресурсів в цілому, так і управлінських зокрема. Проте, працівники не хочуть, щоб ними керували, а хочуть, щоб їх вели. Для того, щоб працівники відчули, що їх ведуть, потрібен керівник-лідер, здатний стратегічно мислити для того, щоб сформувати місію, завдання, культуру та визначати спільні організаційні цінності своїх структур.

2. Належне оволодіння філософією управління, її світоглядними і методологічними положеннями та способами їх ефективного використання у практичній діяльності. Ідеться про необхідність усвідомлення нової ролі, нової місії вищої освіти в ринковому суспільстві і, відповідно, статусу навчальних закладів вищої освіти, адже суспільство «культу інтелекту» вимагає упровадження наукоємного виробництва, застосування інновацій в усіх сферах суспільного буття, розбудови системи конкурентоздатної освіти, реального забезпечення свобод людини у суспільстві верховенства права та добробуту.

3. Ефективним, може бути менеджмент, який розуміється керівником як *«управлінське лідерство»* (managerial leadership), тобто особливі відносини між керівником ЗВО (або керівниками структурних підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників.

Детальний перелік рис та властивостей управлінського лідера поданий Хаїтовим П. [48, 7]. Дослідник вважає, що саме управлінський лідер:

- спроможний гармонійно поєднати у собі лідерські та менеджерські якості, бо він не контролює діяльність своїх підлеглих, а спрямовує свою діяльність на інші процеси:

передбачає майбутні події і спільно з колегами, підлеглими та зацікавленими сторонами розробляє стратегію для запобігання майбутнім проблемам;

- ділиться своїм баченням з колегами та підлеглими, щоб виробити натхнення, ентузіазм і прихильність місії колективу;
 - використовує власний ентузіазм для того, щоб вести інших до досягнення результатів;
 - демонструє розуміння повної картини і продовжує збирати інформацію для розширення власних уявлень (знань); готує свій підрозділ до змін і допомагає підлеглим прийняти зміни, впливаючи на їх сприйняття і використовуючи підтримку інших; змінює власні управлінські підходи залежно від ситуації і створює індивідуальні спеціальні завдання для розвитку інших;
 - організовує робочі ситуації з метою ефективно підвищити знання, уміння і навички підлеглих;
 - швидше дає можливість підлеглим самим вирішити проблему, аніж просто сам приймає рішення за них;
 - виражає свої почуття і переконання – з одного боку сміливо, і, з іншого боку, зважаючи на почуття і переконання інших людей.
- [48, с. 8].

Звичайно ж, стати управлінським лідером такого рівня не просто, тому навчання і підвищення кваліфікації керівника – це значуща передумова, щоб стати лідером. На підтвердження цієї думки можна згадати про введений Е. Шейном у науковий обіг термін «лідер котрий навчається» як лідер організації, що перебуває у процесі безперервного навчання. Причому навчатися він може, як у своїх колег, так і в сторонніх консультантів. [8, с. 217].

4. Підвищення вимог до компетентності та професіоналізму працівників закладів вищої школи, їх продуктивності та результативності як могутнього ресурсу, який визначає та забезпечує формування

інтелектуальної еліти, розвиток нової конфігурації соціально-економічного та політичного розвитку держави.

Дійсно, в сучасних умовах суспільного розвитку особлива увага має приділятися нарощенню інтелектуального потенціалу управлінців, який би відповідав потребам державно-управлінської практики і був здатен забезпечити динамічний розвиток ЗВО в добу постмодерну.

5. Особливої актуальності набуває перехід від так званого інформаційно-повідомляючого до моделюючого навчання, зорієнтованого на оволодіння конкретними методиками і технологіями в сфері управління людськими ресурсами. Зрозуміло, що такий підхід вимагає запровадження раціональних принципів та новітніх методик навчання, які враховують сучасні тенденції розвитку як системи професійної підготовки управлінців в цілому, так і здобутків у галузі розвитку лідерства зокрема, проте такий підхід допоможе кожному управлінцю об'єктивніше оцінити свої здібності та рівень засвоєння програми, виявити слабкі місця у своїй професійній підготовці, підвищити мотивацію до безперервного навчання і, що найголовніше, – потребу в самопізнанні, яке виступає рушієм професійного саморозвитку кожного управлінця [6, с 49].

6. Підготовка управлінських лідерів з розвинутими навичками ефективного менеджменту, сформованими у них інноваційних та клієнтоорієнтованих характеристик організаційної культури можлива, якщо:

- враховувати, що сучасна професійна лідерська підготовка керівника ЗВО має здійснюватися на компетентнісному підході та за умови її індивідуальної спрямованості;
- процес навчання лідерству лідерів-керівників ЗВО має базувати як на традиційних методах, так і з використанням активних форм навчання (тренінги, форуми, онлайн-семінари, ділові ігри).

Зокрема, ділові ігри, ситуативні завдання набувають сьогодні неабиякого поширення серед суб'єктів підвищення кваліфікації, завдяки можливості різного роду інтеракцій: *фізичної* (взаємодія учасників,

пересування в процесі гри, робота в групах, малювання, жестикуляція), соціальної (вибір стратегії взаємодії, діалоги, дискусії), пізнавальної (формулювання проблеми, вибір варіантів рішення задач, розробка проектів) та занурення учасників у запропоновану ситуацію як реалістичну і актуальну модель можливої проблеми. [6, с. 54]. Проте, без наукового обґрунтування використання інструментів та засобів розвитку лідерства та ефективного менеджменту неможливо забезпечити якість.

7. Нормативне декларування особистої відповідальності за підвищення рівня професійної лідерської кваліфікації керівників ЗВО. Це обґрунтовується тим, що розвиток завжди є саморозвитком. Тому для ЗВО немає нічого абсурднішого, ніж взяти на себе відповідальність за професійний та інтелектуальний розвиток людини. Відповідальність покладається на самого працівника, все залежить від його здібностей, зусиль, умінь, навичок, бажання та готовності до змін.

8. Забезпечення переходу від технократії до гуманітаризації системи підготовки керівних кадрів. На меритократизований державно-управлінський персонал сьогодні покладається основне завдання оберігати національну ідентичність держави, а з іншого боку вміти підлаштуватися під новітні цивілізаційні стандарти суспільного розвитку. З огляду на це, що сьогодні особливого значення набуває нарощення інтелектуального потенціалу управлінського потенціалу, необхідність такого переходу є очевидною [6, с. 55].

9. Врахування у моделі підготовки керівників-лідерів ЗВО, опанування ними сучасних освітніх трендів розвитку глобального світу та провідними європейськими практиками оптимізації галузі управління, що безпосередньо зумовлює доцільність набуття керівниками відповідних знань та навичок щодо опанування відповідними цивілізаційними стандартами забезпечення результативності функціонування вітчизняної системи освіти та утвердження новітніх ціннісних орієнтацій за якими має формуватися модель ефективної держави у сучасному світі і зокрема в Україні.

10. Трансформація структурних підрозділів ЗВО в «організації, що навчаються», в яких людські ресурси і таланти стають найбільш важливим чинником продуктивності завдяки керівникам-лідерам, що створюють творчу (креативну) напругу, яка виникає з чіткого усвідомлення того, чого прагнуть досягти – і реального стану справ. Розрив між цими двома положеннями і породжує природне напруження.

11. Доповнення переліку визначених нормативно-правовими актами критеріїв оцінювання ефективності менеджменту в галузі надання освітніх послуг (результативність, своєчасність, доступність) – критеріями задоволеність/ незадоволеність громадян якістю наданих послуг та довіра/недовіра громадян до навчальних закладів та їх посадових осіб.

12. Розвиток молодіжного кадрового управлінського потенціалу в структурних підрозділах ЗВО, запровадження в ряді вищих навчальних закладів України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку фахівців, які б відповідали функціям та посадам освітніх рівнів у галузі освіти та створення кадрового резерву науково-педагогічних працівників.

Отже, успішний керівник-лідер повинен володіти певними вміннями (досконало керувати своїм часом випромінювати енергію, надихати інших та отримувати натхнення від їхніх успіхів, мати власну харизму, мати інтуїцію, що базується на досвіді, мати внутрішнє відчуття того, що правильно і що законно, мати досконале знання галузі та середовища роботи, прагнути бути найкращим, піклуватися про працівників, вміти розслаблятися, постійно вчитися, бути інноваційним, не боятися змін і дивитися в майбутнє) та бути психологічно підготовленим до прийняття управлінських рішень та керування ЗВО. [6, с. 57].

Мотиваційна сфера менеджера з лідерським потенціалом має відповідати вищому рівню сформованості управлінської діяльності, що передбачає наявність домінуючої потреби в самоактуалізації,

найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжуваної почуттям обов'язку. [67, с. 137].

Якісний розвиток лідерства та підвищення ефективності менеджменту в ЗВО можливі за наявності створення сприятливих умов для формування лідерського потенціалу та забезпечення системного підходу до профпідготовки та професійно-кар'єрного розвитку керівників ЗВО.

Пріоритетом українського сьогодення постає формування керівників-лідерів готових і здатних свою управлінську діяльність усвідомлювати й реалізовувати як процес щоденного служіння українській громаді, країні, державі, та здатних відіграти ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні і стати головними ініціаторами й зацікавленими суб'єктами демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними лідерами д своїх співробітників та колективів. [69].

Врахування вище приведених рекомендацій в процесі підготовки лідера-керівника ЗВО з навичками ефективного менеджменту стане поштовхом до реалізації принципу співробітництва як основи демократизації управління навчальними закладами. Це надзвичайно важливо, оскільки громадянин не може бути лише споживачем освітніх послуг, а держава не може і не має права вдовольнятися роллю надавача цих послуг. Необхідно усвідомити, що сьогодні керівники-лідери ЗВО формують інтелектуальну та професійну еліту нашої держави і відіграють важливу роль як в своїх колективах так і органах публічної влади. Забезпечення ЗВО гідними та професійними керівниками-лідерами внесе системність, послідовність та ефективність в процес проведення освітнього процесу в Україні і взаємодії з відкритим суспільним діалогом та ефективним і дієвим зворотнім зв'язком, спрямованим на досягнення державного інтересу і суспільного блага. [70, с. 112-113].

Висновок до розділу 3

Дослідивши сучасні тенденції розвитку лідерського потенціалу та ефективного менеджменту в діяльності керівника закладу вищої освіти нами було обгрунтовано.

1. Лідерство в ЗВО ґрунтується на соціальній взаємодії структурних підрозділів, на визнанні професіоналізму та компетентності. Але у сучасному адмініструванні з надання освітніх послуг бути лише керівником-лідером, тобто людиною, яка має повноваження організовувати та впорядковувати, вже не достатньо. Очевидною стає потреба у лідерах – людях, які вміють керувати змінами у динамічному невизначеному зовнішньому та внутрішньому середовищі. І лідери, і менеджери виконують управлінські функції, однак спосіб, у який вони втілюють їх у життя, має низку відмінностей. За дослідженнями канадського професора Г. Мінцберга, типовий керівник виконує щодня близько 600 операцій, які Дж. Коттер, професор Гарвардської бізнес-школи, вивів їх у три основні управлінські функції: рішення про те, що необхідно зробити; створення мережі підтримки; досягнення результатів.

2. Дослідженням з'ясовано, що демократизація та децентралізація управлінських процесів, в тому числі і в освіті йде не досить ефективно і однією з причин цього є тривале перебування України у складі тоталітарної держави, яка сповідувала адміністративно-командні методи управління, коли призначення на керівні посади, особливо у вищих навчальних закладах відбувалась за принципом «свій-чужий» тобто ключовими позиціями тут були належність до партії, поділяння її принципів та підходів, безініціативність тощо. Звичайно часи незалежності України багато в чому позитивно вплинули на процес добору кадрів, але він на стадії розвитку, а суспільство хоче відчутти ці переміни «тут і зараз», а це не відбувається із-за такого явища як політичне квотування, коли на керівників ЗВО призначались політичні лідери з відсутністю профільної освіти та досвіду роботи. Проте, як свідчить проведений аналіз ефективності їх діяльності,

вони займають керівні посади, але не маючи професійної підготовки та управлінського досвіду, їх стратегія ґрунтується на імпульсивності, неординарності та харизматичності, а це ставить під загрозу, не тільки ефективність діяльності ЗВО, а й імідж держави в цілому.

3. Аналіз наукових джерел показав, що деякі керівники ЗВО схильні змішувати лідерство з «інспіраціями», сутність якого пов'язують з «надиханням». Вимогою ж для сучасного керівника-лідера ЗВО є не сприяння, а активне вирішення проблем, дієвість, розвиток, продуктивність. Лідери-«інспіранти» не лише негативно впливають на формування іміджу ЗВО, а й є загрозою для реалізації сучасних реформ в системі освіти, оскільки можуть стати інструментом маніпуляцій політичної еліти, громадської думки, ланкою корупційної системи, засобом лобіювання інтересів тощо.

4. Дослідженням з'ясовано, що великого поширення в системі управління ЗВО набув стиль «керівника-руйнівника», «вбивці ідей». Такий керівник-лідер діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно виштовхує з свого середовища працівників з творчим потенціалом, щоб знівелювати свою «сірість» на їх фоні. Наслідками такого термінаторного менеджменту є дезорганізація, руйнування професорсько-викладацького складу, наукового потенціалу, придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу ЗВО. Результатами застосування прийомів термінаторного, руйнівного керівництва є велика плінність кадрів серед професорсько-викладацького складу, який першим потрапляє під удар такого керівника.

5. Визначено, що на сучасному етапі реформування та розвитку системи ЗВО все більшої ваги набирає напрям професійної підготовки керівників-лідерів. Для того, щоб у професійній підготовці управлінців закріпився інноваційний дух, необхідно, перш за все, виділити із всього

розмаїття людських знань та систематизувати ті управлінські знання, які є сучасними, інноваційними та дієвими. Всі ці чинники повинні бути заложені в освітньо-професійні програми підготовки керівників-лідерів різних рівнів управління та галузей застосування, і особливо коли це керівники-лідери ЗВО, які стоять на передовій всіх цих процесів.

6. Обґрунтовано, що для керівника-лідера ЗВО важливо визначити ключові, найважливіші завдання і забезпечити працівників усім необхідним для їх виконання, контролювати ключові операційні змінні, але не «переконтролювати». Успішний керівник-лідер ЗВО повинен володіти певними вміннями, без яких проблематично стати лідером-управлінцем: вміти досконало керувати своїм часом; випромінювати енергію; надихати інших та отримувати натхнення від їхніх успіхів; мати власну харизму, інтуїцію, внутрішнє відчуття того, що правильно і що законно, знання галузі освіти та середовища роботи; прагнути бути найкращим; піклуватися про людей; вміти розслаблятися; постійно вчитися; бути інноваційним, не боятися змін і дивитися в майбутнє. Керівник-лідер повинен знати, як бачить результат своєї діяльності кожен з членів його команди, та вміти це використовувати.

7. Пропозиції щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти.

- 1) Подолання безпрецедентної системної кризи в галузі освіти вимагає перш за все невідкладного оновлення і реалізації потенціалу як людських ресурсів в цілому, так і управлінських зокрема.
- 2) Належне оволодіння філософією управління, її світоглядними і методологічними положеннями та способами їх ефективного використання у практичній діяльності.
- 3) Ефективним, може бути менеджмент, який розуміється керівником як *“управлінське лідерство”* (managerial leadership), тобто особливі відносини між керівником ЗВО (або керівниками

структурних підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників.

- 4) Підвищення вимог до компетентності та професіоналізму працівників закладів вищої школи, їх продуктивності та результативності як могутнього ресурсу, який визначає та забезпечує формування інтелектуальної еліти, розвиток нової конфігурації соціально-економічного та політичного розвитку держави.
- 5) Особливої актуальності набуває перехід від так званого інформаційно-повідомляючого до моделюючого навчання, зорієнтованого на оволодіння конкретними методиками і технологіями в сфері управління людськими ресурсами.
- 6) Підготовка управлінських лідерів з розвинутими навичками ефективного менеджменту, сформованими у них інноваційних та клієнтоорієнтованих характеристик організаційної культури.
- 7) Нормативне декларування особистої відповідальності за підвищення рівня професійної лідерської кваліфікації керівників ЗВО.
- 8) Забезпечення переходу від технократії до гуманітаризації системи підготовки керівних кадрів. На меритократизований державно-управлінський персонал сьогодні покладається основне завдання оберігати національну ідентичність держави, а з іншого боку вміти підлаштуватися під новітні цивілізаційні стандарти суспільного розвитку.
- 9) Врахування у моделі підготовки керівників-лідерів ЗВО, опанування ними сучасних освітніх трендів розвитку глобального світу та провідними європейськими практиками оптимізації галузі управління.

- 10) Трансформація структурних підрозділів ЗВО в «організації, що навчаються», в яких людські ресурси і талант стають найбільш важливим чинником продуктивності завдяки керівникам-лідерам, що створюють творчу (креативну) напругу, яка виникає з чіткого усвідомлення того, чого прагнуть досягти – і реального стану справ. Розрив між цими двома положеннями і породжує природне напруження.
- 11) Доповнення переліку визначених нормативно-правовими актами критеріїв оцінювання ефективності менеджменту в галузі надання освітніх послуг (результативність, своєчасність, доступність) – критеріями задоволеність/ незадоволеність громадян якістю наданих послуг та довіра/недовіра громадян до навчальних закладів та їх посадових осіб.
- 12) Розвиток молодіжного кадрового управлінського потенціалу в структурних підрозділах ЗВО, запровадження в ряді вищих навчальних закладів України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку фахівців, які б відповідали функціям та посадам освітніх рівнів у галузі освіти та створення кадрового резерву науково-педагогічних працівників.

8. Сучасне лідерство в управлінні ЗВО має низку особливостей. Насамперед це демократичне лідерство, яке включає демократичну поведінку керівників-лідерів та сприяє демократизації трудового колективу та суспільства вцілому. Це актуалізує необхідність науково обґрунтованих теорій щодо формування відповідних знань, умінь, навичок у сучасних лідерів-керівників, насамперед у закладах вищої освіти.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Лідерство та менеджмент в організації діяльності керівника закладу вищої освіти» та здійснивши аналіз теоретико-методологічних засад лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника закладу вищої освіти як об'єкту дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Дослідженням з'ясовано, що до повноважень керівника закладу вищої освіти відноситься безпосереднє управління діяльністю навчального закладу і здійснювати він його може в статусі – ректора, президента, начальника директора тощо. Керівник є представником вищого навчального закладу у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Законом і статутом вищого навчального закладу.

2. Визначено, що лідерство як наукова проблема є предметом дослідження не тільки вітчизняних, а зарубіжних науковців. Проблема лідерства та менеджменту в організації діяльності керівника закладу вищої освіти розглядається з позицій різних наук і хоч лідерство і керівництво не тотожні поняття, зважаючи на те, що обидва поняття є соціальними феноменами і реалізуються завдяки силі впливу на інших людей в організації, вони є взаємопов'язаними, оскільки доведена науковцями гіпотеза, що в ролі лідера керівникові вдається виступати агентом реформ змін і перетворень, а лідерство в закладах вищої освіти набуває нового виміру та передбачає розширення повноважень, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами, особливо під час змін.

3. Обґрунтовано, що основою і лідерства, і керівництва в ЗВО є вплив і влада, проте вплив і влада у керівництві – це можливість керівника за допомогою формальних інструментів (ієрархічне підпорядкування, нормативно-правові та розпорядчі акти, посадові інструкції підлеглих, правила внутрішнього розпорядку) впливати на поведінку інших членів

колективу і вимагати взаємодії для вирішення завдань, то лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у команді однодумців, на визнанні професіоналізму та компетентності на засадах паритету та гармонійної співпраці.

4. Розкрито, що однією з невід'ємних складових реформи децентралізації влади є реорганізація системи надання освітніх послуг на місцевому рівні. Функціонуючі належним чином заклади вищої освіти з надання освітніх послуг покращує життя мешканців громади, наближаючи керівників ЗВО до потреб громадськості та ринку праці і роблячи систему надання освітніх послуг прозорою, доступною та сервісно-орієнтованою. Наближення освітніх послуг до громадян, їх доступність та висока якість – одна з ключових функцій ЗВО, держави і органів місцевого самоврядування в цілому.

5. З'ясовано, що лідерство в галузі надання освітніх послуг – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання працівників до досягнення загальних цілей. З цього й інших визначень лідерства видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників(працівників) і ситуаційних змінних. Система надання освітніх послуг, як ніяка інша, залежна від рівня підготовки працівників, їх компетентності та професійної діяльності. Специфічність її у тому, що діяльність заснована на комунікації з різними людьми – за статтю, віком, моральними цінностями, рівнем психічної стабільності та тривожності, тощо. То ж фахівці, що здійснюють керівництво структурними підрозділами ЗВО, мають володіти навичками переконання та навіювання, бути обізнаними з нормативно-правовою базою інших галузей, стресостійкими і приязними, що зумовлює їх постійно працювати над собою та формуванням професійних компетентностей. На нашу думку, ці якості наближають керівника до лідера. З метою формування моделі керівника-лідера під час переддипломної практики нами проведено соціологічне

опитування персоналу психолого-педагогічного факультету Рівненського державного гуманітарного факультету. У результаті проведеного дослідження отримали оцінку потреб, компетенцій, ділових якостей особи, групи осіб з різних точок зору – керівників і підлеглих. Виходячи із цього було змодельовано портрет керівника – ідеального лідера очима працівників факультету, особистісні риси та ділові якості розміщені у такому порядку : 1) організатор, 2) вмiє налагодити роботу, 3) ініціатор, 4) генератор ідей, 5) може повести за собою, до нього тягнуться люди, 6) серце команди, 7) чiтко ставить завдання, формулює ідею – дає можливість іншим виконувати, розвивати, 8) не вдається до надмірного контролю, 9) дає працівнику свободу, поважає професіонала, 10) не тисне на працівників, 11) тонкий психолог, 12) стриманий, керує емоціями, поводить коректно, 13) однаково ставиться до всіх працівників, 14) може швидко зорієнтуватися, 15) здатний запобігти виникненню проблем та розв'язувати їх, 16) не перекладає провину на інших, бере на себе відповідальність за управління людьми.

5. Визначено, що стратегічні завдання підвищення якості освітніх послуг вимагають впровадження до процесів управління ЗВО сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом, з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів. Успішність здійснення реформ в галузі освіти в Україні в багатьох аспектах залежить від здатності керівників ЗВО державних та приватних форм власності здійснювати управлінське лідерство та створити середовище для формування та підтримки організаційної поведінки яка дасть змогу забезпечити високу якість освітніх послуг.

6. Досліджуючи якість надання освітніх послуг як критерію ефективного менеджменту та рівня лідерства в ЗВО нами з'ясовано, що якість освітніх послуг є важливим питанням у процесі розбудови системи закладів вищої освіти та сервісної держави, адже платники податків очікують від суб'єкта надання освітніх послуг відповідної якості заявленої послуги і є

індикатором для оцінювання, ефективності менеджменту та рівня розвитку лідерства на всіх рівнях управління ЗВО. Результативність, своєчасність і доступність до освітніх послуг спроможні забезпечити ЗВО з налагодженим менеджментом, коли їх керівникам притаманні риси та якості успішного лідера, «лідера-двигуна», «резонансного лідера», які вибудовують стиль керівництва не лише з позицій задоволеності отримувачів освітніх послуг, а й задоволеності працівників як форми підвищення мотивації та відданості своїй професії. Керівна роль лідера ЗВО полягає у виконанні ряду функцій: оцінці ситуації, визначенні цілей та завдань, акумулюванні та передачі інформації, взаємодії структурних підрозділів тощо, що обумовлює визнання лідерства одним із принципів, на яких заснована система оцінювання та ключовим аспектом її менеджменту є якість освітніх послуг.

7. Дослідженням визначено, що лідерство в ЗВО ґрунтується на соціальній взаємодії структурних підрозділів, на визнанні професіоналізму та компетентності. Але у сучасному адмініструванні з надання освітніх послуг бути лише керівником-лідером, тобто людиною, яка має повноваження організувати та впорядковувати, вже не достатньо. Очевидною стає потреба у лідерах – людях, які вміють керувати змінами у динамічному невизначеному зовнішньому та внутрішньому середовищі. І лідери, і менеджери виконують управлінські функції, однак спосіб, у який вони втілюють їх у життя, має низку відмінностей. За дослідженнями канадського професора Г. Мінцберга, типовий керівник виконує щодня близько 600 операцій, які Дж. Коттер, професор Гарвардської бізнес-школи, вивів їх у три основні управлінські функції: рішення про те, що необхідно зробити; створення мережі підтримки; досягнення результатів.

8. Обґрунтовано, що демократизація та децентралізація управлінських процесів, в тому числі і в освіті йде не досить ефективно і однією з причин цього, є тривале перебування України у складі тоталітарної держави, яка сповідувала адміністративно-командні методи управління, коли призначення на керівні посади, особливо у вищих навчальних закладах відбувалась за

принципом «свій-чужий» тобто ключовими позиціями тут були належність до партії, поділяння її принципів та підходів, безініціативність тощо. Звичайно часи незалежності України багато в чому позитивно вплинули на процес добору кадрів, але він на стадії розвитку, а суспільство хоче відчуті ці переміни «тут і зараз», що не завжди відбувається із-за такого явища як політичне квотування, коли на керівника ЗВО призначались політичні лідери з відсутністю профільної освіти та досвіду роботи. Проте, як свідчить проведений аналіз ефективності їх діяльності, вони займають керівні посади, але не маючи професійної підготовки та управлінського досвіду, їх стратегія ґрунтується на імпульсивності, неординарності та харизматичності, а це ставить під загрозу, не тільки ефективність діяльності ЗВО, а й імідж держави в цілому.

9. Аналізом з'ясовано, що на сучасному етапі в системі ЗВО великого поширення набув стиль «керівника-руйнівника», «вбивці ідей». Такий керівник-лідер діє на основі власного розуміння посадових інструкцій та законів і створює навколо себе своєрідний інтелектуальний вакуум – постійно виштовхує з свого середовища працівників з творчим потенціалом, щоб знівелювати свою «сірість» на їх фоні. Наслідками такого термінаторного менеджменту є дезорганізація, руйнування професорсько-викладацького складу, наукового потенціалу, придушення творчої ініціативи. Ця патологічна схильність до інтелектуального садизму, заздрісного безпліддя, духовної імпотенції поширена серед вищого та середнього керівного складу ЗВО. Результатами застосування прийомів термінаторного, руйнівного керівництва є велика плінність кадрів серед професорсько-викладацького складу, який першим потрапляє під удар такого керівництва.

10. Визначено, що на сучасному етапі реформування та розвитку системи ЗВО все більшої ваги набирає напрям професійної підготовки керівників-лідерів. Для того, щоб у професійній підготовці управлінців закріпився інноваційний дух, необхідно, перш за все, виділити із всього розмаїття людських знань та систематизувати ті управлінські знання, які є

сучасними, інноваційними та дієвими. Всі ці чинники повинні бути закладені в освітньо-професійні програми підготовки керівників-лідерів різних рівнів управління та галузей застосування, і особливо коли це керівники-лідери ЗВО, які стоять на передовій всіх цих процесів.

11. Дослідженням обґрунтовано, що для керівника-лідера ЗВО важливо визначити ключові, найважливіші завдання і забезпечити працівників усім необхідним для їх виконання, контролювати ключові операційні змінні, але не «переконтролювати». Успішний керівник-лідер ЗВО повинен володіти певними вміннями, без яких проблематично стати лідером-управлінцем: вміти досконало керувати своїм часом; випромінювати енергію; надихати інших та отримувати натхнення від їхніх успіхів; мати власну харизму, інтуїцію, внутрішнє відчуття того, що правильно і що законно, знання галузі освіти та середовища роботи; прагнути бути найкращим; піклуватися про людей; вміти розслаблятися; постійно вчитися; бути інноваційним, не боятися змін і дивитися в майбутнє. Керівник-лідер повинен знати, як бачить результат своєї роботи кожен з членів його команди, та вміти це використовувати.

12. Сучасне лідерство в управлінні ЗВО має низку особливостей, насамперед це стосується демократичного лідерства, яке включає демократичну поведінку керівників-лідерів та сприяє демократизації діяльності трудового колективу. Це актуалізує необхідність науково обґрунтованих теорій щодо формування відповідних знань, умінь, навичок у сучасних керівників-лідерів, насамперед у системі освіти.

Підготовка управлінських лідерів з розвинутими навичками ефективного менеджменту можлива за умови поміркованого балансу між практико-зорієнтованим навчальним контентом і науковим обґрунтуванням на засадах компетентнісного підходу та індивідуальної спрямованості.

Демократизація формування керівного потенціалу закладів вищої освіти, які знаходяться на передовій підготовки професійної еліти нашої держави, закладає підґрунтя для формування якісного кадрового потенціалу,

трансформації вищої освіти України в передовий загін лідерів, що націлені будувати сильну інтелектуально прогресивну державу яка володіє ефективною технологією залучення найталановитіших та найдосвідченіших лідерів-керівників, здатних слугувати національним інтересам країни, просувати її геополітичну могутність у світі.

Пропозиції щодо удосконалення організації діяльності керівників на засадах лідерства та ефективного менеджменту в закладах вищої освіти.

1. Подолання безпрецедентної системної кризи в галузі освіти вимагає перш за все невідкладного оновлення і реалізації потенціалу як людських ресурсів в цілому, так і управлінських зокрема.

2. Належне оволодіння філософією управління, її світоглядними і методологічними положеннями та способами їх ефективного використання у практичній діяльності.

3. Ефективним, може бути менеджмент, який розуміється керівником як *«управлінське лідерство»* (managerial leadership), тобто особливі відносини між керівником ЗВО (або керівниками структурних підрозділів) та підлеглими, у результаті яких полегшується або ускладнюється виконання посадових обов'язків кожним із учасників.

4. Підвищення вимог до компетентності та професіоналізму працівників закладів вищої школи, їх продуктивності та результативності як могутнього ресурсу, який визначає та забезпечує формування інтелектуальної еліти, розвиток нової конфігурації соціально-економічного та політичного розвитку держави.

5. Особливої актуальності набуває перехід від так званого інформаційно-повідомляючого до моделюючого навчання, зорієнтованого на оволодіння конкретними методиками і технологіями в сфері управління людськими ресурсами.

6. Підготовка управлінських лідерів з розвинутими навичками ефективного менеджменту, сформованими у них інноваційних та клієнтоорієнтованих характеристик організаційної культури.

7. Нормативне декларування особистої відповідальності за підвищення рівня професійної лідерської кваліфікації керівників ЗВО.

8. Забезпечення переходу від технократії до гуманітаризації системи підготовки керівних кадрів. На меритократизований державно-управлінський персонал сьогодні покладається основне завдання оберігати національну ідентичність держави, а з іншого боку вміти підлаштуватися під новітні цивілізаційні стандарти суспільного розвитку.

9. Врахування у моделі підготовки керівників-лідерів ЗВО, опанування ними сучасних освітніх трендів розвитку глобального світу та провідними європейськими практиками оптимізації галузі управління.

10. Трансформація структурних підрозділів ЗВО в «організації, що навчаються», в яких людські ресурси і талант стають найбільш важливим чинником продуктивності завдяки керівникам-лідерам, що створюють творчу (креативну) напругу, яка виникає з чіткого усвідомлення того, чого прагнуть досягти – і реального стану справ. Розрив між цими двома положеннями і породжує природне напруження.

11. Доповнення переліку визначених нормативно-правовими актами критеріїв оцінювання ефективності менеджменту в галузі надання освітніх послуг (результативність, своєчасність, доступність) – критеріями задоволеність/ незадоволеність громадян якістю наданих послуг та довіра/недовіра громадян до навчальних закладів та їх посадових осіб.

12. Розвиток молодіжного кадрового управлінського потенціалу в структурних підрозділах ЗВО, запровадження в ряді вищих навчальних закладів України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку фахівців, які б відповідали функціям та посадам освітніх рівнів у галузі освіти та створення кадрового резерву науково-педагогічних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 160 с.
4. Вікторов В.Г. Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз): моногр. / В.Г. Вікторов; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. – Вид. 2-е, доповн., переробл. – Д.: Пороги, 2010. – 286 с.
5. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукр. круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с
6. Виноградський М. Організація праці менеджера: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Алла Виноградська, Олена Шканова,; Київ. економ. ін-т менеджм.. – К.: Кондор, 2002. – 516 с.
7. Войтович Р .В. Глобальне лідерство та ефективне управління в умовах пошуку нової геополітичної ідентичності України [Електронний ресурс] / Р.В. Войтович // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2014. – № 4. – С. 43-49.
8. Волков О.І. Системи якості вищих навчальних закладів: теорія і практика: моногр. / О.І. Волков, Л.М. Віткін, Г.І. Хімичева, А.С. Зенкін. – К. : Вид-во «Наук. думка». – 2006. – 302 с.
9. Воронько Л. О. Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі / Л. О. Воронько // Державне управління: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 157-170. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_20Кнорринг В. И. Основы искусства управления : учеб. пособие / В. И. Кнорринг. – М. : Дело, 2003. – 328 с

10. Ганоцька С. О. Професійність державного службовця як дієвий чинник надання якісних управлінських послуг / С. О. Ганоцька // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2007. – Вип. 1 (31). – С. 441-447.

11. Гошовська В.А. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення/ В.А. Гошовська // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Х. : Фактор, 2015. – 88 с

12. Гречка Я.Р. Особливості державно-громадського управління освітою в Польщі : автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: [спец.] 25.00.02 / Я.Р. Гречка. – НАДУ при Президентові України. – К., 2009. – 20 с.

13. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку / О.А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 1. – С. 34-40.

14. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л.Г. Данченко, В.В. Гордина // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). – С. 52-55.

15. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. – К.: КНЕУ, 2014. –398 с

16. Данилишин Б.М. Інноваційна модель економічного розвитку: роль вищої освіти / Б.М. Данилишин, В.С. Куценко // Вісн. Нац. акад. наук України. – 2005. – № 9. – С. 26-35. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2005_9_3.

17. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT): офіц. вид. / Ред. Н. Куземська. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016 – 45 с.

18. Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. – с. 200.

19. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001. – 2001. – К. : Держстандарт України, 2001. – 24 с.
20. Дочинець Н. М. Лідерство як фактор успішного менеджменту у сфері культури та мистецтва / Н. М. Дочинець // Вісник Закарпатського художнього інституту. – 2015. – Вип. 7. – С. 229-234. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/newtracaar_2015_7_54
21. Євтушенко Г.І. Теретико-методологічні аспекти стратегічного управління якістю освіти (проблеми, пошуки, розв'язання) / Г.І. Євтушенко, В.І. Куценко, О.В. Птащенко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 102-106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_18.
22. Єфименко М. О. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / М. О. Єфименко, Н. В. Ізюмцева // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 24. – С. 157-162.
23. Итвел Р. Возрождение харизмы? Теория и проблемы операционализации понятий // СоцИс. – 2003. – №3. – С. 9 – 19.
24. Іванов Ю. Б. Удосконалення організації надання адміністративних послуг як засіб запобігання корупційним проявам / Ю. Б. Іванов, А. О. Сєніна // Проблеми економіки. – 2014. – № 3. – С. 81–88.
25. Жорнова О.І. Інформаційно-комунікаційні технології у вищій освіті: до формування готовності суб'єктів навчання до інновацій / О.І. Жорнова // Наук. студії із соц. та політ. психології. – 2013. – Вип. 33 (36). – С. 172-179.
26. Забезпечення якості освіти: теорія та практика: моногр. / [За заг. ред. Н.В. Житник]. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2011. – 300 с.
27. Калашнікова С.А., Сутність лідерства, як вищого еволюційного рівня управління / Наука і освіта. – №4 – 5. – 2010. – С.101– 104.
28. Калита П.Я. Системы качества и международные стандарты ИСО серии 9000 / П.Я. Калита. – К.: Украинская ассоциация качества, 2006. – 181 с.

29. Канафоцька Г.П. Організаційна культура навчального закладу: навч. посіб./ Г.П. Канафоцька; Київ. ун-т імені Б. Грінченка, Ін-т лідерства та соціальних наук. – К. : Київ. ун-т імені Б. Грінченка, 2011. – С.10-28.

30. Каленюк І.С. Економічна природа та особливості розвитку освітнього потенціалу України: дис. д-ра екон. наук: [спец.] 08.01.01 / І.С. Каленюк; Нац. аграрний ун-т. – К., 2002. – 442 с.

31. Калініна О.Г. Система управління якістю освіти у вищих навчальних закладах США: автореф. дис. ... канд. пед. наук: [спец.] 13.00.06 / О.Г. Калініна; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка». – Старобільськ, 2015. – 21 с.

32. Конституція України: [Закон України від 28.06.1996 № 254 к/96-ВР (із змінами, внесеними 4 Законами України в 2004-2014 рр.)] // Офіц. вісн. України. – 2010. – 1 січ. (№ 72/1 Спец. випуск). – С. 15. – Ст. 2598.

33. Кулага І.В. Дослідження запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітню діяльність: [Електронний ресурс] / І.В. Кулага // ДВНЗ «Київський нац. економ. ун-т ім. В. Гетьмана»: веб-сайт. – 2012. – Режим доступу: http://ivo.kneu.edu.ua/ua/dosl_glot/doslid_ikt.

34. Кочубей Т., Семенов А. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект / Т. Кочубей., А. Семенов // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи. – Умань – 2012. – № 40. – С. 53-67.

35. Куций О. А.Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності / О. А. Куций, Л. Р. Яремко // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2013. – Вип. 1. – С. 224-232. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_1_26.

36. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. 2014. – № 09 (99). – С. 78–80.

37. Ліпенцев А. В. Аспекти здійснення управлінського лідерства / А.В. Ліпенцев, А. А. Ліпенцев // Реформування системи державного

управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 184 – 186.

38. Лозниця В. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. — Київ: ЕксОб, 2000. — 512 с.

39. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М. Лугова, Єрмоленко О.А. // Проблеми економіки. — 2012. - № 1. — С. 64-67

40. Луговий В.І. Чинники і умови забезпечення якості вищої освіти в Україні в процесі євроінтеграції / В.І. Луговий, Ж.В. Таланова // Вісн. Київського нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. — К., 2010. — Вип. 94-96: Філософія. Політологія. — С. 98-103.

41. Матеріали роботи групи щодо обґрунтування політики / стратегії дій з реалізації пріоритетного напрямку «Запровадження демократичних інституційних стандартів професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» / Ю. П. Шаров, Л. Г. Штика, С. М. Коник, Л.М. Гогіна. — Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/reform/docs/priorit1_5_1.doc.

42. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко, - 2-ге вид., стереотип. - К.: Знання, 2006. - 311 с.

43. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. — Вінниця : ВНТУ, 2012. — 105 с.

44. Ницше Ф. Так говорил Заратустра. Кн. для всех и ни для кого / Фридрих Ницше. — М. : СП «Интербук», 1990. — 301 с.

45. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Осовська Г. В. — К. : «Кондор», 2003. — 218 с.

46. Пірен М.І., Надольний І.Ф., Войтович Р.В. Керівник в органах державного управління та місцевого самоврядування (опорний конспект

дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної л-ри, 2004. – 102 с

47. Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» [Указ Президента України 05 квітня 2012 року № 246/2012] // Офіц. вісн. України. – 2012. – 19 квітня (№ 13). – С. 18. – Ст. 328.

48. Приятельчук А. О. Лідер і лідерство: бізнес-пошуки шляхів вдосконалення культури і моралі / А. О. Приятельчук // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Філософія. – 2012. – Вип. 39. – С. 3-15. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_3.

49. Прудиус Л. В. Оцінка якості надання адміністративних послуг: теоретико-методологічний підхід : наук. розробка / Л. В. Прудиус. – К. : НАДУ, 2010. - 40 с.

50. Про вищу освіту: [Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII (із змінами та доповн. внесен. згідно з 23 Законами в 2015-2017 рр.)] // Офіц. вісн. України. – 2014. – 15 серп. (№ 63). – С. 7. – Ст. 1728.

51. Про утворення Державної служби якості освіти України: [Постанова Кабінету Міністрів України від 6 груд. 2017 р. № 947] // Офіц. вісн. України: офіц. вид. – 2017. – 22 груд. (№ 100). – С. 91. – Ст. 3080.

52. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: [Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квіт. 2015 р. № 244] // Офіц. вісн. України. – 2015. – 15 трав. (№ 36). – С. 23. – Ст. 1070.

53. Розвиток лідерства [Текст] / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть [та ін.]; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.

54. Романовський О.Г., Серeda Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства / О.Г. Романовський, Н.В. Серeda // Теорія і практика управління соціальними системами. – Харків: В-во Харківського політехнічного інституту. – 2013. – № 3.

55. Сидорко І. Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі ігор. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
56. Спивак, В. А. Деловая этика : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 523 с.
57. Станкевич І.В. Проблеми управління якістю підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України / І.В. Станкевич, Т.В. Палілова: [Електронний ресурс] // Руснауцкнига: веб-сайт. – 2012. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_DN_2011/Economics/6_81494.doc.htm.
58. Сурай І. Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь та навичок [Електронний ресурс] / І. Г. Сурай // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 1. – С. 54-59. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_9
59. Тард Г. Мнение и толпа / Г.Тард // Психология толп. – М. : Институт психологии РАН, 1999. – 412 с.
60. Тимощук В.П., Кірмач А.В. Оцінка якості адміністративних послуг. К.: Факт, 2005. – 88 с.
61. Тихонова Д. С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні / Д. С. Тихонова // Право і Безпека. – 2014. – № 4. – С. 70-75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2014_4_15
62. Толкованов В.В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо / В.В. Толкованов // Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. – К., 2013. – № 2 (квітень-червень). – С. 45–47.
63. Філатова Л. С. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства / Л. С. Філатова, Л. В. Новохацька // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3. – С. 64-69. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_3_11.

64. Філонович С. Р. Теорії лідерства у менеджменті: історія і перспективи / С.Р. Філонович // Російський журнал менеджменту. – 2003. – № 2.-С. 25-29.

65. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі / П. О. Хаїтов // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 6-7. – С.49-56. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_6-7_8

66. Чирков О. Развитие руководителей [Электронный ресурс] / Олег Чирков. – Режим доступа: <http://chirkovoleg.ru/materialy/stati/razvitie-rukovoditeley.html>.

67. Управління якістю освіти: досвід та інновації: моногр. / [За заг. ред. Л.Л. Сушенцевої, Н.В. Житник]. – Дніпропетровськ: ІМА- прес, 2014. – 462 с.

68. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством : [Угода від 27 чер. 2014 р.] // Офіц. вісн. України. – 2014. – 26 вер. (№ 75). – Т. 1. – С. 83. – Ст. 2125.

69. Шаров О.І. Систему вищої освіти очікують чотири ключові зміни: [Електронний ресурс] / О.І. Шаров // Міністерство освіти і науки України: веб-сайт. – 2017. – 16 січ. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2017/01/16/sistemu-vishhoyi-osviti-ochikuyut-chotiri-klyuchovi-zmini>.

70. Шевченко С.О. Державно-громадське управління якістю вищої освіти в Україні: теоретико-методологічні засади та механізми практичної реалізації: моногр. / С.О. Шевченко; НАДУ при Президентіві України, ДРІДУ, Держ. вищ. навч. закл. «Нац. гірн. ун-т». – Д.: НГУ, 2011. – 263 с.

71. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту / Г. О. Швець // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Вип. 33. – С. 124-129. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_33_18

72. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
73. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. – СПб. : Питер, 2003. – 222 с.
74. Bennis W. On Becoming a Leader / W. Bennis. – N.Y. : Addison Wesley, 1989/1994.
75. Casse P. Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more effective leaders [Text] / P. Casse, P. G. Claudel. – [S. p.] : Athena Press, 2007. – 280 p.
76. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness [Text] / R. K. Greenleaf. -Mahway ; NJ : Paulist Press
77. Ikenberry J. The Future of International Leadership/ J. Ikenberry // Political Science Quarterly. – Fall 1996. – No. 3. – P. 385-402.
78. Kellerman B. Leadership: warts and all / B. Kellerman // Incise mind of the leader. – Harvard Business Review. – 2004. – P. 40-45.
79. Sherr J. Realizm about Ukraine. Part 1. - Internal Conditions / James Sherr – Conflict Studies Researads Centre of UK Defense Academy (05/32) 28 June 2005. 2002. — 370 p
80. Stogdill R. M. Handbook of leadership. – N.Y., 1994.
81. Tichy N. M. The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win [Text] / N. M. Tichy (with Cohen E.). – N.-Y. : HarperBusiness, 2004. – 435 p.
82. Transformation of foreing experience and practice of state quality management of education in higher education in Ukraine /Dubych, Danyluk// Virtus: Scientific Journal / Editor in-Chief M.A. Zhurba. Canada May, issue 40, 2020 P.P. 222-227

