



ШКОЛА ЛІДЕРІВ
ПРОФЕСІЙНОЇ
ОСВІТИ БІНПО

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Школа лідерів професійної освіти як
інноваційна модель підвищення
кваліфікації педагогів в умовах сталого
розвитку:

цифровий програмно-методичний комплекс



Біла Церква 2021



УДК 377.091.12

Рекомендовано до друку вченою радою Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти
(протокол № 5 від 29.06.2021 р.)

Рецензенти:

Мандрагеля Володимир Андрійович, професор кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «УМО» НАПН України, доктор філософських наук, професор;

Баркар Вікторія Іванівна, виконуюча обов'язки директора Державного навчального закладу «Білицький професійний ліцей»

Автори-розробники:

Сидоренко В.В., директорка Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», докторка педагогічних наук, професорка кафедри педагогіки, психології та менеджменту;

Горошкова Л.А., професорка кафедри педагогіки, психології та менеджменту Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», докторка економічних наук, доцентка;

Єрмоленко А.Б., завідувач кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», кандидат політичних наук, доцент

Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку: цифровий програмно-методичний комплекс: В. Сидоренко, А. Єрмоленко, Л. Горошкова / за науковою редакцією доктора педагогічних наук В.В. Сидоренко. Біла Церква: БІНПО, 2021. 114 с.

Цифровий програмно-методичний комплекс «Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку» було розроблено для науково-методичного супроводу професійного розвитку фахівців у системі підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період. Цей комплекс включає спецкурси «Менеджмент і лідерство в освіті дорослих», «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку», «Керівництво, влада, лідерство: теорія та практика». Матеріали комплексу можуть бути опановані замовниками освітніх послуг в off-line і on-line режимах та всебічно сприятимуть розвитку їхньої управлінської, лідерської, андрагогічної, інклюзивної, методичної, цифрової та інших компетентностей у системі формальної, неформальної та інформальної освіти. Представлені в цифровому програмно-методичному комплексі матеріали апробовано на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів професійної освіти. Основні методологічні, теоретичні, методичні результати й концептуальні положення видання оприлюднено на Міжнародних спеціалізованих виставках, науково-практичних, науково-методичних конференціях, конгресах, проектах, семінарах різного рівня, соціальних мережах тощо.

ЗМІСТ

I.	РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВІД ІДЕЇ ДО ПРАКТИКИ	4
II.	РЕАЛІЗАЦІЯ ІДЕЇ "ШКОЛИ ЛІДЕРІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ"	13
III.	СПЕЦКУРС МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ ДОРΟΣЛИХ	19
IV	СПЕЦКУРС «РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»	34
V.	СПЕЦКУРС «КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЛІДЕРСТВО: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА»	71



РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:

ВІД ІДЕЇ ДО ПРАКТИКИ

Поточний момент трансформації вітчизняної системи освіти визначається низкою протиріч, вирішення яких потребує адекватної реакції як політичного керівництва України так і освітян. Нормативно-правове поле регулювання освітнього середовища ще не набуло завершеного стану та перебуває в процесі формування. Деякі структурні елементи національної освіти (освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта, професійна (професійно-технічна) освіта та ін.) знаходяться в стані правового оформлення та реформування. Так відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року, ця сфера знаходиться у стані реформування і очікується прийняття відповідного закону та інших ключових норм.

Безпосередньо в самій Концепції визначено модернізацію освітнього середовища, що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість освітнього процесу. Поряд з цим, значна увага приділяється удосконаленню системи підготовки педагогічних працівників та їх компетентнісного розвитку¹.

Таким чином, спостерігається ситуація певної невизначеності, одним із аспектів якої є компетентнісний розвиток педагогічних працівників сфери професійної освіти в



¹ Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>

системі післядипломної освіти у відповідності до поточних викликів та трансформацій вітчизняного соціокультурного простору.

В такій ситуації, коли суспільство і держава формують запит щодо якісної професійної освіти, а відповідно високого рівня професіоналізму педагогічних працівників, розвиток лідерської компетентності набуває ключового значення. В цьому контексті важливим вбачається розвиток лідерських якостей фахівців на різних етапах їх освітньо-професійної траєкторії. При цьому варто враховувати, що уміння прийняття компетентних рішень, навички самоорганізації та володіння лідерськими якостями є актуальним не лише для керівників, а й викладачів та інших категорій педагогічних працівників професійної освіти. Особливої актуальності навички лідерства педагогічних працівників набувають як необхідна умова досягнення якості освітніх організацій в мінливих умовах сьогодення, балансу між гнучкістю і стабільністю, творчістю та результативністю, тощо.

Аналіз результатів наукових досліджень та публікацій дає змогу зробити висновок, що проблематиці лідерської компетентності, лідерських якостей, лідерства в освіті вітчизняними та зарубіжними науковцями приділяється значна увага і накопичено певний досвід. Проте питання розвитку окремих якостей лідера та лідерської компетентності педагогічних працівників у системі післядипломної освіти потребує подальшого вивчення. Зокрема залишається повністю не розв'язаним питання розробки інноваційної моделі розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників у системі підвищення кваліфікації.

В повсякденній діяльності лідерські якості особистості педагогічні працівники, як правило, асоціюють з управлінською діяльністю та неформальним лідерством. Проте введення в дію Постанови Кабінету міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800, яка стала нормативно-правовим підґрунтям підвищення кваліфікації освітян на компетентнісній основі розширило їх усвідомлення цього питання². Осмислюючи виклики сучасності та перманентні перетворення соціокультурного середовища, вітчизняна система освіти потребує гнучкої адекватної моделі професійного розвитку

² Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова Кабінету міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#top>





педагогічних працівників в умовах певної невизначеності. Таким рішенням є збалансований розвиток компетентностей педагога на регулярній основі. Враховуючи, що підвищення кваліфікації допускається засобами не лише формальної але й неформальної та інформальної освіти, поряд з іншими постає питання планування власної освітньо-професійної траєкторії, самодисципліни та інших лідерських якостей сучасного фахівця.

На думку науковців, розвиток лідерських якостей педагога є важливим фактором його фахового зростання. Досліджуючи питання лідерства в контексті педагогічної діяльності, М. Лютий дійшов висновку, що лідерська компетентність як особистісне утворення забезпечує професійну успішність та прагнення до саморозвитку. На його думку, саме лідерство, що проявляється у педагогічній практиці є рушійною силою здатною переборювати адміністративні перепони та втілювати в життя інноваційні підходи у викладацькій та науково-дослідній діяльності. При цьому, наявності лише лідерського потенціалу чи лідерських якостей у педагога недостатньо. Для реалізації академічних свобод в умовах сучасного освітнього середовища, педагог має володіти сформованою лідерською компетентністю, що буде проявлятися на всіх рівнях від особистісних рис до сформованих знань, навичок та лідерських моделей поведінки. Загалом, лідерська компетентність забезпечує професійну успішність педагогічного працівника та прагнення до постійного саморозвитку і навчання³.

В. Сидоренко акцентує увагу на навичках сучасного педагога в управлінні знаннями, тобто – отримання знань, їх створення, організації і ціннісного використання⁴. Поряд з цим, важливим моментом педагогічної діяльності є управління освітнім процесом. Як зазначає Н. Мойсеюк, педагогічний працівник визначає мету і завдання процесу в конкретних умовах, програмує розвиток особистості здобувача освіти, обґрунтовує систему педагогічних засобів, форм, методів, їх етапність,

³ Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 3. С. 85 – 97;

⁴ Сидоренко В.В. Розвиток професійної компетентності сучасного педагога в умовах відкритої освіти: кластерний аналіз. *Професійна компетентність педагога в умовах оновленого змісту освіти та вимог ринку праці*: зб. матеріалів доп. учасн. III регіональної науково-практична конференції. Вінниця: Вінницька міська друкарня, 2017. С.8 – 17

спрямованість на розв'язання конкретних педагогічних завдань⁵. В сучасних умовах, педагогічний працівник здійснює не лише управління процесом особистісного та професійного розвитку здобувача освіти а і організації певного сегменту (дисципліни, предмету) динамічного освітнього середовища закладу освіти. Це обумовлює наявність не лише організаційних, а й комунікативних якостей особистості в контексті взаємодії з іншими педагогами в процесі створення ефективного освітнього середовища.

Узагальнюючи сказане, можна визначити, що в сучасних умовах професійна діяльність педагога беззаперечно потребує розвитку лідерських якостей пов'язаних з процесами самоорганізації та саморозвитку. Поряд з чим, важливим залишається питання організації освітнього середовища, конструктивного впливу на особистість здобувача освіти та супроводу його освітньо-професійної траєкторії.

Оскільки актуальність лідерських якостей педагогічних працівників професійної освіти в умовах реформування беззаперечно, важливим моментом її удосконалення є визначення змісту перспективної моделі розвитку лідерської компетентності в системі підвищення кваліфікації. В цьому контексті логічним вбачається вивчення дослідження науковцями сутності змісту лідерської компетентності та її складових.

Так, певне коло науковців у своїх дослідженнях визначає лідерську компетентність як багатокомпонентне утворення, що містить лідерські якості, уміння та знання і цінності, вона є рисою особистості, що забезпечує професійну успішність особистості та прагнення до постійного саморозвитку і навчання⁶.

На сьогодні існує низка визначень поняття «лідерська компетентність», її сутності та змісту в різних контекстних ситуаціях. Пропонуємо розглянути варіант С. Нестуля, який став результатом глибокого наукового аналізу досліджень сучасників та в ретроспективі. Вона дійшла висновку, що лідерська компетентність – це здатність реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, набувати професійного досвіду та досвіду лідерства як певних соціальних стосунків між членами групи, бути лідером. Вона є інтегрованою якістю особистості, яка складається із таких

⁵ Мойсеюк Н.Є. Педагогіка: навч. посіб. 5-те вид., доп. і перероб. Київ: Б.В., 2007. 655 с.

⁶ Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 3. С. 85 – 97





структурних компонентів: когнітивного (знання), операційно-діяльнісного (уміння та здатності) та особистісного (якості особистості, загальні та специфічні риси лідера). На її переконання, лідерська компетентність виступає основою успішної діяльності сучасного фахівця у колективі, оскільки вона полягає не лише в якісному виконанні ним своїх посадових обов'язків, але й в особливостях його особистісних якостей⁷.

Когнітивний компонент лідерської компетентності представляє систему знань, якими має володіти педагог професійної освіти, щоб бути лідером у процесі освітньої діяльності. Цей компонент включає знання: сучасних теорій лідерства; його психологічних особливостей; теоретичних основ ефективного лідерства; технологій командного управління; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення; основні відмінності лідерства й менеджменту; характеристики основних типів лідерства; залежність стилю лідерства від людей і ситуацій тощо.

Сучасні педагоги мають усвідомлювати сутність лідерства через знання: мотивації особистості, делегування повноважень, комунікації – як способу впливу на оточуючих, відмінностей діалогу та дискусії; командування та максимального розкриття особистісного потенціалу, тощо.

Дослідник представляє операційно-діяльнісний компонент лідерської компетентності як систему організаційних і комунікативних умінь, які забезпечують здатність педагога інтегрувати діяльність групи як єдиної команди. Цей компонент включає уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів лідерства та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером для колег та здобувачів освіти; виявляти лідерський потенціал; розвивати навички ефективної взаємодії, делегування повноважень; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль лідерства та мотиваційні стратегії в роботі з колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення; бути відкритим до нових ідей та перспектив; застосовувати на практиці принципи відповідальності, служіння людям, ініціативності; використовувати ефективні методи

⁷ Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера: *збірник наукових праць «Витоки педагогічної майстерності»*. 2018. Випуск 21. С 133-137


виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій, а також тактики розумного переконання; підвищувати ефективність команди; управляти емоційним інтелектом, тощо. Сучасний педагогічний працівник професійної освіти повинен уміти бачити і розуміти особистість, її взаєностосунки та ставлення до ініціатора спілкування; вступати в контакт, управляти ініціативою контакту, застосовувати весь комплекс засобів організації контакту на всіх його етапах.

Здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; досягати реалізації поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів лідерства при прийнятті рішень, та їх впровадженні; формувати команду; управляти як здобувачами освіти, колегами так і змінами тощо. Фактично, цей компонент відображає здатність фахівця до застосування лідерських знань та вмінь в процесі освітньої практики. Відповідно, формує його готовність до трансформації практичного життєвого досвіду для досягнення професійних цілей на засадах лідерства, та застосування ефективних методів різних стилів лідерства.

Особистісний компонент лідерської компетентності педагога представляє собою комплекс рис та якостей, необхідних для успішної реалізації освітньої діяльності. Він представлений інтелектуальними здібностями (розум і мислення, розсудливість, прозорливість, оригінальність, концептуальність, освіченість, знання справи, допитливість і пізнавальність, інтуїція); рисами характеру (ініціативність, амбіційність, гнучкість, пильність, творчість, чесність, особистісна цілісність, сміливість, самовпевненість, урівноваженість, незалежність, мобільність, самостійність, потреба в досягненнях, наполегливість і впертість, комунікабельність, енергійність, владність, працездатність, обов'язковість, емпатія); загальними лідерськими якостями (система ціннісних орієнтирів і відносин до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.); специфічними рисами лідера (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і відданість своїй справі, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання суспільного визнання,

⁸ Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера: *збірник наукових праць «Витоки педагогічної майстерності»*. 2018. Випуск 21. С 133-137





задоволення від роботи, від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.)⁹.

Досліджуючи лідерську компетентність освітян у соціально-психологічній площині, науковці прийшли до висновку, що лідерство виявляючись через статичний аспект (положення), продукує динамічний – процес впливу. В основі цього феномену лежить прояв лідерських якостей особистості. Таким чином, лідерську компетентність можемо розглядати як статус (положення) індивіда, обумовлений його ефективною діяльністю та процес впливу на власну діяльність та поведінку інших.

Спираючись на висновки В. Міляєвої, можна визначити, що лідерська компетентність є соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображує як ситуативно обумовлену, так і незалежну від ситуації її здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень зазначеної компетентності визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Поряд з цим, як зазначає авторка, лідерський потенціал особистості містить: комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність, наполегливість, мотивацію до успіху, урівноваженість, розсудливість, емпатію, позитивну самооцінку, упевненість у собі, щирість, рішучість, розвинуту інтуїцію, чутливість, готовність до ризику, інноваційність, критичне ставлення та ін. у комплексі це забезпечує провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності та задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення¹⁰.

Виходячи із вищевказаного можемо зробити висновки, що розвиток лідерської компетентності передбачає комплекс відповідних заходів, які певною мірою можна реалізувати педагогічним працівникам в контексті підвищення кваліфікації. Оскільки профіль (рамку) лідерської компетентності освітян не унормовано законодавчо, пропонуємо на основі наукових досліджень, частково відображених у цій статті,

⁹ Нестуля С.І. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 4. С. 62-71

¹⁰ Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*. 2014. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10

визначити вимоги до моделі розвитку лідерської компетентності педагогічного працівника професійної освіти в контексті підвищення кваліфікації.


Виходячи із трактування самого поняття, визначеного чинним законодавством, компетентність – це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність¹¹. Зазначене формує результативність розвитку лідерської компетентності, як ефективного здійснення професійної діяльності педагогічного працівника, що вже само по собі визначає постійне фахове та особистісне удосконалення. Тобто, розвиток таких компонентів передбачає збалансований циклічний підхід. В системі освіти дорослих він може реалізовуватись на засадах щорічного підвищення кваліфікації за різними моделями. Як варіант реалізації такого підходу може бути апробована Білоцерківським інститутом неперервної професійної освіти (БІНПО) варіативна модель – Програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів фахової передвищої освіти. Особливість такої програми полягає у можливості закладу освіти оптимально реагувати на запити здобувачів освіти з урахуванням рівня сформованості їх компетентностей. Сутність такого підходу полягає у можливості комбінації необхідного набору модулів, збалансуванні їх співвідношення об'єму (15 год., 30 год., 45 год.) та плануванню розподілу реалізації підвищення кваліфікації педагогічного працівника у міжтестастійний період. Відповідно, один із показників моделі розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників є її варіативність та динамічна комбінація¹².

З іншого боку, вивчені результати досліджень вказують, що кожен із показників лідерської компетентності має певний діапазон рівнів якості. Тобто на різних етапах становлення педагога як фахівця ці якості відрізняються різними ступенями сформованості і потребують відповідного механізму їх удосконалення. В цьому моменті, доцільним вбачається підхід відображений в дослідно-експериментальній роботі під патронатом МОН України за темою «Формування лідерської компетентності учня та вчителя для життя в інноваційному суспільстві». Суть якого полягає в

¹¹ Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. (№ 38-39). С. 380

¹² Сидоренко В.В., Єрмоленко А.Б. Програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів фахової передвищої освіти. Київ: Агроосвіта, 2020. 46 с.





сегментації рівнів сформованості лідерської компетентності за сутністю проявів самоорганізації та впливу на колектив (групу).

Комбінація та співвідношення структурних компонентів модулів моделі підвищення кваліфікації визначається рівнем сформованості лідерської компетентності педагогічних працівників закладів П(ПТ)О. Реалізація академічної свободи педагогічного працівника в сучасних умовах визначає його можливості самостійно або за рекомендацією управлінської ланки закладу освіти формувати запит щодо її змісту. Поряд із зазначеним, доцільною може бути пропозиція визначення зазначеного показника засобами тестування фахівцями закладу освіти.

Таким чином, рекомендації керівництва та педагогічної ради закладу П(ПТ)О в поєднанні з висновками тестування, можуть слугувати основою для визначення рівня розвитку лідерської компетентності та формування комбінації і співвідношення модулів даної моделі підвищення кваліфікації.

Наступним вагомим чинником, який логічно завершує систему є зворотній зв'язок. У цьому випадку доцільним вбачається використання інструментарію моніторингу якості підвищення кваліфікації фахівців у галузі професійної освіти. Це дозволяє здійснювати оптимізацію моделі розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників з урахуванням запитів стейкхолдерів та вимог часу.

Отже, в сучасних умовах соціокультурних та економіко-політичних трансформацій лідерський потенціал стає однією із важливих умов, а лідерство – інструментом реформування сфери професійної освіти та модернізації вітчизняного освітнього простору. В даному контексті, лідерські якості є одним із базових чинників самоорганізації та професійної реалізації педагогічних працівників. Їх вияв та удосконалення реалізовується через розвиток лідерської компетентності. Сутність сучасної моделі розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації полягає у динамічній комбінації варіативних складників – освітніх модулів, що спрямовуються на розвиток когнітивного, операційно-діяльнісного та особистісного компонентів лідерської компетентності. Співвідношення яких визначається відповідно до рівня лідерства педагогічного працівника та перспектив розвитку за етапами підвищення кваліфікації у міжтестастійний період. Моніторинг якості підвищення кваліфікації дозволяє модернізувати модель відповідно до запитів замовників та вимог часу.

РЕАЛІЗАЦІЯ ІДЕЇ "ШКОЛИ ЛІДЕРІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ"



Реалізація ідеї розвитку лідерської компетентності в контексті безперервної освіти була започаткована на базі Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти в межах діяльності «Школи лідерів професійної освіти».

Перше засідання «Школи лідерів професійної освіти» відбулось 15 квітня 2021 року. Тема першої зустрічі, яку модерував Єрмоленко А.Б., к. політ. н., доц.: «Трансформація сутності поняття «лідерство» в контексті світоглядних традицій».





**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ
НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
ШКОЛА ЛІДЕРІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**

Трансформація сутності поняття «лідерство» в контексті світоглядних традицій



**Єрмоленко Андрій Борисович, к. політ. н, доцент -
завідувач кафедри методики професійної освіти
та соціально-гуманітарних дисциплін**



Розпочала зустріч директорка Інституту Сидоренко В.В., докторка педагогічних наук, професорка, вона акцентувала увагу на беззаперечній актуальності розвитку лідерської компетентності у сучасних педагогічних працівників. Разом з цим, Вікторія Вікторівна окреслила перспективи діяльності

Школи лідерів професійної освіти як інноваційної моделі розвитку лідерської компетентності керівного складу та педагогічних працівників закладів освіти.

Усвідомлення розуміння сутності поняття лідерства настільки ж актуальне як і протирічливе. Полеміка яку роль служіння чи домінування виконує лідер в групі залишається незавершеною. Особливо актуальним в період трансформацій залишається питання лідерства в освіті. Ці та інші питання розглянув колектив Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти

Не меншу зацікавленість колег викликало інформаційне повідомлення Єрмоленка А.Б., стосовно зміни уявлення соціуму про лідерство, пов'язане із трансформацією світогляду та свідомості. Доповідь базувалась на сучасних теоріях розвитку особистості та суспільства: Спиральної динаміки Клера Грейвза та Типах організації життєдіяльності соціуму Фредеріка Лалу.

Такий підхід дозволяє зняти протиріччя пов'язані з сутністю ролі лідера. Лідер реалізує свій потенціал і вплив на групу в контексті їх очікування та світоглядних засад.



Беззаперечною залишається роль педагога як лідера, організатора освітнього середовища та наставника здобувачів освіти. В сучасних умовах освітніх реформ, педагогічний працівник як ніколи потребує розвитку лідерської компетентності.

Реалізацією цього запиту є інноваційна модель Школи лідерів професійної освіти, започаткована колективом Білоцерківського інституту неперервної освіти. Важливим моментом якої є супровід компетентнісного розвитку педагогічних працівників на всіх етапах їх освітньо-професійної траєкторії.

В епоху діджитал і штучного інтелекту комунікація залишається важливим елементом розвитку суспільства, оскільки без комунікації соціуму не існує. Сучасність із динамічними перетвореннями та всезростаючими можливостями обміну інформацією не зменшує, а навпаки посилює роль комунікативної компетентності особистості.

Тож не випадково темою другого зібрання Школи лідерів професійної освіти у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти була: «Комунікативна компетентність особистості як засіб розв'язання професійних протиріч».

Спікером цієї зустрічі був Єрмоленко Андрій Борисович, кандидат політичних наук, доцент.

Колектив інституту жваво включився в дискусію про вміння чітко формулювати інформацію та навички активного слухання. Неабияку зацікавленість у колег викликала теза про мету комунікації, яка звучала як дилема: «ти хочеш довести свою правоту чи досягнути мети?».





Андрій Ермоленко сейчас на главном экране

БІЛОЦЕРНІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ
НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
ШКОЛА ЛІДЕРІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

**Комунікативна компетентність особистості як
засіб розв'язання професійних протиріч**

Ермоленко Андрій Борисович, к. політ. н., доцент -
завідувач кафедри методики професійної освіти та
соціально-гуманітарних дисциплін

Щелкните, чтобы добавить заметки

Информация о встрече

Активация Windows
Чтобы активировать Windows

Андрій Ермоленко сейчас на главном экране

**Бачити не означає
розуміти,
розуміти – означає
бачити!**

**Ви бачите речі не
такими, які вони є,
а такими, якими
ВИ є.**

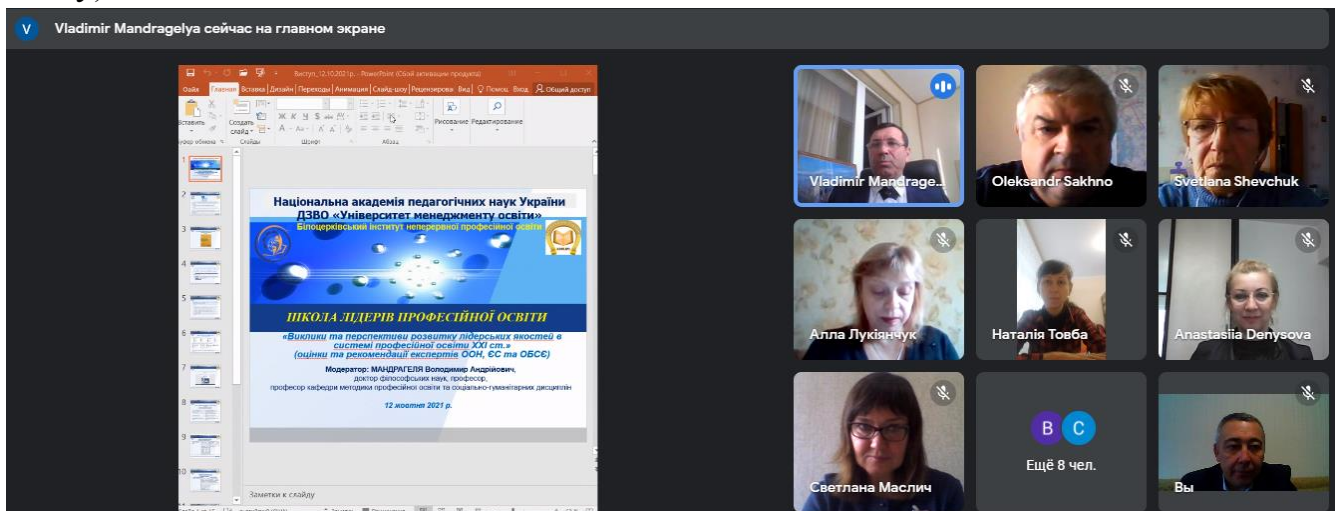
Ерік Баттервоорт

Щелкните, чтобы добавить заметки

Важливим моментом зустрічі було практичне опрацювання методики розв'язання протиріччя та розвитку взаємопорозуміння засобами комунікації. Не складний алгоритм дій, емпатія та фокус на меті дозволяють подолатипротистояння чи конфліктні ситуації.

Висновки до яких прийшли педагоги інституту: в конфлікті переможців не буває, компроміс триває недовго, а стратегія «Win-Win» - це взаємовигідна співпраця із перспективою. Рівень розвитку комунікативної компетентності науково-педагогічних працівників є складовою іміджу нашого колективу і поряд з цим є фактором привабливості закладу освіти.

12 жовтня 2021 р. у було проведено чергове засідання “Школи лідерів професійної освіти”. Його учасники (керівний склад, науково-педагогічні працівники та адміністративно-технічний персонал БІНПО) із зацікавленістю прослухали доповідь модератора, професора кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін БІНПО Мандрагелі Володимира Андрійовича на тему: “Виклики та перспективи розвитку лідерських якостей в системі професійної освіти XXI ст. (оцінки та рекомендації експертів Організації Об’єднаних Націй, Європейського Союзу та Організації Економічного Співробітництва та Розвитку)”.

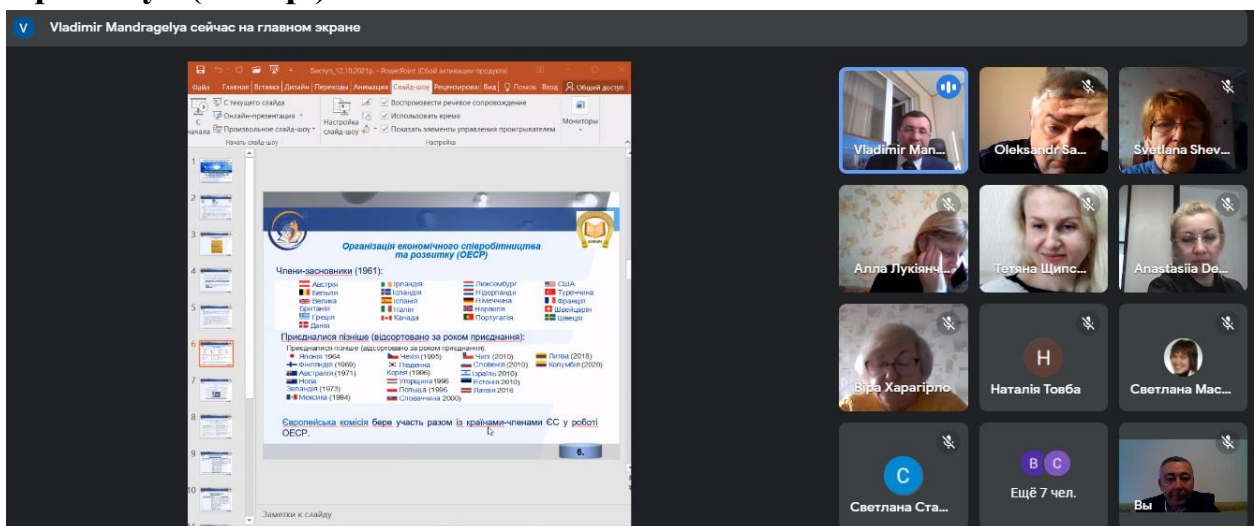


В першій частині своєї презентації доповідач акцентував увагу на:





- ✓ історії Міжнародного центру Технічної і Професійної освіти та тренінгу ЮНЕСКО, Європейського центру з розвитку професійної освіти ЄС, ОЕСР;
- ✓ місіях та завданнях відповідних міжнародних структур технічної і професійної освіти та тренінгу;
- ✓ змісті середньострокової стратегії Міжнародного центру Технічної і Професійної освіти та тренінгу на 2021-2023 рр. ЮНЕСКО;
- ✓ рекомендаціях ОЕСР “Педагоги і Лідери в Професійній освіті та тренінгу” (2021 р.).



Особливу зацікавленість учасників зборів викликали питання лідерства, що пов'язані з організацією освітнього процесу, а саме: стратегічне бачення та цілі закладів технічної і професійної освіти і тренінгу; методи оцінки потенціалу та дієздатності педагогічного складу і адміністративно-технічного персоналу; питання удосконалення структури навчального закладу та особливості організації в ньому навчального процесу.

Засідання «Школі лідерів професійної освіти» пройшло у доброзичливій конструктивній атмосфері і супроводжувалося жвавим обговоренням та дискусійними питаннями і рекомендаціями.



СПЕЦКУРС «МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ ДОРΟΣЛИХ»

Розробник:

**СИДОРЕНКО Вікторія Вікторівна,
доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту**

ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ

«Менеджмент і лідерство в освіті дорослих»

1. Анотація спецкурсу.
2. Тематичний план викладу та засвоєння матеріалу.
3. Зміст спецкурсу за темами.
4. Очікувані результати.
5. Інформація для опрацювання.

1. АНОТАЦІЯ СПЕЦКУРСУ

Актуальність спецкурсу визначається цивілізаційно-історичними й освітніми викликами ХХІ століття, зростаючою роллю людиноцентрованої освіти та необхідністю забезпечити її випереджувальне значення, необхідністю підготовки керівника Нової української школи, лідера, менеджера, акмепрофесіонала, конкурентоздатного на ринку освітніх послуг фахівця, здатного самостійно й творчо здобувати інформацію, навчатися впродовж усього життя. Таке соціальне замовлення актуалізує необхідність підготовки фахівців, які відповідають викликам суспільства знань, здатних до безперервного інтелектуального, культурного і духовного розвитку впродовж життя шляхом формальної і неформальної освіти, орієнтовані на збереження, примноження та передачу гуманістичних суспільних цінностей, засвоєння нових професійних ролей і функцій, адаптовані до умов стрімко змінного суспільства.

У розробленні спецкурсу використано ідеї відкритої освіти та відкритого навчання як інновації в підготовці і підвищенні кваліфікації педагогічних працівників та їхньої адаптації до нових соціокультурних та освітніх викликів. Теоретичні й практико-зорієнтовані аспекти модуля спрямовано на безперервний розвиток керівних і педагогічних працівників на всіх етапах міжкурсного періоду, зокрема таких складників, як професіоналізм діяльності і особистості, професійно-педагогічна компетентність, творчість, технологічна культура.

Запропоновано технології вдосконалення педагогічної техніки сучасного керівника, його вербального і невербального професійного іміджу.

Матеріали спецкурсу спрямовано на розвиток профілів базових компетентностей, які розвиваються в системі підвищення кваліфікації, зокрема: інтегральна компетентність, загальні компетентності (освітологічна, нормативно-правова), спеціальні компетентності (андрагогічна, управлінська, науково-методична, соціально-громадянська, інноваційно-дослідницька, мовно-комунікативна, компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку; психологічно-фасилітативна; підприємницька компетентність, інформаційно-цифрова).

Спецкурс розраховано на *15 годин*, із яких 2 год. – лекція, 4 год. – спецкурс, 4 год-семінарське заняття, 5 год. – самостійна робота слухача.





Таке соціальне замовлення **актуалізує необхідність підготовки керівників, які:**

- відповідають викликам суспільства знань,
- здатні до безперервного інтелектуального, культурного і духовного розвитку впродовж життя шляхом формальної і неформальної освіти,
- орієнтовані на збереження, примноження та передачу гуманістичних суспільних цінностей, **засвоєння нових професійних ролей і функцій,**
- адаптовані до умов стрімкозмінного суспільства

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДУ ТА ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ СПЕЦКУРСУ

№ з/п	Тематичний план	Форми заняття, кількість			Разом
		Спецкурс	Семінарське заняття	Самостій на робота	
1.	<i>Лідерство змін та організаційна культура менеджера освіти</i>		2	2	4
2.	<i>Soft Skills у роботі управлінця</i>		2	3	5
3.	<i>Науково-методичний супровід професійного розвитку фахівців в умовах безперервної освіти</i>	4	2		6
	<i>Разом</i>	4	6	5	15

3. ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ ЗА ТЕМАМИ

ЗМ 1. Лідерство змін та організаційна культура менеджера освіти.

ЗМ 2. Soft Skills у роботі управлінця.

ЗМ 3. Науково-методичний супровід професійного розвитку фахівців в умовах безперервної освіти.

4. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Очікувані результати опрацювання матеріалів спецкурсу включають:

Знання і розуміння	<ul style="list-style-type: none">- мети, завдань реформування освіти в Україні;- основних запитів замовників освітніх послуг і ключових стейкхолдерів на зміни в освіті, що передбачає якість надання освітніх послуг, компетентнісне навчання, підготовку конкурентоздатного випускника, що вміє успішно жити і взаємодіяти в суспільстві знань;- лідерства і його ролі у керуванні командою;- концепцій лідерства;- навичок у роботі управлінця;- напрямів науково-методичного супроводу професійного розвитку фахівців в умовах безперервної освіти
Розвинені вміння	<ul style="list-style-type: none">- зреалізовувати компетентнісну модель освіти з урахуванням потреб і запитів фахівців мотивів, попереднього досвіду, здібностей, активності, індивідуально-психологічних особливостей, ціннісних орієнтирів;





	<ul style="list-style-type: none">- конструювати та реалізувати сучасні програми навчання із використанням різноманітних методів, форм і технологій;- здійснювати науково-методичний супровід професійного розвитку фахівців;- використовувати технології формальної та неформальної освіти для безперервного розвитку педагога;- використовувати принципи ефективного лідерства- реалізовувати інноваційні напрями науково-методичного супроводу професійного розвитку фахівців;- використовувати принципи суб'єкт-суб'єктної спрямованості, фасилітативної регуляції співпраці.
Диспозиції (цінності, ставлення)	<ul style="list-style-type: none">- морально-етичні (гідність, чесність, справедливість, турбота, повага до життя, повага до себе та інших людей);- соціально-політичні (свобода, демократія, культурне різноманіття, повага до рідної мови і культури, патріотизм, шанобливе ставлення до довкілля, повага до закону, солідарність, відповідальність);- людиноцентризм;- готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток;- рефлексія власної професійної діяльності.

Ключові слова: компетентнісний підхід, лідерство, зміни, менеджмент, керівник, науково-методичний супровід, навички, професійний розвиток, безперервна освіта, лідерські навички, супервізія, дорадництво.

Реалізація завдань для досягнення результатів здійснюється шляхом:

- Самостійного опрацювання слухачами навчального матеріалу.
- Виконання контрольних-діагностичних матеріалів, спрямованих на вдосконалення вмінь і навичок на практиці застосовувати набуті теоретичні знання.
- Учасності в рефлексійно-оцінювальному блоці спецкурсу з метою використання здобутих знань, умінь (навичок) у професійно-педагогічній діяльності.

5. ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ

Для формування та вдосконалення знаньських компетенцій ознайомтесь із теоретичними матеріалами

В одних країнах усі групи компетенцій для керівників називають компетенціями лідерства, як, наприклад, у ЄС, Канаді, США чи Австралії; інколи їх просто називають компетенціями керівників, профілями чи моделями компетенцій тощо.

В інших країнах серед груп основних компетенцій керівників виокремлюють одну, яку називають лідерство, і пов'язують її з управлінням людськими ресурсами шляхом забезпечення командної роботи тощо.

► ЛІДЕР

Бути ЛІДЕРОМ!!!

«Лідерство – це мистецтво спонукати людей робити те, що потрібно, причому робити це із задоволенням».



Дуайта Д. Ейзенхауера

Лідер – це людина, яка ставить мету, і здатна залучати інших до її досягнення (Марвін Бауер).

Лідерство є мистецтвом спонукати інших робити те, що ви бажаєте, так, щоб вони думали, ніби самі хочуть цього (Дуайт Ейзенхауер).

Ефективність лідера залежить від того, наскільки його стиль керування відповідає критеріям людей, яких він веде за собою.

Кожна людина може розвивати й удосконалювати закладений у ній лідерський потенціал. Організаційна культура і лідерство – це два взаємозалежні поняття. Унікальний талант лідера полягає в здатності створювати й управляти культурою; це єдина роль лідера, що має реальну важливість (Е. Шейн).



Ключовою фігурою в лідерстві змін є керівник закладу освіти. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоч можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії. Керівник закладу освіти — це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності й змінити її (Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард).

Системоутворювальним фактором діяльності лідера є рівень його культури. Культура є основою організації. За її допомогою лідер веде організацію «від успіху до успіху». Як стверджує Е. Шейн, відомий теоретик організаційної культури, можливо, єдиною, справді важливою справою, яку робить керівник, є створення культури організації і управління нею.

Тільки за останніх 50 років запропоновано понад 65 систем класифікації визначень лідерства (Шейкелтон, 1995).

► ЛІДЕР



Словник з бізнесу дає дефініцію лідерства, яка складається із двох частин:

1. це сукупність лідерів організації (як явище, феномен);
2. діяльність з управління організацією у стилі «ведення її за собою» (leadership: з англ. tolead — вести (leader — ватажок, вождь, керівник, провідник), toship — найматися). Феномен лідерства

виникає і реалізується тільки в суспільному середовищі. Л. Даунтон зазначає, що лідерство — це становище в суспільстві, що характеризується здатністю особи, яка це становище займає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів.

Феномен лідера – це визнання, виявлення, застосування природних психофізичних, розсудливо-розумових та розпорядчо-організаційних відмінностей людей. Саме ці відмінності, особливі властивості та їх застосування характеризують лідерство як вплив на інших людей. Р. Такер застерігає від ототожнення лідерства з функціями посадових осіб. Лідерство, на його думку, значно більше, ніж аналіз і прийняття державно-владних рішень, це — вплив на розум, енергію тих людей, яким належить

зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. С. Кові зауважує, що лідерство (leadership) — не управління (management), а вищий рівень, де визначається, що саме слід робити. Управління зосереджується на рівні нижчому: як зробити найкращим чином? Розвиваючи цю думку П. Друкер і У. Бенніс переконують, що управління — це робити справу правильно; лідерство — це робити правильні справи.

ТЕОРІЇ (КОНЦЕПЦІЇ) ЛІДЕРСТВА


Концепція харизматичного лідерства. Харизматичний лідер (charismatic leader) — повний ентузіазму та впевнений у собі керівник, чії особисті якості та дії потужно (інтенсивно) впливають на людей, спонукаючи їх вести себе певним чином. Такий лідер ставить інтереси організації або відділу вище власних інтересів. Джерелами його впливу зазвичай є: чітке, прийняте всіма співробітниками бачення майбутнього; створення та сповідування працівниками організації системи корпоративних цінностей; взаємна довіра керівника та його підлеглих.



Концепція трансформаційного лідерства, що включає два стилі управління: транзакційний і трансформаційний. Транзакційний лідер (transactional leader) направляє або мотивує своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їх ролі та вимоги до виконання того чи іншого завдання.

Трансформуючий лідер (transformational leader) проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і спонукає до узгодження їхніх інтересів з інтересами організації, а також володіє харизмою. Концепція лідерства в управлінні командою. Використання групових методів роботи в





організації як єдиній команді потребує від лідера ефективно управляти групами (командами). Для цього він має опанувати навичками комунікації й обміну інформацією, створення довіри, делегування повноважень, здатністю відчувати необхідність втручання у роботу команд, надати їм свободи дій.

Концепції дистрибутивного (делегування) та розподіленого (поділ між) лідерства акцентуються на механізмах реалізації спільних цілей. Розподілене лідерство (Shared leadership, Pearce & Conger, 2003) передбачає «естафетну» передачу лідерства від одного члена команди до іншого залежно від домінуючої компетенції. Його основними принципами є: думай — практикуй — заохочуй інших; готовність кинути виклик статус-кво; давати змогу іншим діяти; створення й обговорення візії. За дистрибутивного лідерства (Distributed leadership, Spillane & Halverson & Diamond, 2001) обов'язки лідера, зокрема й відповідальність, делегуються іншим відповідно до їх ролей і рівнів, на яких вони знаходяться в організації. До його базових принципів відносяться: принцип довіри; співробітництва; культури автономії; прийняття необхідності запровадження змін.

С. Казе вважає, що лідерство генерується трьома чинниками: особистісними якостями, подією (або ситуацією) і групою послідовників.

Нині все більшої ваги набувають концепції лідерства, автори яких прагнуть урахувати вплив усіх чинників. Наприклад, інтеграційна теорія лідерства. Демократичне лідерство вирізняється такими характеристиками:

- 1) обмін ідеями та досвідом у межах організації;
- 2) колективний (учасницький, партисипаторний) та консультативний стиль прийняття рішень;
- 3) заохочення плюралізму думок і багатовекторності, нестандартності, інноваційності мислення;
- 4) упевненість в організаційних можливостях, демократизм і відкритість членів колективу у висловленні власних поглядів;
- 5) відповідальність за свою організацію та легітимацію її місії, що в результаті дає сатисфакцію лідерові та команді.



ЩЕ ТРЕБА ЗНАТИ

УПРАВЛІНСЬКІ ПАРАДИГМИ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Параметри	Адміністрування	Менеджмент	Лідерство
ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК	Матеріальні ресурси	Матеріальні та інформаційні ресурси	Людські ресурси (люди)
КЛЮЧОВЕ ЗАВДАННЯ	Управління кадрами	Менеджмент людських ресурсів	Розвиток людського капіталу
СПІВРОБІТНИКИ	Підлеглі	Підлеглі	Послідовники
ГРУПА	Трудовий колектив	Колектив	Команда
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	Індивідуальне	Індивідуальне та колегіальне	Колегіальне
ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ	Адміністративний тиск	Матеріальні стимули	Внутрішні мотиви, власний приклад
КЛЮЧОВІ ДІЇ	Контролювати, розподіляти	Делегувати, оцінювати	Допомагати, розвивати
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	Адміністративна	Фінансова	Соціальна

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСТВА


Сучасний лідер визначається як людина, хто:

- мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього;
- вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, заохочує конструктивний виклик, досягає успіхів у змаганні з конкурентами;
- сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях автентичність; • проявляє готовність до спільного керівництва, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, забезпечує задоволення людей;
- демонструє особисті досягнення, високий рівень компетентності, діє гнучко, як того вимагає ситуація, відповідно до проголошених цінностей і місії.

Керівник закладу освіти як лідер має володіти певними навичками і здібностями:

- здатність управляти собою та своїм часом;
- громадянські та суспільно значущі особисті цінності;
- стратегічне мислення;
- особиста відповідальність;
- орієнтація на постійне особистісне зростання;



- 
- навички вирішувати проблеми;
 - креативність і здатність до інновацій;
 - знання сучасних методів впливу;
 - здатність впливати на оточуючих, переконувати їх;
 - уміння навчати і розвивати підлеглих;
 - здатність формувати та розвивати ефективні команди.

Закон України «Про освіту» Стаття 26.

Керівник закладу освіти:

1. Керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти. Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

2. Керівник закладу освіти призначається засновником у порядку, визначеному законами та установчими документами, з числа претендентів, які вільно володіють державною мовою і мають вищу освіту. Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти.

3. Керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;

призначає на посаду та звільняє з посади працівників, визначає їх функціональні обов'язки;

- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;

- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників закладу освіти;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами закладу освіти.

Принципи лідерства (за М. Бауером)

- У першу чергу піклуватися про інтереси людей і роботу.

- Бути послідовним і відкритим для нових ідей.

- Вирішувати проблеми, ґрунтуючись на фактах і на тому, що відбувається «на передовій».

- Розглядати проблеми та рішення як елементи цілісної концепції, яка служить основою для термінових дій.

- Надихати людей і вимагати від них максимального результату.

Виклики для лідерства

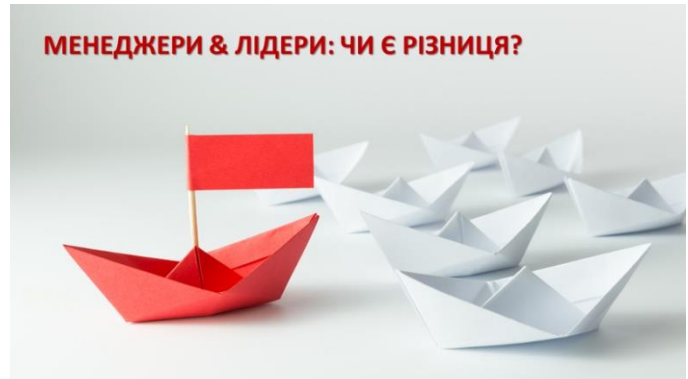
М. Вудкок та Д. Френсіс виокремлюють такі обмеження, які впливатимуть на ефективність здійснення лідерської функції керівників:


- Невміння управляти собою.
- Розмиті особисті цінності.
- Недостатньо визначені особисті цілі.
- Зупинений саморозвиток.
- Недостатні навички вирішувати проблеми.
- Недостатність творчого підходу.
- Невміння впливати на людей.
- Недостатнє розуміння сучасних особливостей управлінської праці.
- Слабкі навички керівництва.
- Невміння навчати.
- Невисока здатність формувати команду.

Для того, щоб стати лідером О. І. Бондарчук та О. О. Нежинська радять керівникам одночасно працювати за такими напрямками:

- Розвиток рис особистості, що полегшують лідерську поведінку (упевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість).

- Удосконалення ключових навичок, з яких складається лідерська поведінка (навички комунікації та самопрезентації, прийоми впливу і протистояння впливу, мотивації й самомотивації).





- Підвищення своєї ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв'язання проблем (як професійних, так і міжособистісних).

- Напрацювання репутації лідера, тобто формування у членів групи уявлення про себе як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги

Етика як умова для прийняття управлінського рішення

Одна з рекомендацій фахівців — думати про організацію як спільноти, громади (communities).

Рік Уорен у книзі «Життя, що скеровується метою» описує, як керівник може розвивати відчуття спільноти (спільності) на основі таких чеснот: автентичність — висловлення почуттів, взаємність — заохочувати інших, симпатія — підтримувати інших, милосердність — пробачати інших, чесність — говорити правду, ввічливість — поважати різні погляди та позиції інших, скромність — визнавати свої помилки, конфіденційність — уникати персональних аспектів на публіці, послідовність — спільнота є вищим пріоритетом.

Етика як умова для прийняття управлінського рішення

Дотримання етичних стандартів керівником фактично означає дотримання проголошених цінностей, принципів, діяльність відповідно до фахових стандартів.

Основні загальні кроки включають оцінку ситуації, визначення та зважування альтернатив, прийняття оптимального (найкращого в даних умовах) рішення, належне виконання, впровадження рішення, оцінку (аналіз) та винесення уроків

Запитання, що слугують «фільтрами» для обрання рішення:

- Чи прийняте Вами рішення відповідає рамкам чинного законодавства та політики?

- Як Ваше рішення буде представлено у ЗМІ?

- Що було б, якби усі ухвалювали такі самі рішення?

- Чи Ви так само витрачали б кошти, якби вони були Вашими власними?

- Чи зробили Ви усе можливе для того, щоб мінімізувати негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок Вашого рішення?

- Наскільки дорого обійдеться Ваше мовчання або бездіяльність/зволікання з діями?

- Чи ставитися Ви до інших так, як Ви би хотіли, щоб вони ставилися до Вас і чи вони хотіли би такого?

- Чи спокійно Ви спатимете після прийняття такого рішення?

SOFT SKILLS У РОБОТІ УПРАВЛІНЦЯ

Надпрофесійні, наскрізні (soft skills – гнучкі навички)

М'які навички, або гнучкі навички, - це комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність, не пов'язані з конкретною професійною сферою

1. Професійні (hard skills - тверді навички) певні універсальні навички, які будуть потрібні фахівцеві: управлінські, дослідницькі, лінгвістичні, маркетингові, технічні.

2. Цифрові (digital & data skills). Відомий жарт про те, що якщо вас немає в Інтернеті, то вас просто не існує, більше не жарт, а жорстка реальність. Сьогодні в команді потрібні фахівці не тільки по електронних таблицях, соціальних мережах, контент-маркетингу, пошукових системах, e-mail розсилці, мобільних додатках і відео контенту, але по web-аналітиці, цифрових стратегіях і візуалізації даних.

3. Надпрофесійні, наскрізні (soft skills - гнучкі навички). Мова йде про постановку цілей, лідерство, мотивацію, емоційний інтелект, комунікацію, прийняття рішень, планування, управління конфліктами, критичне мислення, креативність, опірність стресам.

М'які навички, або гнучкі навички, - це комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність, не пов'язані з конкретною професійною сферою

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

М'які навички:

- ✓ *особисті якості, які дають можливість ефективно й гармонійно взаємодіяти з іншими людьми (Оксфордський словник)*
- ✓ *набуті навички, які фахівець отримав через додаткову освіту, особистий досвід, використовує для розвитку у професійній галузі*
- ✓ *уміння використовувати різні моделі поведінки, розставляти пріоритети, робити вибір*

Тверді навички:

- ✓ *Прямі професійні навички, які можна отримати через освіту, сертифікацію, програми навчання*
- ✓ *Застосовуються у будь-якій індустрії, професії, будь-якому виді діяльності.*



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА МЕТОДИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
ТА СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ДИСЦИПЛІН

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

СПЕЦКУРС



Біла Церква 2021

Категорія слухачів: педагогічні працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти

Розробник: Єрмоленко Андрій Борисович, завідувач кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти

Експерти:

Мандрагеля Володимир Андрійович, професор кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «УМО» НАПН України, доктор філософських наук, професор;

Масліч Світлана Володимирівна, кандидат педагогічних наук, заступник директора з навчально-методичної роботи ДПТНЗ "Вінницьке вище професійне училище сфери послуг"

Спецкурс **«Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку»** включено до освітньо-професійної програми підвищення кваліфікації категорії слухачів педагогічні працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти галузі знань 01 Освіта **«Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах сталого розвитку»**. Опанування спецкурсу закладає підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації діяльності педагогічного працівника ЗП(ПТ)О, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності ЗП(ПТ)О в цілому.

Мета спецкурсу – систематизація, поглиблення та оновлення теоретичних знань щодо принципів, типів, інструментів лідерства та командування; сприяння розвитку і вдосконаленню лідерського потенціалу педагогічного працівника ЗП(ПТ)О та обґрунтування ключових інструментів його реалізації.

Унікальність програми спецкурсу «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку» полягає у тому, що на основі досвіду підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійної освіти у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти, вивчення напрацювань зарубіжних та вітчизняних дослідників було визначено зміст та апробовано й успішно впроваджено в освітній процес інноваційну модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти (Школа лідерів професійної освіти).

Спецкурс розрахований на викладання для категорій слухачів курсів підвищення кваліфікації: педагогічні працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти для дистанційної, очно-дистанційної, заочної форми навчання.

Бюджет навчального часу становить *15 годин*, із яких: *лекції (4 год.)*, *семінарське заняття (6 год.)*, *самостійна робота (5 год.)*.





ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ

1. АНОТАЦІЯ СПЕЦКУРСУ
2. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ
3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДУ ТА ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ...
4. ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ ЗА ТЕМАМИ
5. ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ.....
6. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ
7. ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ
8. ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СЛУХАЧА
9. КОМПЛЕКС ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ Й САМООЦІНКИ
10. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ СЛІВ
11. РЕФЛЕКСІЙНА АНКЕТА
12. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....


АНОТАЦІЯ СПЕЦКУРСУ

*Менеджери роблять речі правильно,
лідери роблять правильні речі.
Уоренн Бенніс, американський психолог,
провідний фахівець з питань лідерства*

Сучасний етап розвитку людства визначається низкою соціокультурних перетворень та інтеграційних процесів. В цьому моменті проблеми лідерства та управління організаціями, як і сам їх зміст потребує концептуальних змін. Поряд з цим, стан вітчизняної системи освіти визначається низкою протиріч, вирішення яких потребує адекватної реакції як політичного керівництва України так і освітян. Нормативно-правове поле регулювання освітнього середовища ще не набуло завершеного стану та перебуває в процесі формування. Деякі структурні елементи національної освіти (освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта, професійна (професійно-технічна) освіта та ін.) знаходяться в стані правового оформлення та реформування. Так відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року, ця сфера знаходиться у стані реформування і очікується прийняття відповідного закону та інших ключових норм. Безпосередньо в самій Концепції визначено модернізацію освітнього середовища, що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість освітнього процесу. При цьому, значна увага приділяється удосконаленню системи підготовки педагогічних працівників та їх компетентнісного розвитку¹³. З іншого боку, сучасність формує все нові вимоги до освітян, серед яких рішення складних професійних завдань та швидкої реакції на зміну обстановки.

¹³ Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2021).





В такій ситуації, коли суспільство і держава формують запит щодо якісної професійної освіти, а відповідно високого рівня професіоналізму педагогічних працівників, розвиток лідерської компетентності набуває ключового значення. В цьому контексті важливим вбачається розвиток лідерських якостей фахівців на різних етапах їх освітньо-професійної траєкторії. При цьому варто враховувати, що вміння прийняття компетентних рішень, навички самоорганізації та володіння лідерськими якостями є актуальним не лише для керівників, а й викладачів та інших категорій освітян сфери професійної освіти. Поряд із зазначеним, цей момент актуалізується у контексті професійної діяльності як один із перспективних напрямків модернізації професійної освіти та підвищення конкурентоздатності педагогів. Особливої актуальності навички лідерства педагогічних працівників набувають як необхідна умова досягнення якості освітніх процесів в мінливих умовах сьогодення, балансу між гнучкістю і стабільністю, творчістю та результативністю тощо.

Програму спецкурсу побудовано з урахуванням **принципів**, зокрема **освіти дорослих**, серед яких:

принцип спільної діяльності, що забезпечує єдність діяльності тих, хто навчається, з тими, хто навчає, а також з іншими, які навчаються, щодо планування, реалізації, оцінювання і корекції процесу навчання;

принцип опори на досвід того, хто навчається, згідно з яким досвід того, хто навчається, використовується як одне з джерел навчання самого слухача та його колег;

індивідуалізації навчання, відповідно до цього принципу кожен, хто навчається, спільно з тим, хто навчає, а в деяких випадках і з іншими курсантами, створює індивідуальну програму навчання, що орієнтована на конкретні освітні потреби й цілі навчання та враховує досвід, рівень підготовки, психофізіологічні й когнітивні особливості того, хто навчається;

системності навчання, цей принцип передбачає дотримання відповідності цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання та оцінювання його результатів;

контекстності навчання спрямована на визначення конкретних, життєво важливих для того, хто навчається, цілей, орієнтованих на виконання ним соціальних ролей або вдосконалення особистості з урахуванням умов професійної, соціальної, побутової діяльності тощо.

А також **принципів: науковості**, що вимагає, щоб зміст освіти відповідав досягненням науки у відповідній галузі знань, а саме урахування достовірних, науково обґрунтованих фактів, явищ, процесів, законів, особливостей розвитку і становлення наукових відкриттів, ознайомлення з різними напрямками наукових пошуків та перспективами розвитку наукових гіпотез.

Систематичності й послідовності – впливає з того, що пізнання навколишнього світу можливе лише у певній системі, і кожна наука являє собою систему знань, об'єднаних між собою внутрішніми зв'язками. Принцип систематичності й послідовності має діяти також на рівні міжпредметних зв'язків.

Свідомості навчання базується на постулаті, що знання передати не можна. Вони стають надбанням людини лише в результаті самостійної свідомої діяльності. Свідоме учіння зумовлюється, передусім, рівнем сформованості мотивів навчання, розумінням практичної цінності й потреби в знаннях для обраної професійної діяльності.


Активності й самостійності у навчанні впливає із важливої закономірності пізнавальної діяльності людини: знання – це результат самостійної розумової праці особистості. Лише розумова праця є запорукою інтелектуального розвитку людини, міцності отриманих знань, формування дієвих мотивів навчання.

Зв'язку навчання з практичною діяльністю, реаліями життя. Навчання лише тоді є успішним, коли особистість відчуває корисність і потрібність засвоєваних знань. Адже сутність діяльності професійних навчальних закладів зводиться до підготовки людини до активної продуктивної праці у сфері створення духовних і матеріальних цінностей тощо.

Унікальність програми спекурсу «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку» полягає у тому, що на основі досвіду підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійної освіти у БІНПО, вивчення напрацювань зарубіжних та вітчизняних дослідників було визначено зміст та апробовано й успішно впроваджено в освітній процес інноваційну модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти (Школа лідерів професійної освіти).

Мета спекурсу «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку» – систематизація, поглиблення та оновлення теоретичних знань щодо принципів, типів, інструментів лідерства та командоутворення; сприяння розвитку і





вдосконаленню лідерського потенціалу педагогічного працівника ЗП(ПТ)О та обґрунтування ключових інструментів його реалізації.

Досягнення зазначеної мети передбачає розв'язання сполуки **завдань**:

- формування лідерського світогляду на основі наукових уявлень про феномен лідерства та підходи до його вивчення; засвоєння теоретичних положень сучасної лідерської парадигми, оволодіння системою понять, що відображають сутність, завдання, принципи, типи, інструменти лідерства; методи впливу на поведінку групи та особистості;
- вироблення мотивації та прагнення до лідерства;
- отримання навичок та умінь самостійного формування здатності розробки стратегії розвитку лідерської компетентності, спрямованої на організацію ефективної комунікації в системах «керівник-підлеглий», «колега-колега».
- набуття практичного досвіду лідерської поведінки для забезпечення ефективної діяльності шляхом максимального залучення усього колективу педагогічних працівників ЗП(ПТ)О до впровадження змін.

Об'єкт: лідерство та партнерські відносини в закладах освіти.

Предмет: принципи, типи та інструменти лідерства, що використовують задля досягнення професійних цілей та продуктивної взаємодії в закладах освіти.

Контент спецкурсу визначається понятійним міжпредметним зв'язком з таких освітніх і наукових галузей: філософських, інформаційних, педагогічних, управлінських тощо.

Бюджет навчального часу становить 15 годин (0,5 кредиту ЄКТС).

Освітній процес здійснюється за такими **формами**: *лекція (4 год.), семінарське заняття (6 год.), самостійна робота (5 год.)*

У процесі опанування спецкурсу використовується інноваційний підхід моделювання ситуацій і застосовування релевантних інструментів для когнітивного і особистісного розвитку та самооцінювання шляхом просування по сходах розвитку лідерських якостей педагогічних працівника, який можна диференціюється за наступними рівнями:

перший рівень – високопрофесійний співробітник (здійснює свій внесок через активне використання власного потенціалу);

другий рівень – цінний член команди (робить особистий вклад у досягнення загальної мети, ефективно взаємодіє з іншими членами команди);

третій рівень – ефективний лідер (організовує людей, раціонально розподіляє ресурси з метою виконання поставлених завдань);

четвертий рівень – компетентний управлінець (формує бачення перспектив розвитку підрозділу (організації) і послідовно досягає визначеного результату, ефективно корегує діяльність, забезпечує високі стандарти якості освіти);

п'ятий рівень – акме-лідер (реалізовує свою місію, ефективно працює з командою і досягає цілей. Поряд з цим, допомагає лідерам інших рівнів досягати більш високого рівня лідерства, сприяє їх зростанню до вищого від свого рівня).

Методи навчання: фасилітації, модерації, мозкового штурму, кейсів, рольових ігор, проектування нестандартних віртуальних ситуацій, освітні проекти, інтерв'їзі, інтерактивної дискусії, SWOT-аналізу, коучингу, тощо.

Засоби навчання: електронні засоби навчання (електронні посібники, цифрові комплекси, комп'ютерні тести, дистанційний курс і т.п.), навчально-методичні посібники, науково-популярна література, інформаційні ресурси Інтернету, освітньо-інформаційні портали тощо

Додаткові навчальні ресурси: Освітня платформа БІНПО LMS "PROFOSVITA" (<https://profosvita.org>), ресурс Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти в Електронній бібліотеці НАПН України (<https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/bticesheiuem/>), інформаційно-методичний ресурс «Методична скарбничка» та сайт БІНПО (<https://binpo.com.ua/>), матеріали засідань ШЛПО колективу Інституту.

2. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Програма спецкурсу реалізовується за трьома основними напрямками досягнення результатів:

- ✓ розвиток когнітивного компоненту лідерської компетентності. Включає систему знань, якими має володіти педагог професійної освіти, щоб бути лідером у процесі освітньої діяльності;



- ✓ удосконалення операційно-діяльнісного компоненту освітнього лідерства. Представляє собою єдність організаційних і комунікативних умінь, що забезпечують здатність педагога інтегрувати діяльність групи як єдиної команди. Цей компонент розвиває здатність фахівця до застосування лідерських знань та вмінь в процесі освітньої практики. Відповідно, формує його готовність до трансформації практичного життєвого досвіду для досягнення професійних цілей на засадах лідерства, та застосування ефективних методів різних стилів лідерства;
- ✓ особистісне зростання педагога як збалансований розвиток рис та якостей, необхідних для успішної реалізації освітньої діяльності.

Очікувані результати опрацювання матеріалів включають:

Програмні результати навчання	
<i>Знання і розуміння</i>	<ul style="list-style-type: none"> - сучасних вимог до ефективного лідерства в динамічно мінливому високотехнологічному та інтегруючому світі; - актуальних проблем сучасного лідерства, а також досягнень в освітньому лідерстві; - основних теорій лідерства; відмінностей між стилями лідерства; - характеристик основних типів лідерства; механізмів створення монолітної команди; - методів прийняття та реалізації управлінських рішень; механізмів дії законів управління людиною, функціонування об'єктів управління (прийняття рішення); - принципів й методів управління та праці, використовуваних особами, які приймають рішення; системи та методів розробки й реалізації управлінських і функціональних рішень тощо
<i>Розвинені вміння</i>	<ul style="list-style-type: none"> - самоосвітньої діяльності, спрямованої на розвиток професійної компетентності у сфері; - виявлення лідерського потенціалу; - вдосконалення власного стилю мислення, розвиток потенціал лідера; навичок аналітичного і критичного мислення і розуміння; оцінювання ідей та пропозицій; - застосування на практиці принципів відповідальності, служіння людям, ініціативності;

	<ul style="list-style-type: none"> - творчого застосування знань теорії та практики прийняття управлінських рішень у ході виконання функціональних обов'язків; - використання методів й засобів розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень тощо
<i>Диспозиції (цінності, ставлення)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - людиноцентризм, цінність особистості; - просування демократичних цінностей (повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти, полікультурність); - готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток; - рефлексія професійного розвитку.



Ключові слова: лідерство, лідерські якості, лідерська компетентність, керівник, команда, командоутворення, сталий розвиток, соціокультурні трансформації.

Навчальна концепція. Реалізація завдань спецкурсу здійснюється в дистанційному форматі, через участь у лекціях, семінарських заняттях, самостійної роботи шляхом:

- ✓ розгляду навчального матеріалу на лекціях;
- ✓ участі у семінарських заняттях з метою розвитку критичного мислення, установок і необхідних якостей для використання у професійній діяльності здобутих знань, умінь (навичок);
- ✓ самостійного опрацювання слухачами навчального матеріалу на основі розробленого комплексу навчально-методичних матеріалів;



- ✓ виконання практичних завдань, контрольної-діагностичних матеріалів, спрямованих на вдосконалення вмій і навичок на практиці застосовувати набуті теоретичні знання;
- ✓ участі в рефлексійно-оцінювальному блоці з метою використання здобутих знань, умій (навичок) у професійно-педагогічній діяльності;
- ✓ участі у освітньому коворкінгу «Розвиток лідерської компетентності керівних кадрів закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку».

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДУ ТА ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ СПЕЦКУРСУ

№ з/п	Тематичний план	Форми заняття, кількість годин			
		Лекції	Семинарське заняття	Самостійна робота	Разом
1.	Менеджмент і лідерство в освіті дорослих.	2	4	2	8
2.	Групова динаміка, команда та командоутворення.	2	2	3	7
	<i>Разом</i>	4	6	5	15

4. ЗМІСТ СПЕЦКУРСУ ЗА ТЕМАМИ

Тема 1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих

Природа та визначення поняття лідерства. Нова парадигма лідерства. Визначення поняття «лідерства». Сутнісні характеристики поняття «лідерства». Роль лідера в управлінні персоналом. Класифікації лідерства. Функції лідерства. Лідерство, влада і вплив. Лідерство і менеджмент. Стили лідерства. Лідерство і керівництво в управлінській парадигмі. Теоретичні аспекти лідерської компетентності у науковому дискурсі.

Взаємозалежність стилю лідерства в організації та її успішності. Розвиток лідерського потенціалу особистості. Проактивний фокус особистості лідера. Цінності та установки. Фактори успішного лідерства. Образ майбутнього, місія та стратегія організації. Складники лідерства в освіті. Лідери нового покоління.

Вітчизняні та зарубіжні дослідження лідерства. Сучасні сфери дослідження лідерства.

Тема 2. Групова динаміка, команда та командування.

Групова динаміка. Моделі формування команд. Типологія команд. Характеристики етапів створення груп. Основні складові, що безпосередньо впливають на ефективність командування. Основні індивідуальні стилі формування керівником управлінської команди: заступницький, партнерський, формально-діловий й об'єднуючий. Вікові особливості суб'єкта командування. Професійна й управлінська компетентність керівника щодо стратегії створення команди. Лідерство як функція групи. Вплив групи на лідера та лідера на групу. Методи та технології керування групою. Генерація ідей. Комунікація лідера з групою, її структура, правила.

5. ПЛАНИ ЛЕКЦІЙ

Тема 1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих (2 год.)

1. Природа та визначення поняття лідерства. Теоретичні аспекти лідерства у науковому дискурсі. Теорії лідерства.
2. Лідерство і керівництво в управлінській парадигмі.
3. Освітнє лідерство. Складники лідерства в освіті. Функції лідера-керівника закладу освіти.
4. Теоретичні аспекти лідерської компетентності у науковому дискурсі.

Тема 2. Команда, командування та групова динаміка (2 год.)

1. Групова динаміка. Дефініція «команди». Типологія команд.
2. Характеристики етапів створення груп. Основні складові, що безпосередньо впливають на ефективність командування. Розподіл ролей у команді. Командна робота та співпраця.
3. Професійна й управлінська компетентність керівника щодо стратегії створення команди. Лідерство як функція групи. Вплив групи на лідера та лідера на групу. Методи та технології керування групою.

6. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих (4 год.)





Питання для обговорення

1. Нова парадигма лідерства.
2. Проблеми лідерства в теоретичних поглядах різних учених.
3. Сутність поняття «лідерство»: багатоаспектність, дефініції лідерства.
4. Класифікації лідерства. Функції лідерства.
5. Сутність і значення управління. Співвідношення управління та лідерства
6. Влада та вплив.

Теми рефератів

1. Лідерство як соціальне та психологічне явище.
2. Історія вивчення лідерства.
3. Типи та стилі лідерства. Функції лідера та його відповідальність
4. Процесуальний підхід до класифікації лідерства.
5. Лідерство: функціональний підхід.
6. Лідерство – сучасна вимога й об'єктивна необхідність розвитку підприємства, організації.
7. Феномен лідерства. Елементи лідерства.
8. Взаємозв'язок лідерства та управління. Сфери лідерства в організації.

Тема 2. Командоутворення та групова динаміка (2 год.)



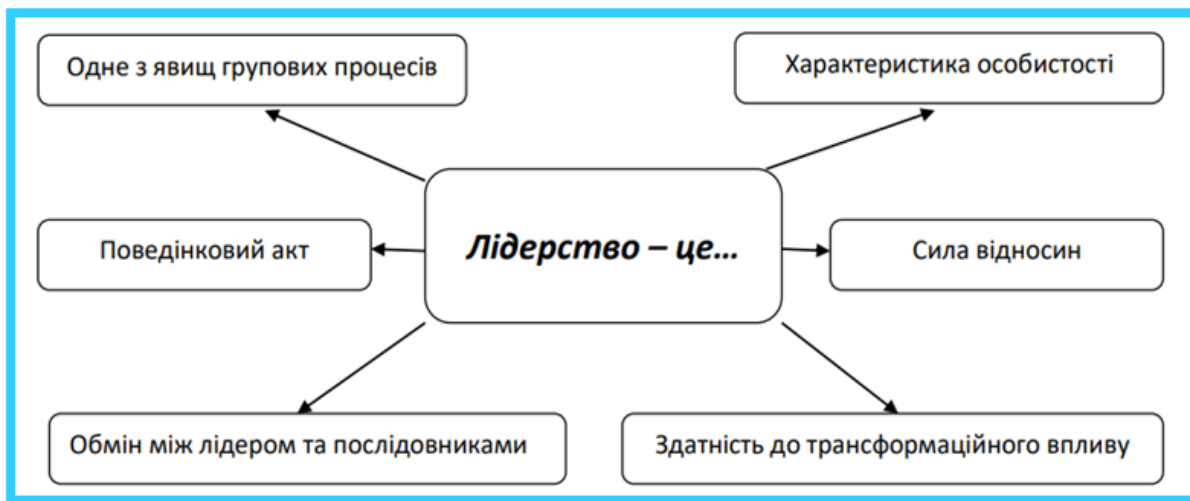
Питання для обговорення

1. Групова динаміка. Моделі формування команд.
2. Робота в команді (стадії розвитку команди, стратегії управління командою).
3. Мотивування. Залучення працівників: переваги та стратегії.
4. Ефективна комунікація та управління конфліктами.
5. Підтримка розвитку працівників: Коучінг. Медіація. Feedback. Менторство та наставництво в організації.
6. Організаційна культура. Цінності та етика.

Теми рефератів

1. Команда як специфічний вид групи. Функції команди.

За час дослідження лідерства науковцями було розроблено більше 65 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства¹⁵.



Теорії лідерства¹⁶

Розвиток теорій лідерства відбувається у багатовекторному просторі. Існують різні класифікації теорій лідерства. С. Філонович, зокрема, запропонував класифікацію теорій лідерства за:

- напрямками (осі координат) – «позиція – процес», «ситуаційний підхід – універсальний підхід»;
- кластерами – «особистість», «група», «організація», «зовнішнє середовище».

				Процес	19		
				15	16	17	
					12	14	
					13		
		11	1	2	3	7	
		9	10	6	5		
Ситуаційний підхід				Особистість	4		Універсальний підхід
			Група	8			
		Організація		18			
Зовнішнє середовище							
							Позиція

Рис. 1. «Карта» теорій лідерства (автор – С. Філонович)

¹⁵ Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / Peter G. Northouse – 7 th edition: Western Michigan University, 2016. 520 p.

¹⁶ Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник / С. Калашнікова. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с

На рис. 1 під номерами зазначені такі теорії:

- 1 – Когнітивних ресурсів (Cognitive resource theory)
- 2 – Первинного лідерства (Primal leadership)
- 3 – Емоційного лідерства (Emotional leadership, Goleman)
- 4 – Внутрішнього стимулювання (Cashman's leadership)
- 5 – Якостей особистості (Traits theory)
- 6 – Обміну (Leader-member exchange theory)
- 7 – Vroom & Yetton
- 8 – Fiedler
- 9 – Hersey & Blanchard

- 10 – Об'єднувального лідерства (Connective leadership)
- 11 – «Шлях-мета» (Path – goal)
- 12 – Blake & Mouton
- 13 – Стилів лідерства (Leadership styles)
- 14 – Двигуна лідерства (Leadership engine)
- 15 – Замінників лідерства (Leadership substitutes)
- 16 – Управління парадоксами (Managing paradoxes)
- 17 – Опосередкованого лідерства (Indirect leadership)
- 18 – Багатостороннього зв'язку (Multiple-linkage model)
- 19 – Трубопровід лідерства (Pipeline)

Лідер – це керівник, який фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукування людей до досягнення загальних цілей.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне і те ж. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується



Лідер (від англ. *leader* – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.



більше на процесі соціального впливу, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є набагато складним, потребує високого рівня взаємозалежності його учасників.



Люди творять історію, а не навпаки. У періоди, коли немає лідерства, суспільство завмирає, не рухається. Прогрес відбувається тоді, коли відважні спроможні лідери використовують можливість для того, щоб змінити речі на краще.

Гарі Труман ¹⁷

Незважаючи на теоретичну систему, в якій розглядається феномен лідерства, в ньому завжди можна виділити три базові компоненти: - лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших; - послідовники – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі; - мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності.

¹⁷ Ібрагімова І.М. Лідерство у громаді. Як наснажувати людей та досягати спільних цілей. Посібник / Ібрагімова І.М. К.: «Видавництво «Юстон», 2020. 106 с.

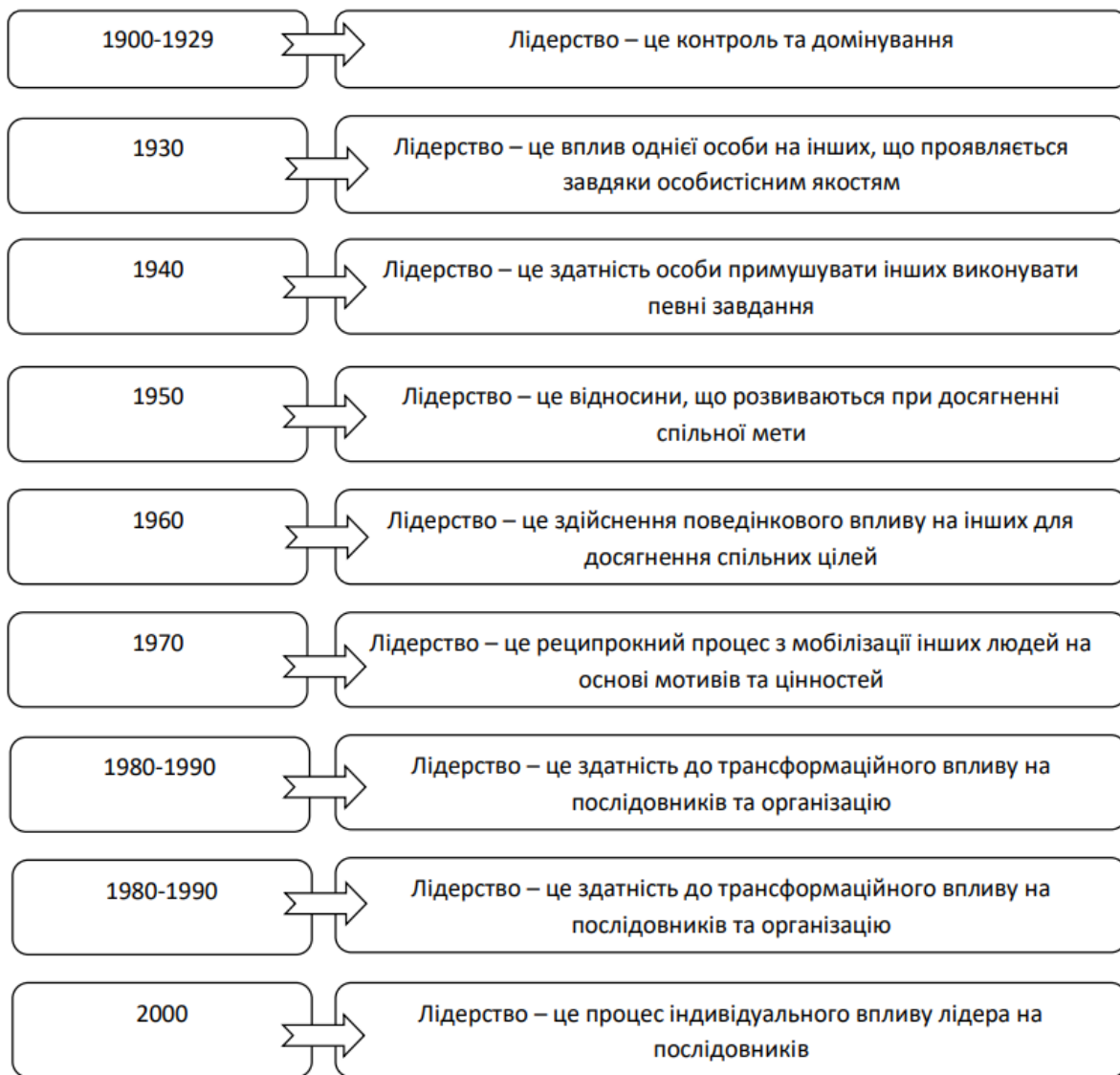



Рис. 2 Еволюція визначення лідерства впродовж XX століття¹⁸

Навички лідера

В науковому співтоваристві не існує єдиної думки щодо навичок та вмінь лідера. Все ж, вважаємо за необхідне презентувати модель навичок лідера, що була розроблена американськими

¹⁸ Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.С. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. 100 стор.





дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером¹⁹. Дослідники виділили 5 базових здібностей: - моделювання шляху для досягнення мети; - надихання послідовників; - сприйняття кожної нової мети як виклику; - надання послідовникам можливості досягати більшого; - підбадьорення послідовників.

Здатність до моделювання шляху проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики.

Здатність сприймати кожну мету як виклик проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки: він весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди.

Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого проявляється в спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості.

Здатність підбадьорювати інших проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.

Типи лідерства

Справжні лідери мають впевненість для того, аби бути самостійними, мужність, аби приймати складні рішення, пристрасть аби прислухатися до потреб інших. Лідерами не збираються бути, лідерами стають на основі своїх дій та добротності намірів.

Дуглас МакКартнер

В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:

- 1) «**один серед нас**» – сприймається як «перший серед рівних»;
- 2) «**кращий серед нас**» – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;
- 3) «**хороша людина**» – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;
- 4) «**служитель**» – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

Американський соціолог Ф.Сензнік виділяє наступні типи лідерів:

- 1) інституційний лідер – захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією;
- 2) міжособистісний лідер – пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

¹⁹ Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition / James M. Kouzes, Barry Z. Posner. Wiley: 2011. 24 p.

Автори книги «Емоційне лідерство»²⁰ Деніела Гоулман, Річарда Бояціс і Енні МакКі виділяють 6 типів лідерства.



Резонансні – націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності

Дисонансні – націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку.

Лідерство та керівництво

Поняття “лідер” пов’язано з поняттями “управління” і “керівник”. На відміну від лідера, який переважно здійснює регуляцію міжособистісних стосунків у групі, керівник здійснює регуляцію офіційних стосунків. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей. *Формальний лідер* призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника. *Неформальний лідер* – це член групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Лідер і керівник мають справу з однопорядковим типом проблем, а саме – вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних задач. В психологічних характеристиках їх діяльності є багато спільних рис. Однак *лідерство* – це чисто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи.



²⁰ Емоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. 6-изд. М.: Альпина Паблишер, 2012.



Керівництво у більшості є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування²¹.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду. Лідерство необхідно розглядати як групове явище: лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як елемент групової структури.

Керування визначається, як розумовий та фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно доручення і вирішують певні задачі. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоча діапазон його застосування є ширшим (вплив використовується для вирішення різних задач, в тому числі і управління).²².

ФОКУС КЕРІВНИКА	ФОКУС ЛІДЕРА
на вказівках команді	на питаннях, які допоможуть членам команди навчитись мислити самостійно
діє через страх покарання	діє через ентузіазм
на цілях	на візії
короткотермінові цілі	довготермінові цілі
організація та структура	люди
авторитарність	демократія
адміністрування	інновації
жорсткий контроль	вибудова довіри
процедури	правила взаємодії, які визначені спільно
стабільності	гнучкості
уникненню ризику та експериментів	можливостях ризикувати та експериментувати
каже «йди»	каже «ходімо»
ефективні керівники роблять речі правильно	ефективні лідери роблять правильні речі

²¹ https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/133.html

²² Скиданенко Ю.П., Часник Ю.М. Лідер та керівник: їх схожість та відмінність. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28503/1/Skydanenko.%20Chasnyk.pdf;jsessionid=F796ACB5E70A4817AD3D914002365D FE>

Теоретичні аспекти лідерської компетентності у науковому дискурсі

Метою Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначено підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки та забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя²³.

В повсякденній діяльності лідерські якості особистості педагогічні працівники, як правило, асоціюють з управлінською діяльністю та неформальним лідерством.

На думку науковців, розвиток лідерських якостей педагога є важливим фактором його фахового зростання. Досліджуючи питання лідерства в контексті педагогічної діяльності, М. Лютий дійшов висновку, що лідерська компетентність як особистісне утворення забезпечує професійну успішність та прагнення до саморозвитку. На його думку, саме лідерство, що проявляється у педагогічній практиці є рушійною силою здатною переборювати адміністративні перепони та втілювати в життя інноваційні підходи у викладацькій та науково-дослідній діяльності. При цьому, наявності лише лідерського потенціалу чи лідерських якостей у педагога недостатньо. Для реалізації академічних свобод в умовах сучасного освітнього середовища, педагог має володіти сформованою лідерською компетентністю, що буде проявлятися на всіх рівнях від особистісних рис до сформованих знань, навичок та лідерських моделей поведінки. Загалом, лідерська компетентність забезпечує професійну успішність педагогічного працівника та прагнення до постійного саморозвитку і навчання²⁴.

В. Сидоренко акцентує увагу на навичках сучасного педагога в управлінні знаннями, тобто – отримання знань, їх створення, організації і ціннісного використання²⁵. Поряд з цим, важливим моментом педагогічної діяльності є управління освітнім процесом. Як зазначає Н. Мойсеюк, педагогічний працівник визначає мету і завдання процесу в конкретних умовах, програмує розвиток особистості здобувача освіти, обґрунтовує систему педагогічних засобів, форм, методів, їх етапність, спрямованість на розв'язання конкретних педагогічних завдань²⁶. В сучасних умовах, педагогічний працівник здійснює не лише управління процесом особистісного та професійного

²³ Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України: від 25.06.2013 р., № 344/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>

²⁴ Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 3. С. 85 – 97.

²⁵ Сидоренко В.В. Розвиток професійної компетентності сучасного педагога в умовах відкритої освіти: кластерний аналіз. *Професійна компетентність педагога в умовах оновленого змісту освіти та вимог ринку праці*: зб. матеріалів доп. учасн. III регіональної науково-практичної конференції. Вінниця: Вінницька міська друкарня, 2017. С.8 – 17.

²⁶ Мойсеюк Н.С. Педагогіка: навч. посіб. 5-те вид., доп. і перероб. Київ: Б.В., 2007. 655 с.



розвитку здобувача освіти а і організації певного сегменту (дисципліни, предмету) динамічного освітнього середовища закладу освіти. Це обумовлює наявність не лише організаційних, а й комунікативних якостей особистості в контексті взаємодії з іншими педагогами в процесі створення ефективного освітнього середовища.

Узагальнюючи сказане, можна визначити, що в сучасних умовах професійна діяльність педагога беззаперечно потребує розвитку лідерських якостей пов'язаних з процесами самоорганізації та саморозвитку. Поряд з чим, важливим залишається питання організації освітнього середовища, конструктивного впливу на особистість здобувача освіти та супроводу його освітньо-професійної траєкторії.

Оскільки актуальність лідерських якостей педагогічних працівників професійної освіти в умовах реформування беззаперечно, важливим моментом її удосконалення є визначення змісту перспективної моделі розвитку лідерської компетентності в системі підвищення кваліфікації. В цьому контексті логічним вбачається вивчення дослідження науковцями сутності змісту лідерської компетентності та її складових.

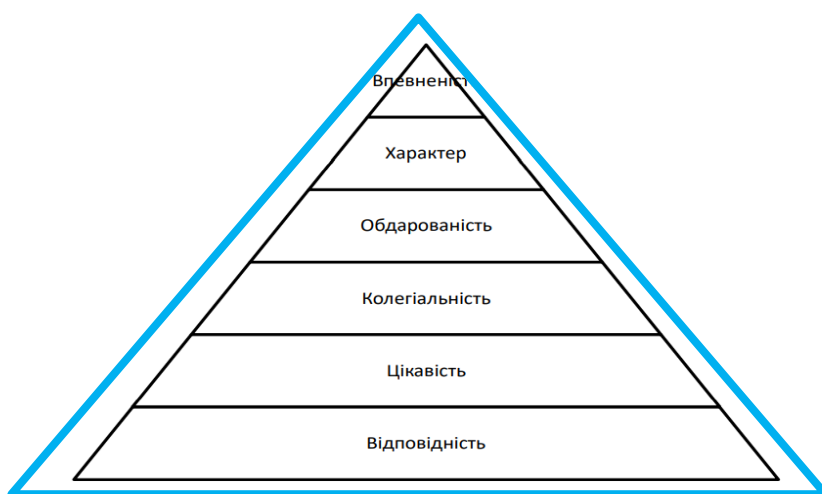


Рис. 3. Модель лідера в освіті

Модель академічного лідерства – індивідуальний вимір (автор – Т. Kennie)

Досліджуючи проблему імплементації парадигми лідерства в університетах, Т. Kennie застосовує термін «академічне лідерство». Вчений пропонує розглядати його сутність через призму 6 вимірів і 21 домена, представлених на рис. 7. Зазначені виміри та домени автор поклав в основу технології оцінювання індивідуального лідерського потенціалу у керівників ЗВО, що здійснюється за допомогою опитувального на основі самооцінки. Вочевидь є можливим доповнити самооцінку технологією 360°¹.



Рис. 4. Виміри та домени академічного лідерства

Тема 2. Командоутворення та групова динаміка, розподіл ролей у групі.

Лідер та група: грані взаємин

Концепція групової динаміки

Організації будь-якого розміру складаються з декількох груп, тобто відносно відособлених об'єднань людей, що знаходяться в досить стійкій взаємодії і здійснюють спільні дії протягом достатнього проміжку часу. Взаємодія членів груп базується на визначеному загальному інтересі і зв'язано з досягненням загальної мети. При цьому група володіє визначеним груповим потенціалом або можливостями, що дозволяють їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються.


Характерними рисами групи є три ключових компоненти:

1. Члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому;
2. Члени групи регулярно взаємодіють між собою;
3. Праця членів групи спрямована на досягнення визначеної мети.

Довіряйте людям і тоді вони будуть вірними вам. Ставтеся до них з великою шаную і вони покажуть свою велич.
Ральф Вудро Емерсон

Існує два типи груп: формальні і неформальні. Формальні групи звичайно виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально





визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції і задачі. Формальні групи можуть бути сформовані для виконання регулярної функції чи створені для рішення визначеної задачі.

Неформальні групи створюються не розпорядженням керівництва, а з їхніми взаємними симпатіями, загальними інтересами, однаковими захопленнями, звичками тощо. Такі групи існують у всіх організаціях, хоча не представлені в схемах, штатних розкладах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, у них складається розподіл ролей і позицій. Звичайно ці групи мають явного чи неявного лідера, можуть впливати на своїх членів навіть більше, ніж формальні структури.

Повага є ключовою детермінантою найдієвішого лідерства. Наскільки люди поважають тебе, зумовлює те, наскільки добре вони працюють.

Брайан Трейсі

Поряд з поняттям група існує і поняття команда. Однак ці два поняття не є взаємозамінними.

Концепція команди має на увазі, що всі її члени прихильні однієї місії і несуть колективну відповідальність. Ефективність роботи команди визначається по двох результатах – продуктивному випуску й особистому задоволенню, тобто насиченню індивідуальних потреб її членів і підтримці в них прагнення до командної праці. Менеджери формують команди. Команду характеризує тип, структура, склад, розмір, розподіл ролей.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Так різновидами формальних команд є вертикальні, горизонтальні і спеціалізовані команди²⁷.

Вперше термін «команда»²⁸ почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер.

Отже, команда — це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Виходячи з цього, командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або ж це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами.

²⁷ Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / С.М. Пилипенко, А.А. Пилипенко, В.І. Отенко. Харків: ВИД. ХНЕУ, 2001. 208 с.

²⁸ Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>

Розподіл ролей команди

Іншим важливим аспектом розуміння команди є **розподіл ролей**. Найбільш популярну класифікацію за ролями пропонує Р.М. Белбін²⁹.

Командні ролі - моделі поведінки та взаємодії з іншими людьми при роботі в команді.

Реймонд Мередіт Белбін, доктор психологічних наук, почесний професор університетів у Брістолі та Екстері, створив теоретичну модель ролей у команді та розробив систему формування команд, які незабаром набули значної популярності і досі широко використовуються при підборі співробітників у команди.

З точки зору Р. Белбіна, команда найбільш ефективна в тих випадках, коли вона неоднорідна і складається з людей, які мають різні здібності, способи мислення та поведінки. При цьому необхідно, щоб члени команди не просто відрізнялися, а доповнювали один одного і завдяки своїм особливостям могли виконувати різні функції команди.

Ставлення до необхідної гетерогенності команди лягли основою концепції командних ролей.



²⁹https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B9_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B0

До слова про кількість: розмір команди варіюється від 3 до 12 осіб. Доведено, що маленькі команди (до 5 осіб) працюють швидше, ніж великі. Але великі мають перевагу у функціональності, тобто розпоряджаються більшою кількістю інструментів і ресурсів. Головне правило для того, щоб команда в будь-якій кількості була дійсно ефективною — відразу розподілити командні ролі на основі професійної компетенції кожного з учасників, розписати правила взаємодії і прийняття рішень.

Командоутворення: перші дослідження, інструменти діагностики команди та командоутворення³⁰

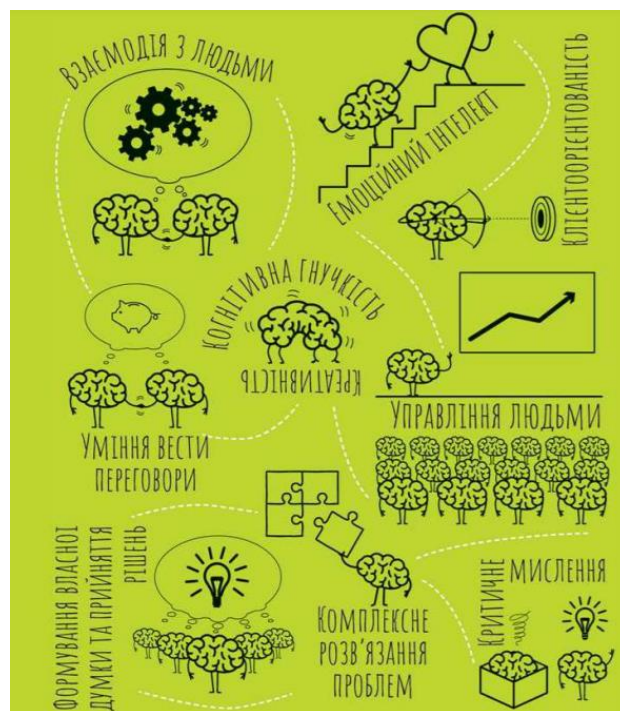
Витоки терміну «командоутворення», чи «teambuilding», можна знайти в кінці 1920-х – на початку 30-х років 20 століття, коли проводилися класичні хоторнські дослідження. Вони включали низку дослідницьких заходів, розроблених для вивчення поглибленої ситуації з групою працівників за різних умов.

Після аналізу дослідники погодились, що найважливішими чинниками були створення сенсу групової ідентичності, відчуття соціальної підтримки та згуртованості, що виникла в результаті посилення взаємодії працівників. Елтон Майо (1933), один із дослідників, вказав на певні критичні умови, які були визначені для розробки ефективної робочої команди:

1. Група пишалася власним досягненням і мала підтримку сторонніх осіб та менеджера, які були зацікавлені в тому, що робила група; група не відчувала, що її членів намагаються змінити. Перш ніж були внесені зміни в роботу групи, відбулась консультація з групою. Група розвинула почуття впевненості та відвертості.

2. Менеджер групи мав особистий інтерес до досягнень кожної людини, пишався результатами групи; допоміг групі працювати разом, щоб встановити власні умови роботи; надавав зворотній зв'язок про продуктивність групи.

Ці результати спонукали компанії серйозно розглянути ідею об'єднання співробітників у ефективні робочі групи і до цього дня вони актуальні для фахівців сфери управління персоналом.



³⁰ Мар'яна Івашина, бізнес-тренер, Студія професійного розвитку. <https://prohr.rabota.ua/komandoutvorennya-korisni-instrumenti-ta-keysyi/>

8. ПРОБЛЕМНО-ПОШУКОВІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ СЛУХАЧА

Завдання 1. Термін «лідерство», що в перекладі з англійської означає «ведучий», пов'язують із різними хронологічними періодами та людьми чи джерелами, які вказують на його появу. Знайдіть помилку у хронологічній відповідності вживання дефініції «лідерство»:



Дата	Хто вказує на появу дефініції «лідерство»?
1924 р.	Оксфордський словник
1800 р.	Мандевіль, Бернард де
1902 р.	Чарльз Кулі
1300 р.	Ральф Стогділ

Завдання 2. Стародавньому китайському філософу Конфуцію приписують тезу такого змісту: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми». Як Ви можете прокоментувати зміст цієї тези? Подумайте, наскільки взаємопов'язані між собою змістовні складові понять: лідер і група. Чи може існувати лідер без прихильників? Обґрунтуйте свою думку.

Завдання 3. Схарактеризуйте інструменти розвитку інституційного лідерства у закладі освіти.

1. Для визначення рівня запровадження у Вашому закладі освіти механізмів та інструментів розвитку інституційного лідерства констатуйте їх наявність через опис конкретних процедур, документів, заходів, учасників (таблиця 1).
2. Оцініть ефективність наявних механізмів та інструментів і обґрунтуйте Вашу позицію.



Таблиця 1

Механізм, інструмент	Процедури	Документи	Заходи	Учасники
Організаційний дизайн і розвиток				
Стратегічне управління				
Інституційна діагностика та аудит				
Розвиток персоналу				
Розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти				
Розвиток командного лідерства				
Управління змінами				

Завдання 4. Як відомо, не існує формули, якою можна визначити феномен лідерства. Але вчені, принаймні, виділяють окремі складові процесу лідерства:

$$\text{ОЯ} + \text{ЗН} * \text{ПУ} + \text{ПК},$$

де ОЯ – особисті якості;

ЗН – здобуті навички;

ПУ – психологічна установка;

ПК – поведінкова компетентність.

Запишіть, яким рівнем складових Ви володієте на сьогоднішній день.

ОЯ – _____

ЗН – _____

ПУ – _____

ПК – _____

Завдання 5. Назвіть відомі Вам функції лідерства. (Не менше п'яти).

Завдання 6. Сучасна парадигма лідерства пов'язує ефективність лідерів з умінням делегувати владні повноваження. Подумайте й обґрунтуйте, чому сьогодні для ефективності лідера є важливим указане вміння?

Наведіть приклад, коли вміння делегувати повноваження піднімало людину, якій ці повноваження були делеговані, на вищий рівень.

9. КОМПЛЕКС ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ Й САМООЦІНКИ

1. Лідерство — це...

- а) тип взаємодії, який характеризується, тим, що керівник не допомагає колективу, у вирішенні питань, а дає лише накази;
- б) тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів колективу задля досягнення спільної мети;

2. Для парадигми лідерства характерні такі характеристики:

<input type="checkbox"/> адміністративний тиск;	<input type="checkbox"/> контроль;
<input type="checkbox"/> влада;	<input type="checkbox"/> матеріальні стимули;
<input type="checkbox"/> власний приклад;	<input type="checkbox"/> мережа;
<input type="checkbox"/> внутрішні мотиви;	<input type="checkbox"/> партнерство;
<input type="checkbox"/> довіра;	<input type="checkbox"/> підлегли;
<input type="checkbox"/> допомога;	<input type="checkbox"/> підпорядкування;
<input type="checkbox"/> ієрархія;	<input type="checkbox"/> послідовники;
<input type="checkbox"/> колектив;	<input type="checkbox"/> соціальна відповідальність;
<input type="checkbox"/> команда;	<input type="checkbox"/> фінансова відповідальність

3. Авторами книги "Емоційне лідерство" є :

- а) Деніел Гоулман, Річард Бояціс і Енні МакКі;
- б) Девід Логан, Енні МакКі

4. Встановіть відповідність між ролями лідера та їх змістом у моделі П. Сенге:

Архітектор	Розвиток персоналу організації
Служитель	Стратегічний розвиток організації
Учитель	Розвиток інфраструктури організації



5. Встановіть відповідність між аббревіатурою та функціями лідера у моделі К. Бланшар:

S	Цінувати результати та відносини
E	Бачити майбутнє
R	Забезпечувати постійний розвиток
V	Втілювати цінності
E	Залучати людей

6. Яке із тверджень є коректним?

- Індивідуальне лідерство є первинним відносно інституційного.
 Інституційне лідерство є первинним відносно індивідуального.

7. Встановіть відповідність між аббревіатурою та змістом факторів у моделі PESTLE:

P	Законодавство
E	Етичні відносини, цінності
S	Політики, стратегічні документи
T	Технології, інновації
L	Суспільство, культура
E	Економіка, бюджет, фінансові механізми

8. Автори книги " Емоційне лідерство " виділяють стилів лідерства.

- а) 7;
 б) 8;
 в) 6

9. До резонансних стилів лідерства відносять :

- а) Ідеалістичний, Навчаючий, Авторитарний;
 б) Демократичний, Амбіційний, Авторитарний;
 в) Ідеалістичний, Навчаючий, Товариський

10. До дисонансних стилів лідерства відносять:

- а) Демократичний, Амбіційний, Навчаючий;
 б) Ідеалістичний, Навчаючий, Товариський;
 в) Демократичний, Амбіційний, Авторитарний.

10. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ СЛІВ

Автократичне лідерство – авторитарний метод керівництва, для якого характерний низький рівень інтересу до виконавців, основний акцент робиться на виконанні завдання і, як правило,

підкріплюється погрозами покарання й часто супроводжується мають її взагалі. Є характерною особливістю диктаторського застосування транзакційного стилю керівництва.

Антиентропійний характер управління — 1) діяльність управляючої системи щодо зменшення, протидії зростання ентропії у складних динамічних системах, особливо соціальних; 2) один з основоположних принципів визначення меж технологізації, інновування керованих об'єктів та керуючих систем; 3) механізм регулювання оптимальних пропорцій у процесі застосування інноваційних дій.

Влада — форма соціальних відносин, у загальному значенні — здатність та можливість суб'єкта управління впливати певними засобами на діяльність та поведінку людей, соціальних груп, суспільства. Сутністю В. є відносини керівництва, панування, підлеглості.

Делегування повноважень — 1) передача прав на прийняття рішень іншій особі чи ланці системи управління; 2) наділення тимчасовими повноваженнями конкретних суб'єктів щодо прийняття рішень з чітко визначених питань у справах, що належать до компетенції уповноважуючого органу; 3) конкретизована система виконання повноважень та реалізації публічних функцій на чітко окреслений строк та із зазначенням покладання на конкретного виконавця відповідного завдання; 4) надання підлеглим співробітникам додаткових повноважень

Етика управління — система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації.


Ефективність управління — 1) співвідношення результатів управління із заданими цілями, затраченими зусиллями, використаними ресурсами; 2) одна з підсумкових характеристик управління; 3) вирішення поставлених завдань у якомога коротший термін за найменших затрат ресурсів.

Імовірнісна модель Фідлера – теорія лідерства (1976), в якій основну увагу зосереджено на кореляції між стилем лідера (акцент на вирішенні задачі або відношенні) і «благосприятливостю» ситуації, в якій лідер здійснює керівництво. Фідлер описав два основні стилі керівництва: орієнтований на відносини і орієнтований на вирішення задачі. Лідери першого типу піклуються більше про емоційні взаємодії з людьми, з якими вони працюють, але іноді на шкоду завданню і результатам. Лідери другого типу схильні добиватися виконання роботи, не піклуючись про взаємовідносини зі своїми послідовниками.

Континуум лідерської поведінки Танненбаума - Шмідта – оригінальна і широко використовувана теорія (1958), котра фокусується на конкретній розмірності контролю з боку лідера відповідно до здібностей групи або послідовників, а також їх готовністю (зрілістю) для виконання задачі.

Критерії ефективності управління — 1) показники й фактори, за допомогою яких визначається якість управління, ступінь його відповідності потребам та інтересам суспільства; 2) конкретні ознаки, на основі яких здійснюється оцінка стану суспільства, рівня його соціального, економічного й духовного розвитку.





Лідер — 1) будь-який член співтовариства, який здійснює значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом; 2) індивід, який володіє найяскравіше відображеними, корисними, з точки зору внутрішньоорганізаційного інтересу, якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на наявні політичні події, ситуації, тьмушість, кмітливість, уміння вивертатися та виходити зі складних ситуацій тощо.

Лідерство – мотивування інших задля досягнення мети - отримати більш детальну інформацію можна у визначеннях різних типів лідерства.

Модель лідерства – структура або процес, які можуть бути використані для вивчення, застосування та адаптації лідерства; або ж це інструмент, який дозволяє ефективно керувати і рости, як лідер.

Моделі лідерства на основі якостей особистості – традиційний тип уявлень про ефективне лідерство. Логічно, моделі цього типу зосереджені на виявленні рис успішних лідерів, на основі переконання, що великі лідери мають специфічні спільні риси характеру. Їх можна розглядати, як свого роду особистісний профіль ефективного лідера.

Мораль/норми поведінки – прирівнюється до етики – відноситься до почуття справедливості, «правильності», чесності і т.д., особливо в питаннях ставлення до людей. Навички - часто використовується в терміні «лідерські навички» або «навички лідера», де звужується значення лідерства, так як власне ефективне лідерство не обмежується навичками, а передбачає певну поведінку, ставлення, досвід, цілісність, етику, чесність і т.д.

Напрями розвитку особистості керівника-лідера: Створення системи внутрішніх позитивних цінностей; Розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу; Розвиток внутрішньої культури; Безперервне навчання та підвищення кваліфікації; Напрацювання професійних компетенцій; Розвиток властивостей лідерства та роботи в команді; Розвиток комунікативних навичок та умінь.

Нарцисичне лідерство – «крайній егоїзм, зі значно перебільшеним уявленням про власні таланти і тягою до захоплення, як характеристика типу особистості» (Оксфордський словник англійської мови).

Стиль лідерства (керівництва) – певний досить вузький спектр моделей поведінки, які використовуються лідерами в реальному житті, і які можуть досягати рівня способу керівництва в рамках моделі лідерства.

Типи підходів до управління: I. Системоцентричний — примат Системи над Людиною: у Системи — лише права, а в Людини — лише обов'язки; Людина для Системи — лише засіб, а не ціль. II. Людиноцентричний — Людина — найвища цінність, мета для Системи: Система служить Людині; Система створює сприятливі умови для існування, розвитку Людини.

Філософія лідерства – підхід до лідерства, який визначається набором цінностей і переконань. Ці цінності детермінують цілі, які лідер переслідує, і те, як він діє. Функціональний - в контексті теорії лідерства це слово відноситься до підкласу моделей лідерства, які відображають гнучку поведінку лідера і включають в себе, перш за все, функціональну модель лідерства Джона Адаір.

Формула досягнення успіху керівником-лідером: Самоусвідомлюваність; Самопізнання; Самовладання; Самоконтроль; Самонавчання; Самовдосконалення; Самовираження; Самореалізація.

Харизматичне лідерство – стиль лідерства, який вимагає більше, ніж просто помітну індивідуальність. Послідовники повинні проектувати образ унікальності і влади на лідера, і дати лідеру владу над собою. Тому харизматичне лідерство спирається на подвійний ефект особистості лідера і твердої віри послідовників у те, що це особлива людина, здатна повести їх за собою у важку хвилину.

Ефективне лідерство – загальний вираз, означає «хороше керівництво», тобто, підхід до лідерства, який дозволяє досягати організаційні цілі і вирішувати завдання при одночасному задоволенні всіх інших потреб і обов'язків в управлінні ситуацією. Оскільки ситуації можуть багато чого змінити для будь-якого лідера, термін також передбачає можливість лідера адаптувати методи / стилі тощо підтримки ефективності.

Етика/етичне лідерство – філософія лідерства, яка підтримує гнучку, але дуже реальну й життєву концепцію, що має відношення до моральних норм, застосованим до даної ситуації. В рамках цього поняття існує безліч загальноприйнятих універсальних понять про те, що правильно, а що - ні. Наприклад, не завдавати страждань людям, не красти, не обманювати і не обмовляти, а також інші, менш чітко визначені поняття.

11. РЕФЛЕКСІЙНА АНКЕТА

*Чим більше людина знає про те, що вже зроблено,
тим більше в його силах зрозуміти, що потрібно робити далі.*

Б. Дізраелі

1. Що Вам сподобалось найбільше (тематика, форма викладання, інше)? Чому?

2. Які недоліки Ви можете виділити?

3. Оцініть корисність для вас поданої у спецкурсі інформації за 5-ти бальною системою:

12 3 4 5

4. Як Ви плануєте використати отриману інформацію:



5. Ваші побажання та пропозиції організаторам підвищення кваліфікації, розробникам, викладачам щодо змістовних, процесуальних складників спецкурсу:

Приєм "Акрослово" - це характеристика, "зашифрована" у буквах слова, пов'язаних за змістом.

Ви можете підібрати слова, які передадуть ваші асоціації зі спецкурсом, дописавши літери слова.

Наприклад:

Л – лояльність

І – інноваційність

Д – довіра

Е – енергійність

Р – рішучість

Рефлексійний прийом «Три – Два – Один».

Пропонуємо виконати наступне завдання:

- В першому рядку запишіть три факти, які були новими, цікавими, несподіваними.
- В другому – два факти, які здалися нецікавими, некорисними, або вже були відомі.
- В третьому – один факт, який хотілось би вивчити детальніше, поглибити знання.




12. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адаир Дж. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве; пер. с англ.; под ред. Н. Томаса. Москва : Эксмо, 2007. 208 с
2. Адаир Дж. Эффективное лидерство. Москва: Эксмо, 2003. 320 с.

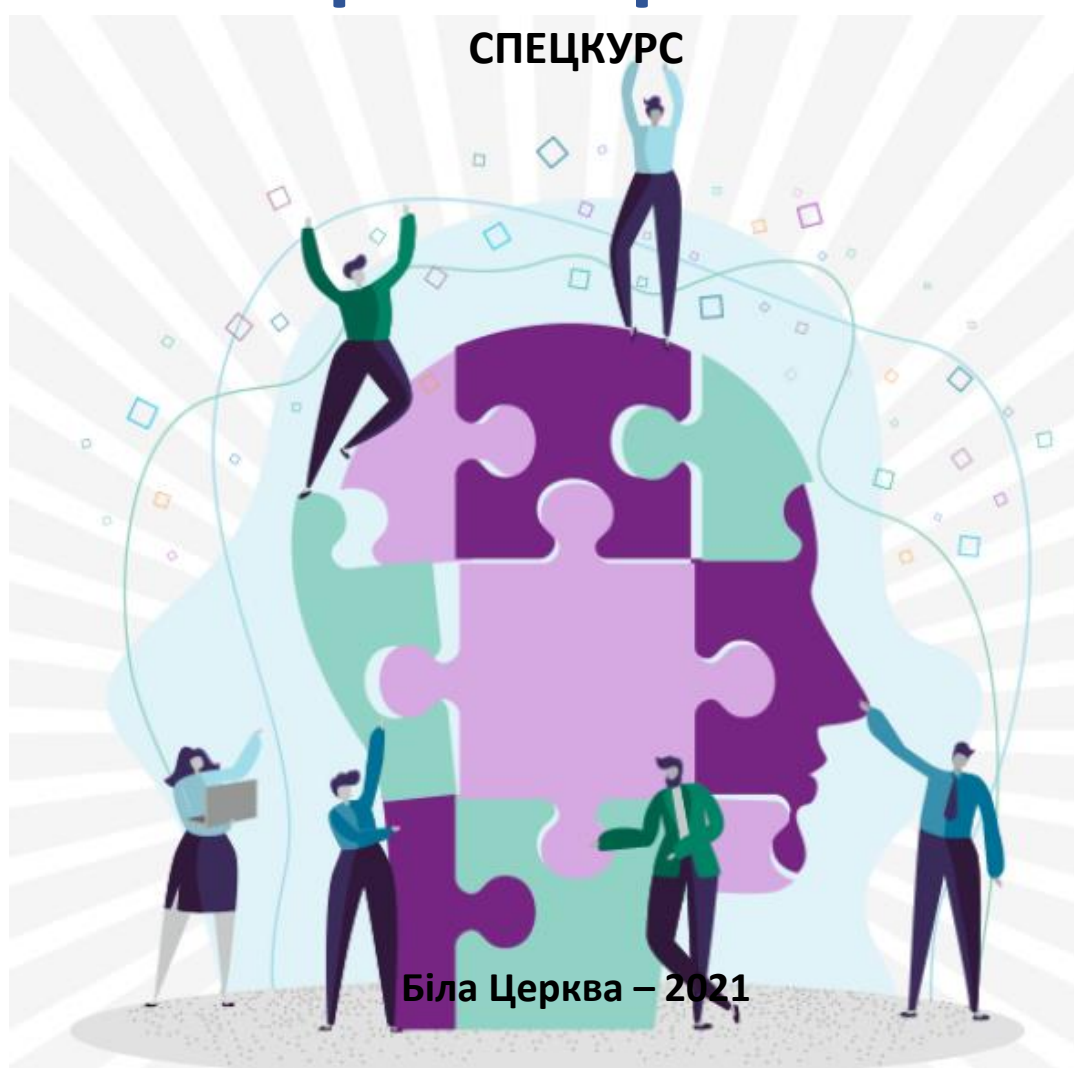
3. Артёмова І. В. Інноваційна діяльність університетів України: аналітичний огляд. Інформаційний бюлетень наукового проекту «Інноваційний університет – інструмент інтеграції в європейський освітній і науковий простір». 2015. Вип. 1. Ужгород. 158 с.
4. Беляцкий Н. П. Основы лидерства : учебник. Минск : БГЭУ, 2006. 268 с.
5. Бендас Т. В. Психология лидерства : учеб. пособие. Санкт Петербург: Питер, 2009. 448 с.
6. Беннис У., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения: роль эпохи, ценностей и событий в становлении лидеров. М.: Вильямс, 2006. 207 с.
7. Браун Л. Имидж – путь к успеху. / Лилиан Браун. С. Пб.:«Издательский дом «Питер». 2001. – 95 с.
8. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. К.: Наук. думка, 2009. 200 с.
9. Винославська О. В. Дослідження типології управлінських конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка. К.: Тво конфліктологів України, 2002. Вип. 3. С. 20 –24.
10. Гандапас Р. Харизма лідера. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 224 с.
11. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: навч. посібник /Й. М Гах. К.: Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
12. Гриньова М. В. Саморегуляція : навч.-метод. посіб. Полтава: АСМІ, 2008. 286 с.
13. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова Кабінету міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#top> (дата звернення: 28.04.2021).
14. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. К. : Кондор, 2008. 584 с.
15. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. К., 2005. 128 с.
16. Кендюхова А. А. Професійне портфоліо: територія успіху сучасного педагога: навч.-метод. посіб. Кіровоград : КЗ «КОІППО імені Василя Сухомлинського», 2016. 36 с.
17. Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 3. С. 85 – 97.




- 
18. Максвелл Дж. 5 уровней лидерства; пер. с англ. Л. А. Бабук. Минск: Попурри, 2013. 320 с.
 19. Міляєва В.Р. Развитие лидерского потенциала в процессе формирования управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*. 2014. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10 (дата звернення: 28.04.2021).
 20. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка: навч. посіб. 5-те вид., доп. і перероб. Київ: Б.В., 2007. 655 с.
 21. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. 2013. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення 25.10.2018).
 22. Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Збірник наукових праць «Витоки педагогічної майстерності»*. 2018. Випуск 21. С 133 – 137.
 23. Нестуля С.І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8401>
 24. Нестуля С.І. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 4. С. 62 – 71.
 25. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України: від 25.06.2013 р., № 344/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>
 26. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. (№ 38-39). С. 380.
 27. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2021).
 28. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ПСИХОЛОГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Керівництво, влада, лідерство: теорія та практика





УДК 504.5:911:005.3:351.824.11:35.073.6:347.218.1(477): 65.012.32

ББК У.21я73

Рецензенти:

Грозний І.С., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, психології та менеджменту БІНПО

Сумець О.М., д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету

У спецкурсі розглянуто теоретичні і практичні аспекти організації процесу управління організацією (закладом освіти) з використанням концептуальних положень теорії і практики менеджменту на основі влади та лідерства та ефекту їх синергетичної взаємодії.

Спецкурс підготовлено для слухачів курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Він також буде корисним для спеціалістів з економіки та менеджменту і адміністрування.

©Горошкова Л.А., 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	
ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА	
ТЕМА 1. Шляхи оптимізації управління в сучасних умовах	
ТЕМА 2. Моделювання стійкості системи лідерства та керівництва в організації	
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	
СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ.....	
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	





ВСТУП

Світова історія суспільного розвитку свідчить, що людству завжди приходиться вирішувати декілька глобальних завдань, які періодично, поетапно змінюються. З ними змінюються і теоретичні концепції управління.

Швейцарський економіст Г. Кенде писав: «В той час як XIX вік був віком промисловості, XX вік вже зайняв місце в історії як вік адміністративний».

Ринковий тип господарювання в розвинутих країнах, здійснюваний на базі індустріальної організації виробництва, став адекватною економічною основою для формування і розвитку менеджменту.

Менеджмент – процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

У повсякденному розумінні менеджмент звичайно асоціюють з окремою групою осіб, чия робота складається з організації та керівництва зусиллями всього персоналу організації для досягнення поставлених завдань.

Сьогодні ми говоримо про управління людьми, організаціями, комерційними підприємствами, закладами освіти. В літературі можна знайти багато різних визначень менеджменту залежно від того, до якої школи управління належить вчений, який дає своє визначення.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, що забезпечують досягнення її цілей.

Управління організацією в умовах ринкової економіки значно складніше, ніж в умовах центральної командно-адміністративної системи. Це пов'язано з розширенням прав відповідальності та з необхідністю більш гнучкого пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Всі різноманітні проблеми, які виникають перед організацією, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту – цього могутнього прискорювача розвитку суспільства.

Менеджмент визначається як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Тому менеджмент – це ще й вміння досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки

людей, які працюють в організації. Тому можна розглядати менеджмент як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи, організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів.

Усі зазначені особливості та можливості менеджменту є важливими щодо їх ефективного використання в управлінні закладами освіти в Україні.

У змісті навчального матеріалу навчально-методичного комплексу до спецкурсу розглядаються теоретичні і практичні аспекти влади і лідерства в системному управлінні організаціями, закладами освіти, у тому числі і закладами професійної (професійно-технічної) освіти.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА


У сучасній теорії управління не існує однозначного трактування сутності «керівництво» і «лідерство». Доцільно виокремити два основні підходи до розуміння понять «лідерство» і «керівництво». Одні вважають, що ці терміни тотожні, і означають процес впливу на людей із позиції займаної посади. Однак є й інший погляд відповідно до якого вони не тільки не рівні, а й протилежні один одному.

Так, Г. Мінцберг вважає ці поняття нероздільними, оскільки успішному менеджеру необхідно виконувати роль лідера, а істинному лідеру необхідно вміти управляти. Лідер, менеджер повинен поєднувати потреби організації і потреби окремих осіб, які перебувають у його підпорядкуванні.

Подібність між лідерством і керівництвом полягає в їх глибинній основі, а саме щодо домінування – підпорядкування, мається на увазі, що ці явища пов'язані з так званою вертикаллю влади в групі. До того ж і лідер, і керівник реалізують свій вплив через одну і ту ж систему психологічних відносин. Звідси випливає, що в межах організації керівник може одночасно бути і в ролі лідера, а лідер за певних умов здатний стати керівником.

Інший відомий вчений - П. Друкер говорив: «Менеджер усе робить правильно, а лідер робить правильні речі». Не дивлячись на те, що це класичне висловлення, проте на сьогодні таке протиставлення «керівництва» і «лідерства» не є очевидним, оскільки в міру розвитку менеджменту, лідерські навички все більше виходять на перший план. У нинішній динамічній економіці швидко мінливому бізнес-середовищі управлінцю вже недостатньо просто бути менеджером. Щоб привести





свою компанію до успіху, необхідно з'єднувати в собі роль лідера і керівника, усвідомлюючи різницю між ними. Говорячи про відмінні особливості, слід звернути увагу на те, що під час сприйняття індивідів у згуртованих групах межі між «керівництвом» і «лідерством» стираються. В інших випадках, «керівництво» застосовується до організацій і, як правило, пов'язане з призначенням на посаду. А поняття «лідерство» може здійснюватися як у формальному, так і не формальному середовищі. Так, наприклад, менеджер у відносинах зі своїми підлеглими насамперед покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип відносин управління, базується на взаємодії в організації. У реальному житті лідерство вимагає від керівника готовності виділятися і допомагати іншим досягати поставлених цілей, але дія в команді зумовлює участі не тільки лідера, а й інших людей. З цього випливає, що лідерство – це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення цілей; це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади, і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Існує досить багато рис, які повинні бути наявні у менеджера, рис, які забезпечують ефективність його діяльності. Менеджер повинний бути лідером, тільки за умов наявності рис лідера, керівник зможе досягти успіхів в управлінні колективом.

Мета спецкурсу полягає в: удосконаленні та розвитку науково-методичної та фахової компетентності слухачів курсів підвищення кваліфікації; сприяттні формуванню їх готовності до інноваційної управлінської діяльності в умовах господарювання шляхом поглиблення і систематизація знань та умінь з теорії та практики менеджменту закладів освіти; формуванні комплексу теоретичних і практичних умінь слухачів, спрямованих на впровадження практику управління професійними (професійно-технічними) закладами освіти накрращих досягнень у сфері управлінської діяльності; ознайомленні із досвідом реалізації сучасних управлінських практик в організаціях, закладах освіти, у т.ч. професійних (професійно-технічні).

Об'єктом вивчення спецкурсу є особливості організації процесу управління організацією (закладом освіти) з використанням концептуальних положень теорії і практики менеджменту на основі влади та лідерства.

Предметом спецкурсу є теоретико-методологічні та практичні засади формування ефективної системи управління організацією (закладом освіти) на основі поєднання влади і лідерства та ефекту їх синергетичної взаємодії.

Загальна логіка спецкурсу відображена у сукупності теоретичних і практичних **завдань**:

засвоєння, узагальнення та систематизація теоретичних знань в галузі менеджменту та управління закладами освіти (зкладами професійної (професійно-технічної) освіти);

оволодіння сучасними практиками організації процесу управління на основі синергетичного поєднання влади і лідерства;

набуття навичок прийняття рішень щодо ефективного управління колективом на основі сучасних теоретичних підходів та інноваційної практики менеджменту.

Форма навчання: очна, заочна, очно-дистанційна.

Зміст навчально-методичного комплексу до спецкурсу містить три складники: інформаційний, операційний та технологічний і розрахований на **15 годин** навчальних занять (**0,5 кредиту**). Дані про розподіл годин за різними видами занять наведено у навчально-тематичному плані спецкурсу (табл. 1).

Таблиця 1 .Навчально-тематичний план спецкурсу

№з/п	Теми занять	Види занять та кількість годин				
		лекція	семінарське заняття	тематична дискусія	практичні заняття	Усього годин
1	Шляхи оптимізації управління в	6	2		1	9
2	Моделювання стійкості системи лідерства та керівництва в організації	3		2	1	6
	Разом:	9	2	2	2	15





ТЕМА 1

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

План

- 1.1 Поняття та загальна характеристика управління як системи
- 1.2 Причини підвищення ролі керівника в сучасній організації
- 1.3 Вибір оптимального стилю лідерства керівником
- 1.4 Особливості спілкування у діяльності керівника

ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ ДО ТЕМИ 1

1.1 Поняття та загальна характеристика управління як системи

Термін «теорія загальних систем» був висунутий Людвігом фон Берталанфі (1901 – 1972) на семінарі в Чиказькому університеті в 1937 р., хоча поширення він набув лише в повоєнний період. Берталанфі пішов далі існуючих уявлень про закономірності в природі, житті рослин і тварин. Відомо, що в 1926 р. південноафриканський юрист і полководець Ян-Крістіан Смагс уже висунув ідею про цілісність різноманітних форм життя і виклав своє синергетичне уявлення про всевіт, відзначаючи, що «організм складається з частин, але є не просто сумою цих частин».

Однак Берталанфі вийшов за межі просто фізичних явищ життя. Він поставив завдання розробити системний теоретичний каркас для опису будь-яких відносин, що існують у реальному світі. На його думку, відповідні знання (наукові дисципліни) мають схожі риси, які можна подати у вигляді «моделі загальної системи». Проте жодна з наук не охоплює всієї сукупності знань, оскільки відбиває тільки певну частину реальності. Берталанфі шукав паралелі в різних дисциплінах, із тим щоб узагальнити їх у теоретичну структуру.

Результатом його пошуків стало виявлення рис, властивих усім наукам. Такими були названі: 1) вивчення його, або «організму»; 2) розуміння організму як «стійкого стану» його складових частин; 3) усі частини організму (системи) «відкриті» впливу свого оточення й, у свою чергу, впливають на оточення.

Висновки Берталанфі були використані для нових розробок. Американський учений Норберт Вінер (1894–1964) заснував науку кібернетику (від грецького «Κυβερνητική», що означає «рульовий» або «керманич»).

Кібернетика показала, що всі системи можуть бути сформовані так, щоб контролювати себе за допомогою комунікацій, що надають інформацію і допомагають організмові пристосовуватися до свого оточення. Але якщо кібернетичні устрої в різних машинах спроможні контролювати взаємодію елементів машин, то Вінер намагався зрозуміти механізм взаємовідносин між людиною і машиною і його вплив на суспільство.

Водночас з дослідженнями Вінера набула розвитку теорія інформації, її предмет – кодування, передавання і розшифрування повідомлень, ємності каналів і математичне вивчення зв'язку.

Англо-американський економіст Кеннет Боулдінг (народ. 1910) спробував з'єднати ідеї Берталанфі, кібернетику Вінера і теорію інформації в систему, необхідну спеціалістам для створення мови, за допомогою якої вони могли б спілкуватися. За Боулдінгом, саме теорія загальних систем «спрямована на створення каркасу (структури), на який треба нанизувати певні дисципліни і предмети у відповідному порядку». Вона утворює теоретичну і філософську основу для вивчення різних рівнів системи, виявлення її відкритості і розроблення інформаційної бази. Інакше кажучи, теорія систем є способом мислення в управлінні.

Проте лише в 60-х роках теорія загальних систем посіла гідне місце в теорії менеджменту. Вона замінила старий процесний підхід до управління, побудований на розумінні управлінської діяльності як функціонально обумовлених елементів, що впливають один з одного, системним підходом. При такому підході управління стало розглядатися не як «одномірне», а як багатопланове, комплексне і динамічне явище, покликане забезпечити взаємозв'язок внутрішнього середовища організації з її зовнішнім оточенням.

Можна назвати, принаймні, три відмітні риси нового системного підходу від старого процесного.

По-перше, він виходить із багатомірності організації і відповідного їй управління. В управлінській діяльності стали враховуватися вплив і взаємодія безлічі чинників, що перебувають як усередині, так і поза організацією й справляють прямий і непрямий вплив на її функціонування.


По-друге, управлінські вчення, що користуються новим підходом, більшою або меншою мірою виходять із наявності синергетичного ефекту. Суть останнього, як зазначалося, полягає в тому, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин.

По-третє, за системного підходу на противагу процесному зміна кожного елемента управлінської діяльності розглядається як неминуче обумовлена зміна всіх інших елементів, а в кінцевому підсумку – всієї організації. Це вимагає комплексного вирішення будь-яких її проблем: великих і малих, простих і складних, поточних і перспективних.

Одним із найпопулярніших представників системного підходу можна вважати видатного теоретика сучасності в галузі управління Пітера Друкера. Центром ідей Друкера про управління є учення про менеджмент як про професійну діяльність і про менеджера як професію. Друкер заявляє про свій пріоритет у створенні систематизованого учення про управління і відповідно – про навчальну дисципліну, що дало можливість розпочати системне вивчення менеджменту в навчальних закладах.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин. Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців





для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Термін «менеджмент» походить з англійської мови і означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним, упоратися з чимось, якоюсь проблемою».

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників).

Сучасна теорія менеджменту виділяє граничний підхід в управлінні, який був вперше запропонований представниками класичної школи в менеджменті. Різноманітність концепцій управління обумовлює існування багатьох визначень менеджменту.

Підходи до визначення менеджменту:

1. Як процес – це інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.

2. Як функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації:

– планування – виявляють цілі, завдання, забезпечують єдину направленість зусиль колективу;

– організування – проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;

– координування – узгодження; взаємоув'язання дій різних підрозділів і працівників;

– мотивування – створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;

– контролювання – безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка і коректування їх діяльності.

3. Як люди, керуючі організацією, – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.

4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організації. Головне завдання – ефективне використання і координація- всіх ресурсів організації.

5. Як наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей виявляється найбільш корисною.

6. Як мистецтво управління – базується на тому, що організації – це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

Відповідно до одного з трактувань, менеджмент – це процес планування, організації, введення в дію та контролю на підприємстві з тим, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань.

Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів та принципів управління.

Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. Для того щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру.

Керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник – єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.


Керівництво в менеджменті – це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

У сучасних умовах ділова організація розглядається насамперед як відкрита система. Отже, успіх організації перебуває не всередині, а за її межами, тобто наскільки вона ефективно пристосовується до факторів навколишнього середовища в умовах ринку: економічних, соціально-політичних та ін. У цих умовах зростає роль керівника-підприємця. У процесі діяльності підприємства при внутрішньофірмовому розподілі поступово виокремлюється особливий вид – управлінська діяльність.

Враховуючи особливості сучасного виробництва, керівництво організацією будується на сучасній концепції управління, в центрі якої є згода і взаємопідтримка, а не панування і підпорядкування.

Причини підвищення ролі керівника в сучасній організації





Ринкова економіка, що ґрунтується, головним чином, на конкуренції і свободі підприємців, а не на ієрархічній підлеглості соціально-економічних процесів волі центру, вимагає якісно вищого рівня діяльності менеджерів.

Якщо не так давно від керівника будь-якого рівня вимагалось вміло виконувати рішення (плани), що приймалися «наверху», не несучи при цьому економічної відповідальності за наслідки такого виконання, то тепер керівник цілком самостійно приймає рішення в межах своїх повноважень та існуючих законодавчих обмежень і повністю відповідає за результати своєї діяльності.

Необхідність ефективно управляти викликає потребу спеціальної підготовки керівних кадрів, проведення серйозних монографічних досліджень діяльності керівників різних ієрархічних рівнів з тим, щоб створити сучасну наукову базу, у тому числі еталони – зразки вмілого розв'язання конкретних управлінських задач.

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур на Заході є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами (англ. Manager).

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий і т. п.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів та ін.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу і організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. В результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан

підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи менеджера та ін.

Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

Американський вчений Г.Мінстуберг, використовуючи метод «структурного спостереження», виділив десять управлінських ролей менеджерів, які потім об'єднав у три основні групи.

I. Міжособові ролі:

1). Номінальний керівник, символ юридичної влади, що наділяється правом представляти дану організацію, підписувати необхідні документи і приймати відвідувачів; 2) Лідер формальний (за посадою) і неформальний (визнається колективом); 3) Посередник, служить ланкою в горизонтальному і вертикальному обміні інформацією.

II. Інформаційні ролі:

1). Нервовий центр, що збирає усі види несистематизованої інформації; 2) Розповсюджувач (пропонування відібраної інформації підлеглим); 3) Представник: пропонування відібраної інформації зовнішньому світові.

III. Заключні ролі:

1) Підприємець: проектування і внесення змін усередині організації; 2) Ліквідатор порушень: прийняття корегуючих заходів у нестандартних ситуаціях; 3) Розпорядник ресурсів: прийняття рішень, пов'язаних із розподілом ресурсів; 4) Укладач угод: участь у переговорах (з оптовиками, профспілками та ін.) для захисту інтересів організації.


В країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. В США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще в 1881 році, і нині майже 80% президентів і віцепрезидентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу.

На відміну від США, в практиці європейських і японських компаній більшого розповсюдження набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а вирошування їх із числа працівників власних фірм.

Нині відомими в світі стали Гарвардська школа бізнесу при Гарвардському університеті, Слоунівська школа бізнесу при Массачусетському технологічному інституті США, Вищі школи бізнесу при Лондонському і Манчестерському університетах Англії, Центр вищої підготовки в Жун-ан-Жозе Франції, Кураторіум по раціоналізації німецького господарства у ФРН і ін.

У нашій країні також створено чимало вищих учбових закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для народного господарства.





У переважній більшості розвинених країн прийнята двоступенева система вищої освіти для господарських керівників. Перша – навчання за вузівською програмою і друга – підготовка в процесі практичної роботи на виробництві.

Провідною формою підготовки управлінців є перша, коли майбутні менеджери закінчують 2, 3 і 4-річні коледжі і одержують звання бакалавра ділового адміністрування або інші ступені.

В останні роки у зв'язку зі зростанням вимог до господарських керівників у США великої уваги надають спеціальній вузівській підготовці спеціалістів за дворічною програмою з присвоєнням випускникам ступеня «магістр ділового адміністрування».

Працівників, зайнятих у сфері управління, класифікують за різними ознаками: видом діяльності – працівники розумової праці («білі комірці») та працівники фізичної праці («сині комірці»); за категоріями – керівники, спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал; за рівнем (ступенем) системи управління – вища, середня, низова ланки; галуззю діяльності – промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівля і ін.; за посадою – директор (голова), начальник цеху, завідуючий відділом, економіст, бухгалтер, спеціаліст-технолог, маркетолог, дизайнер, програміст, архіваріус, кур'єр, секретар і ін.; за кваліфікаційними категоріями спеціалістів – спеціалісти 1, 2, 3-ої категорії і без категорії і ін.

Оскільки на підприємствах, в організаціях і установах будь-якої галузі народного господарства функції управлінського персоналу зводяться до керівництва, розробки рішень і підготовки інформації, прийнято здійснювати їх поділ на 3 категорії: керівники, спеціалісти і технічні виконавці. В свою чергу, кожна з цих категорій поділяється на групи.

Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління або виробничих підрозділів, контроль і регулювання процесу виробництва, адміністративно-розпорядчі функції, мобілізацію колективів на виконання програмних завдань.

Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технічними, економічними, сільськогосподарськими, зоотехнічними, рибницькими, лісовими роботами, медичним обслуговуванням, народною освітою, а також працівники науки, мистецтва й культури, спеціалісти на роботах, пов'язаних з міжнародними зв'язками, спеціалісти юридичної служби.

Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов'язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням.

Отже, найменування посад керівників залежать від об'єкта керівництва, спеціалістів – від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців – від видів робіт.

Всередині груп персонал поділяють на посади, кожна з яких передбачає межі компетенції працівника, тобто коло його обов'язків, прав і відповідальності.

Єдиною номенклатурою передбачено 311 базових посад і визначено порядок встановлення посадових найменувань керівників підприємств і установ, а також їх структурних підрозділів. Наприклад, найменування «директор» прийнято для керівників заводів, фабрик, шахт, бурових підприємств, радгоспів, лісгоспів, лісопарків, виробничих комбінатів, торговельних фірм, універмагів, ресторанів; «начальник» – для керівників будівельних, нафтогазових, геологічних управлінь, експедицій, залізничних доріг, аеропортів, автогосподарств, телефонних вузлів, поштамтів тощо.

На відміну від виробничої сфери, керівники ательє, баз, перукарень та інших підприємств побутового обслуговування, а також магазинів, клубів, їдалень іменуються завідуючими. У разі потреби від базових можна утворювати похідні посади: заступники, помічники, головні, старші, ведучі спеціалісти.


Так, для працівників, які поряд з виконанням основних обов'язків керують одним або кількома підлеглими, можна встановлювати найменування «старший» (старший агроном, старший інженер, старший механік та ін.). Як виняток, найменування «старший» може дістати і той працівник, який не має в безпосередньому підпорядкуванні виконавців, але на нього покладаються функції керівництва самостійною ділянкою роботи (при недоцільності окремого структурного підрозділу). Для посад спеціалістів, для яких встановлюються кваліфікаційні категорії, посадова назва «старший» не присвоюється. За цих умов функції керівництва підлеглими виконавцями покладаються на спеціаліста першої кваліфікаційної категорії.

Посадові обов'язки провідних спеціалістів встановлюються на основі характеристик їх відповідних посад. Крім того, на них покладаються функції керівника і відповідального виконавця робіт по одному з напрямків діяльності підприємства чи його культурного підрозділу або обов'язки по координації і методичному керівництву групи виконавців, виходячи з раціонального поділу праці в конкретних організаційно-технічних умовах. Вимоги щодо необхідного стажу роботи підвищуються на два-три роки порівняно з передбаченими для спеціалістів першої кваліфікаційної категорії.

Працівників радгоспів класифікують згідно з Типовою інструкцією по статистиці чисельності і фонду оплати праці робітників і службовців на підприємствах, в установах і організаціях. За цією інструкцією всіх працівників радгоспів залежно від функцій поділяють на такі категорії: робітники, учні, інженерно-технічні працівники (ІТП), службовці, молодший обслуговуючий персонал і персонал охорони.

До інженерно-технічних працівників державних підприємств належать особи, що займають посади, які потребують кваліфікації агронома, зоотехніка, інженера або техника, незалежно від того, мають вони вищу, середньо-спеціальну освіту чи є практиками.





До службовців належать працівники, які займають адміністративно-господарські посади, що не відносяться до інженерно-технічних посад, а також економісти, не зв'язані з виробничим плануванням, організацією і оплатою праці, фінансові, обліково-бухгалтерські і юридичні працівники, діловоди, секретарі, товарознавці, приймальники, комірники та ін.

До складу персоналу апарату управління включають також працівників постачання, збуту, молодший обслуговуючий персонал та ін.

До молодшого обслуговуючого персоналу належать прибиральниці, опалювачі контор, кур'єри, водії легкових автомобілів і службових автобусів та ін.

Номенклатуру посад працівників, фонд оплати праці яких включається до витрат на утримання апарату управління, не входять особи, зайняті технологічною підготовкою виробництва, конструкторськими і проектними роботами.

Керівники можуть класифікуватися за рівнем, який вони займають в ієрархії управління. Ще в 1722 році російський цар Петро I ввів «Табель про ранги», запозичений ним у Візантії. За цим «Табелем» всі чини державної служби ділилися на 14 класів (у військових, наприклад, – від фендрика до генерал-фельдмаршала). Всі привілеї вимірювались близькістю до царського двору: кому дозволялось входити в царські покої, кому дозволялось бути присутнім при розв'язанні ділових питань і т. п.

Нині в США та в переважній більшості інших англomовних країн виділяють три або чотири групи менеджерів (керівників), в залежності від того рівня, який вони займають в ієрархії управління: вищий – executives, високий – senior, або upper-middle manager, середній – middle manager і нижчий – entry level managers, або supervisors.

Перша група – це управлінська еліта, куди входять президенти, віце-президенти, голови рад директорів великих корпорацій. На цьому рівні формуються цілі, політика і напрямки розвитку корпорації. В їх завдання входить організація стратегічного планування, забезпечення стабільного розвитку, високих прибутків, розширення ринків збуту фірм, що входять в корпорацію.

Менеджери високого і середнього рівня – це керівники відділень, філіалів і окремих служб центрального апарату управління. їх називають по-різному: керуючі, директори, голови, начальники та ін. Вони відповідають за розвиток і реалізацію поточних планів, розробляють процедуру реалізації тих рішень, які приймаються вищим керівництвом. Відповідно до цієї відповідальності, вказані менеджери наділяються правами у використанні ресурсів, прийомі на роботу нових працівників, купівлі і продажу продукції та обладнання.

Менеджери нижчого рівня – це керівники, зайняті оперативним управлінням – майстри, бригадири і ін. їх завданням є реалізація планів, прийнятих на середньому рівні, здійснення контролю за роботою робітників, усунення збоїв у роботі, простоїв і ін.

1.2 Вибір оптимального стиля лідерства керівником

Серед функцій менеджера персоналу важливою є делегування обов'язків, тобто передавання їх іншим. Від того, наскільки відповідально інша особа сприймає обов'язки, які їй делегуються, великою мірою залежить те, як вона виконуватиме доручену роботу.

Більшості працівників подобається брати на себе повноваження, пов'язані з виконанням дорученої роботи. Коли працівникові подобається його робота і він позитивно реагує на покладену на нього відповідальність, то він працюватиме краще і якість виконання роботи буде вищою.

Яка з наведених нижче фраз найбільше Вам подобається?

«Я кажу їм, що, як і коли треба зробити. Іншого способу не бачу. Комуś же треба задати темп на цьому ранчо».

«Як правило, це помилка для мене – підбивати підсумки результатів роботи без перевірки їх членами бригади. Зрештою, вони краще знають, що відбувається».

«Розв'язання більшості проблем я покладаю на бригадирів, і нехай працюють. Моя роль лише в тому, аби вони знали, що має бути зроблено».

Кожна з цих фраз характеризує певну поведінку менеджера, а водночас і стиль лідерства. Є багато способів визначення стилю лідерства. Дослідження показали, що існують однакові риси лідерства у поведінці менеджерів незалежно від того, якими людьми вони керують і в яких конкретних ситуаціях. Однак особистий стиль будь-якого лідера може бути більш або менш ефективним залежно від того, з якими людьми він працює та в яких умовах.

Ваш успіх як менеджера значною мірою залежить від стилю лідерства, який Ви обрали. Важливо розуміти, що жоден із стилів не може бути найкращим і що найвищі результати дає поєднання стилів з урахуванням того, ким треба керувати і в якій конкретній ситуації.


Один із методів класифікації стилів лідерства розрізняє їх за ступенем залучення своїх підлеглих до вирішення виробничих питань. Читаючи подані нижче стислі описи стилів лідерства, подумайте, які з них найбільшою мірою підійшли б для Вас:

- директивний (вказівний) – «зроби це, інакше ...». Менеджери з таким стилем керівництва схильні очікувати негайного виконання підлеглими своїх указівок і дуже мало прислуховуються до їхніх міркувань або взагалі не зважають на них.

- авторитарний – «очікую внеску й ініціативи з боку підлеглих». Менеджери, що користуються цим стилем, схильні видавати чіткі інструкції, домагатися певної ініціативи від підлеглих (не допускаючи будь-яких сумнівів стосовно того, хто насправді є босом), постійно контролювати їхні дії, заохочувати до праці за допомогою як дисциплінарних стягнень, так і різних винагород. Вони вважають такий вплив ключовою складовою роботи менеджера;

- демократичний – «давайте все вирішувати разом». Менеджери з таким стилем заохочують працівників до участі у вирішенні виробничих питань, а також до розвитку





їхніх здібностей. Вони схильні вважати, що окремі команди та їхні члени, працюючи спільно, найкраще виконують роботу і що постійне контролювання працівника або детальні інструкції не потрібні;

– делегуючий (який наділяє повноваженнями) – «колега, партнер або той, хто делегує». За такого стилю менеджери бачать себе тими, хто розвиває здібності своїх працівників, піклується про високі показники в роботі. Вони забезпечують високу гнучкість у визначенні цілей та завдань, узгоджених із цілями організації, визначають шляхи і способи виконання завдань та вирішення проблем.

Використання стилю лідерства залежно від ситуації. Кожен із перелічених вище стилів має свої переваги і недоліки. Хоча Ви, можливо, зручніше почуваете себе, користуючись своїм природним стилем, уміння гнучко змінювати його залежно від обставин може значно підвищити вашу ефективність як лідера. Жоден стиль сам по собі не може бути найкращим. Його ефективність залежить від людей, якими керує менеджер, та конкретної ситуації.

Знання переваг і недоліків кожного стилю допоможе Вам вирішити, коли і який стиль найзручніше використати. Менеджер може у конкретній ситуації використовувати різні стилі залежно від рівня професійної підготовки працівників.

Поль Гершей та Кеннет Бланкард з Центру вивчення лідерства розробили модель «Ситуаційного лідерства», яка показує, як можна ефективно використати владні повноваження. Ця модель ґрунтується на чотирьох стилях лідерства. Нижче наведено переваги і недоліки кожного стилю та умови, за яких треба використовувати той чи інший з них.

Розглянемо директивний (вказівний) стиль лідерства.

Процес делегування

Коли Ви починаєте ознайомлювати працівників з їхніми новими обов'язками, розкажіть їм, що треба робити. Ви самі виконуєте значну частину цієї роботи, і Ваші стосунки з працівником в основному такі, як учителя та учня. Таке спілкування є переважно одностороннім.

Переваги: короткотермінова ефективність, швидкість; чітке підпорядкування – працівники знають, хто керівник і що треба зробити; може бути дуже продуктивним, особливо на короткі терміни.

Недоліки: працівникам цей стиль не подобається; стримує професійне зростання і розвиток; може призвести до високої плинності кадрів; можна втратити потенційно вагомий ідеї з боку працівників.

Підходить: коли виникають нові завдання; для нових або недосвідчених працівників; коли цілей не досягнуто; коли треба негайно виконати роботу; коли працівник неохоче береться за виконання роботи; якщо завдання великою мірою орієнтоване на результат.

Розглянемо авторитарний стиль лідерства.

Процес делегування

Коли працівник або (підлеглий) поступово набуває досвіду і компетенції, Ви починаєте залучати його до прийняття рішень: заохочувати брати на себе відповідальність. Тепер Ваші стосунки з працівником у прийнятті рішень стають партнерськими.

Переваги: ефективність і своєчасність; зрозуміло, хто є відповідальним; можна здійснювати владні повноваження без залякування; розвиває працівників, які не мають достатнього досвіду; дає більше гарантії прийняття правильного рішення.

Недоліки: не сприяє професійному зростанню освічених працівників; деяким досвідченим працівникам може не подобатись або викликати у них образи; може призвести до плинності кадрів, коли працівники набудуть достатнього досвіду роботи.

Підходить: коли працівник набуває досвіду та знань; коли працівник певною мірою обізнаний у своїй роботі; коли працівника потрібно спрямовувати та сприяти йому.

Розглянемо демократичний стиль лідерства.

Процес делегування

Працівник бере на себе основну частину відповідальності та обов'язків, і Ви від авторитарного стилю переходите у разі потреби до співпраці.

Переваги: сприяє залученню працівників до розв'язання виробничих проблем; є можливістю для професійного зростання працівників; підтримує певний час відчуття задоволення у працівників.

Недоліки: забирає у менеджера багато часу; той, хто не справляється зі своїми обов'язками, може саботувати цілі організації, в якій працює; думка більшості не завжди найкраще відповідає інтересам організації; зміни стають джерелом конфліктів, і працівники можуть намагатись уникати змін.

Підходить: коли працівник ознайомлений із завданням; коли працівник висококомпетентний; коли працівник і керівник поділяють ідеї та рішення.

Розглянемо делегуючий стиль


Процес делегування

Працівник (підлеглий) тепер знає, що відповідальність повністю покладена на нього. Роль менеджера при цьому – підтримувати працівника та оцінювати результати його роботи. Ви передали відповідальність своєму підлеглому і, отже, можете виконувати інші менеджерські функції.

Переваги: стимулює професійне зростання та набуття досвіду працівниками; підтримує тривалий час продуктивність праці; позитивно сприймається досвідченими працівниками; ефективний, якщо підлеглі є вашими послідовниками-однодумцями; максимально стимулює творчі зусилля; вивільняє час для менеджера.

Недоліки: не буде ефективним, якщо підлеглі або не мають бажання, або не можуть працювати; підлеглі можуть не виявити бажання виконувати роботу; можуть виникнути проблеми у стосунках із сильними особистостями, які зловживають владою.





Підходить: коли працівник здатний взяти відповідальність за прийняття і реалізацію рішень на себе; коли у працівника є інтерес і бажання приймати рішення і виконувати його.

Розуміння індивідуальних стилів є важливим для менеджера, оскільки особисті риси працівників безпосередньо впливають на виробничі відносини.

Кращих результатів можна досягти тоді, коли і менеджер, і працівники розуміють, що реакція працівників може бути різною залежно від їхніх індивідуальних стилів. Наведемо кілька прикладів.

Працівника нижчого рівня часто дратує керівник, котрий витрачає багато часу на пояснення подробиць і альтернатив, перш ніж дати вказівки. Тому ж, хто любить деталізацію, навпаки, буде важко працювати з людиною, яка спресовує все в одному реченні.

Особам, яким подобається обговорювати альтернативні варіанти, перш ніж почати діяти, може бути важко працювати з людьми, які спочатку беруться за роботу, а потім починають усвідомлювати, що вони роблять. З іншого боку, для людини, яка звикла братися за роботу негайно, тривале планування може виявитися дуже обтяжливим.

Менеджери, які враховують ці відмінності і можуть модифікувати свій підхід, досягають кращих результатів, тобто продуктивнішої праці своїх працівників.

Для визначення відмінностей в особистих стилях розроблено багато методів. Ідея розрізнати типи особистостей не нова – ще понад 2000 років тому Гіппократ описав чотири типи темпераменту людей: «холеричний» – у важко керованих і нетерплячих осіб; «сангвінічний» – у людей безпечних та безтурботних; «флегматичний» – в осіб повільних, стабільних; «меланхолічний» – у тих, хто є більш чутливим і замкненим. Відтоді дещо змінилися їхні назви, розширилися характеристики, хоч основа залишилася такою самою.

Пристосування вашого стилю

Пізнати особистий стиль – це вже важливий початок. Те, що менеджер реагує на різні ситуації відповідно до свого особистого стилю, не обов'язково приведе до ефективного стилю менеджменту. Щоб цей стиль був справді ефективним, потрібно також визначити, який стиль буде найкращим у роботі менеджера з кожним працівником.

Класифікуючи себе та інших, слід пам'ятати, що характери людей часто є сумішшю різних типів, описаних вище, і що та сама особа може реагувати по-різному в різних ситуаціях. Неможливо і небажано однозначно характеризувати людей. Найліпше, чого можна досягти, – це визначити той стиль, якому Ви віддаєте перевагу і якому віддають перевагу інші.

1.3 Особливості спілкування у діяльності керівника

Спілкування відіграє головну роль у більшості аспектів робочих стосунків між роботодавцем і працівниками. Уміння менеджера спілкуватися є вирішальним для забезпечення успіху в найманні та навчанні, мотивації працівника і його бажанні давати інформацію. Взагалі менеджер повинен вміти зрозуміло інформувати своїх працівників, якщо хоче, щоб вони робили те, що від них вимагають.

Уміння спілкуватися. Спілкування між двома людьми є ефективним, коли вони добре розуміють один одного. Якщо потрібно доручити комусь виконати певну роботу, то і менеджер, і його підлеглий, перш ніж розійтися, повинні чітко зрозуміти, що саме потрібно зробити, і бути задоволеними після спілкування. Кажуть, що 90% конфліктів на роботі виникають саме через непорозуміння.

Для спілкування потрібні такі вміння: слухати, говорити та спілкуватися без слів (вдаючися до міміки, жестів, знаків).

Уміння слухати

1. Коли Ви когось слухаєте, припиніть говорити. Ви не можете слухати розмовляючи.

2. Зосередьте увагу на тому, що говорить Ваш співрозмовник:

стежте за значенням слів;

спостерігайте за руками, виразом обличчя, очей;

контролюйте свої емоції, вони заважають розуміти;

реагуйте на ідеї, а не на особу;

не висловлюйте оцінних суджень.

3. Відгукуйтесь. Якщо Ви розумієте, про що йдеться, підтвердіть це, а якщо «ні» – попросіть роз'яснити.

4. Звертайте увагу і на почуття співрозмовника, і на зміст сказаного ним.

5. Уважне слухання є важливим у спілкуванні – той, хто говорить, перекладає частину відповідальності на того, хто слухає.

Уміння говорити

1. Визначаючи завдання:

давайте чіткі, короткі, конкретні вказівки замість розпливчастих інструкцій;

будьте впевнені, але не самовпевнені;

розробляйте достатньо детальні інструкції, щоб вони були зрозумілими;

доводьте почате до кінця;

ставте запитання, щоб упевнитися, що слухач зрозумів Вас;


залучайте підлеглих до участі в обговоренні.

2. Висловлюючи незадоволення, заперечення, несхвалення:

пам'ятайте, що і роботодавець, і працівник повинні мати право на це;

для них обох мають бути прийнятними і час, і місце;





той, хто висловлює Вам конструктивну критику, є цінним працівником; той, хто хронічно чимось незадоволений, – тягар для Вас.

3. Повідомляючи неприємні новини:

не перекладайте відповідальність на когось;

робіть це усно;

не відкладайте повідомлення про неприємне і не уникайте його;

почніть говорити у дружньому тоні;

розкажіть про можливі позитивні сторони;

перевіряйте неприємну інформацію;

створюйте умови для спільного обговорення;

виберіть найзручніший час для працівника;

звертайтеся безпосередньо до тієї людини, якої це стосується.

Усвідомте, що вживання жаргонних слів і місцевих зворотів мови може призвести до непорозумінь.

Вміння спілкуватися без слів. Посмішка, зведені брови або якийсь жест можуть повідомити більше, ніж супроводжуючі їх слова. Кажуть, що під час розмови лише 7% повідомлення передається словами, а решта 93% – мовою жестів.

1. Дії говорять голосніше, ніж слова.

2. І керівники, і працівники швидко розпізнають того, хто говорить одне, а робить інше.

3. Фраза «роби так, як я кажу, а не так, як я роблю» діє лише в абсолютно автократичній ситуації та рідко буває ефективною.

Поради щодо спілкування

Під час висловлювання почуттів: вираз «мені прикро через те, що ...» більш ефективний, ніж «Ви мене дратуєте, тому що ...».

Коли Ви потребуєте допомоги, то вживайте краще вираз «давайте зробимо ...» замість «допоможіть мені зробити ...».

Доручаючи якусь справу, краще попросіть зробити, а не наказуйте. «Чи не могли б Ви ...?» діє ефективніше, ніж «Зробіть ...».

Впевніться, що Ваші слова і Ваші жести говорять про одне й те ж саме. Мова жестів діє сильно. Вона може збагатити і підкреслити ваші слова. Та коли Ви маєте на увазі щось інше, а не те, що говорять Ваші слова, Ваші жести передаватимуть протилежне тому, що Ви говорите. Якщо Ви кажете «Я не розізлився», а Ваше обличчя червоне і зуби стиснуті, скоріше всього, ніхто Вам не повірить.

Як давати поради. Іноді працівник звертається до Вас за допомогою у розв'язанні проблеми. Багато менеджерів вважають, що їм незручно давати слухні поради працівникові щодо вирішення його особистих проблем.

Все, що від вас вимагається, – це уважно вислухати, дати можливість обговорити проблему і щось запропонувати замість того, щоб давати вказівки. Можливо, для Вас це

буде несподіванкою, але хороша порада – це не головне, за чим звертаються до Вас працівники. Часто вони знають, що їм робити, і не потребують якихось вказівок, особливо щодо особистих проблем.

Ваша роль – створити неофіційну атмосферу для обговорення і сприяти отриманню працівником потрібної допомоги.

Шукайте рішення разом зі своїм працівником.

1. Попросіть його написати про можливі варіанти вирішення проблеми.
2. Поки він пише, Ви також подумайте, якими можуть бути варіанти вирішення проблеми.
3. Працівник першим дає свої пропозиції.
4. Ви додаєте лише ті рішення, яких не назвав працівник.
5. Працівник має висловити свою думку стосовно того, яке рішення «добре», «погане» або «нейтральне».
6. Потім ви допомагаєте працівникові вибрати найкраще рішення.

Критичні висловлювання. Критика не подобається нікому. Більшості людей не подобається критикувати інших, тому вони часто уникають цього. Однак критика може бути позитивною і продуктивною, залежно від того, як Ви її висловлюєте.

1. Добре подумайте, перш ніж щось говорити. Якщо Ви роздратовані або занадто поглинуті обдумуванням проблеми, то можете почати висловлюватися, ще не маючи чіткого уявлення про те, що Ви кажете. Зупиніться і запитайте самого себе, що Ви хочете змінити і чому? Який шлях і час найкращий для того, щоб підійти до іншої людини? Пам'ятайте: треба бути швидким у похвалі, але повільним у критиці.


2. Пам'ятайте, що мета критики – допомогти людині поліпшити показники роботи. Ви ніколи не повинні доводити критику до того, щоб принизити людину або викликати у неї образу. Ви ніколи не повинні критикувати для того, щоб показати свою зверхність чи владу або потішити своє самолюбство.

3. Покажіть своє ставлення та прагнення допомогти. Дайте зрозуміти підлеглим, що вони матимуть можливість поліпшити свою роботу. Пропонуйте конкретні шляхи розв'язання проблем і давайте конкретні вказівки. Мало користі від наказів працювати краще, коли люди не знають, як це зробити.

4. Робіть усе для того, щоб утвердити та зміцнити повагу людини до самої себе. Не вживайте виразу «робити так – це дурниця». Замість цього скажіть: «Я знаю, що Ви хотіли зробити якнайкраще. Спробуйте зробити це іншим способом». Розгляньте усі «за» і «проти» стосовно інших способів виконання даної роботи.

5. Не нападайте на людину. Ви не можете змінити людину, якби навіть дуже хотіли. Зосередьтеся на показниках її роботи: можливо, Вам поталанить змінити поведінку цієї людини на краще.





6. Завжди критикуйте приватне, особисто. Ніколи не соромте і не критикуйте працівника в присутності інших. Не вдавайтеся до письмової критики як до першого засобу.

Якщо Ви дотримуватиметеся цих порад, то зможете виробити у ваших працівників позитивні відчуття. Критикування в такий спосіб буде корисним інструментом, а не грубою палицею.

Збори персоналу. Участь працівників в обговоренні справ сприяє підвищенню продуктивності праці. Однією з форм такої їх співучасті є збори персоналу, на яких можна обговорити загальний план Вашого бізнесу, цілі та плани фірми і спробувати розв'язати проблеми.

Коли проводити збори. Підготуйте порядок денний та повідомте його працівникам до початку зборів. Учасники, що роблять доповіді, мають бути попереджені заздалегідь. Намагайтеся уникнути несподіванок.

Розвивайте почуття поваги до кожного учасника зборів. Заохочуйте їхню активність. Заохочуйте до вільного обміну інформацією та ідеями, але не порожню балаканину. Заохочуйте до колективної роботи.

Використовуйте збори працівників як можливість установити з ними особисті щирі стосунки. Сприяйте взаємному піклуванню, добрій волі та довірі.

Потурбуйтеся, щоб збори вклалися у відведений для них час та були детально занотовані прийняті рішення.

ТЕМА 2 МОДЕЛЮВАННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ЛІДЕРСТВА ТА КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ

ІНФОРМАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ ДО ТЕМИ 2

Не дивлячись на спільні та відмінні ризи керівництва і лідерства, у будь-якому разі вони передбачають наявність багаторівневої системи. Отже існує необхідність у визначенні стійкості та стабільності такої системи.

Змоделюємо механізм функціонування для тривірневої системи та визначимо ефективності цієї системи управління. Зазначена система управління, побудована на принципах вертикальної впорядкованості, тобто керівництво вищого рівня здійснює управляючий вплив на керівництво нижчих рівнів. У такій системі тільки керівники найвищого рівня мають можливість діяти в інтересах справи. Керівники нижчого рівня вже не мають такої можливості, оскільки вони виконують накази найвищих керівників. Аналогічно будується увесь ланцюг управління.

Нехай діяльністю групи чи організації x із швидкістю $\dot{y} = \dot{x}$ управляє деякий керівник. Його діяльністю, у свою чергу, управляє керівник другого рівня (керівник адміністративного району), який приймає рішення про те, що швидкість діяльності (виробництва, надання послуг, тощо) повинна змінюватись таким чином: $\dot{z} = \dot{y}$.

Поведінкою керівника z управляє керівник більш високого рівня \dot{z} . В разі, якщо керівник найвищого рівня бажає досягти значення X величини x , він буде впливати на керівника попереднього рівня у позитивному напрямі, якщо необхідне значення x не досягнуто. Вплив буде здійснено у протилежну сторону, в разі, якщо значення x перевищене.

Таким чином, представимо у математичному вигляді трьохступінчасту систему управління системою рівнянь (5.1) та проаналізуємо її стійкість. Для неї модель буде мати вигляд:

$$\begin{cases} \dot{x} = y \\ \dot{y} = z \\ \dot{z} = -k(x - X), k > 0. \end{cases} \quad (5.1)$$

Знайдемо рішення відповідної однорідної системи для даної моделі за методом Ейлера. Для цього складемо характеристичне рівняння відповідної однорідної системи:

$$\dot{x} = y; \dot{y} = z; \dot{z} = -kx. \quad (5.2)$$

Маємо:



$$\begin{vmatrix} -\lambda & 1 & 0 \\ 0 & -\lambda & 1 \\ -k & 0 & -\lambda \end{vmatrix} = 0,$$

або $\lambda^3 + k = 0, k > 0$.

Відкля $(\lambda + k^{1/3})(\lambda^2 - k^{1/3}\lambda + k^{2/3}) = 0$.

Тоді, $\lambda_1 = -k^{1/3}, \lambda_{2,3} = \frac{k^{1/3}}{2} \pm \sqrt{\frac{k^{2/3}}{2} - k^{2/3}} = \frac{k^{1/3}}{2} \pm i\sqrt{\frac{3k^{2/3}}{4}} = \frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})$.

Знайдемо власний вектор $\gamma^1 = (\gamma_{11}; \gamma_{21}; \gamma_{31})$, що відповідає кореню $\lambda_1 = -k^{1/3}$. Складемо систему:

$$\begin{cases} k^{1/3} \gamma_{11} + \gamma_{21} = 0, \\ k^{1/3} \gamma_{21} + \gamma_{31} = 0, \\ -k\gamma_{11} + k^{1/3} \gamma_{31} = 0. \end{cases}$$

Тоді $\gamma_{11} = \gamma_{31} k^{-2/3}, \gamma_{21} = -\gamma_{31} k^{-1/3}$.

Нехай $\gamma_{31} = 1$, для $\lambda_1 = -k^{1/3}$ будемо мати власний вектор $(k^{-2/3}; -k^{-1/3}; 1)$, якому відповідають часткові рішення $x_1 = k^{-2/3}e^{-k^{1/3}t}, y_1 = -k^{-1/3}e^{-k^{1/3}t}, z_1 = e^{k^{1/3}t}$.

При $\lambda_2 = \frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})$ для визначення власного вектора маємо таку систему:

$$\begin{cases} -\frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})\gamma_{12} + \gamma_{22} = 0, \\ -\frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})\gamma_{22} + \gamma_{32} = 0, \\ -k\gamma_{12} - \frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})\gamma_{32} = 0. \end{cases}$$

Тоді $\gamma_{12} = \frac{k^{-2/3}}{2}(1 + i\sqrt{3}); \gamma_{22} = -\frac{k^{-1/3}}{2}(1 - i\sqrt{3}); \gamma_{32} = 1$.

Значенням $\lambda_{2,3} = \frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})$ відповідають такі рішення:

$$x_{2,3} = \frac{k^{-2/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})e^{\frac{k^{1/3}}{2}(1+i\sqrt{3})t} = \frac{k^{-2/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \times \left(\cos \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t + i \sin \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t \right),$$

$$y_{2,3} = -\frac{k^{-1/3}}{2}(1 - i\sqrt{3})e^{\frac{k^{1/3}}{2}(1+i\sqrt{3})t} = \frac{k^{-1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3})e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \times \left(\cos \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t + i \sin \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t \right),$$

$$z_{2,3} = -e^{\frac{k^{1/3}}{2}(1+i\sqrt{3})t} = -e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \times \left(\cos \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t + i \sin \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t \right).$$

Виділимо дійсні та уявні частини та отримаємо рішення:

$$x_2 = e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \left(\frac{k^{-2/3}}{2} \cos \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t + \frac{\sqrt{3}k^{-2/3}}{2} \sin \frac{\sqrt{3}}{2}k^{1/3}t \right),$$

$$x_3 = e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \left(\frac{\sqrt{3}k^{-2/3}}{2} \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t + \frac{k^{-2/3}}{2} \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right),$$

$$y_2 = e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \left(\frac{k^{-1/3}}{2} \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t + \frac{\sqrt{3}k^{-1/3}}{2} \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right),$$

$$y_3 = e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \left(\frac{\sqrt{3}k^{-1/3}}{2} \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t + \frac{k^{-1/3}}{2} \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right),$$

$$z_2 = -e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \left(\frac{\sqrt{3}k^{-1/3}}{2} \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right),$$

$$z_3 = -e^{\frac{k^{1/3}}{2}t} \left(\sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right).$$

Загальне рішення системи (5.2) отримаємо у вигляді:

$$x = C_1 k^{-2/3} e^{-k^{1/3}t} + \frac{1}{2} k^{-2/3} e^{1/2k^{1/3}t} \left(C_2 \left(\cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t - \sqrt{3} \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right) + C_3 \left(\sqrt{3} \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t + \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right) \right),$$

$$y = -C_1 k^{-1/3} e^{-k^{1/3}t} - \frac{1}{2} k^{-1/3} e^{1/2k^{1/3}t} \left(C_2 \left(\cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t + \sqrt{3} \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right) + C_3 \left(\sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t - \sqrt{3} \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right) \right),$$

$$z = C_1 e^{-k^{1/3}t} - e^{1/2k^{1/3}t} \left(C_2 \cos \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t + C_3 \sin \frac{\sqrt{3}}{2} k^{1/3}t \right).$$

Для того, щоб визначити, чи є стійкою система (5.1), необхідно проаналізувати стійкість точки рівноваги цієї системи. Залежно від того, є система (5.1) стійкою чи ні, залежить відповідь на питання щодо стану системи управління територіями в Україні, оскільки система рівнянь (5.1) і є математичним описом стану системи управління.

Відомо, що для системи диференціальних рівнянь n -го порядку:

$$\frac{dx_i}{dt} = f_i(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \quad i = \bar{1, n} \quad (5.3)$$

математично умова сталості може бути визначена таким чином.

Нехай $x^0 = (x_1^0, x_2^0, \dots, x_n^0)$ є станом рівноваги (точка спокою), тобто $f_i(x^0) = 0, i = \bar{1, n}$.

Математично, стан рівноваги x^0 для системи (5.1) є локально стійким, якщо для будь-якого $\varepsilon > 0$, існує $\delta(\varepsilon) > 0$, що при виконанні умови $\|x - x^0\| < \delta$ буде існувати рішення $\varphi(t)$



системи (5.1), визначене при $t \geq 0$ ($\varphi(t) = x$), що задовольняє умові $\|\varphi(t) - x^0\| < \varepsilon$ для усіх $t > 0$. Це означає, що усі рішення, що починаються навколо x^0 , залишаються навколо нього.

Якщо x^0 стійке і знайдеться таке $\delta' > 0$, що при $\|x - x^0\| < \delta'$, будемо мати $\lim_{t \rightarrow \infty} \|\varphi(t) - x^0\| = 0$, то рішення x^0 є (локально) асимптотично стійке.

Якщо x^0 не є стійким, то рішення є нестійким.

В разі, якщо будь-які рішення системи (5.3) сходяться до єдиного стану рівноваги x^0 , незалежно від початкового стану, тоді x^0 глобально асимптотично стійке.

Графічно перелічені види рішень наведені на рисунку 1: локально стійке (рис. 5.1 а; глобально стійке (рис. 5.1 б, в) та нестійке (рис. 5.1 г).

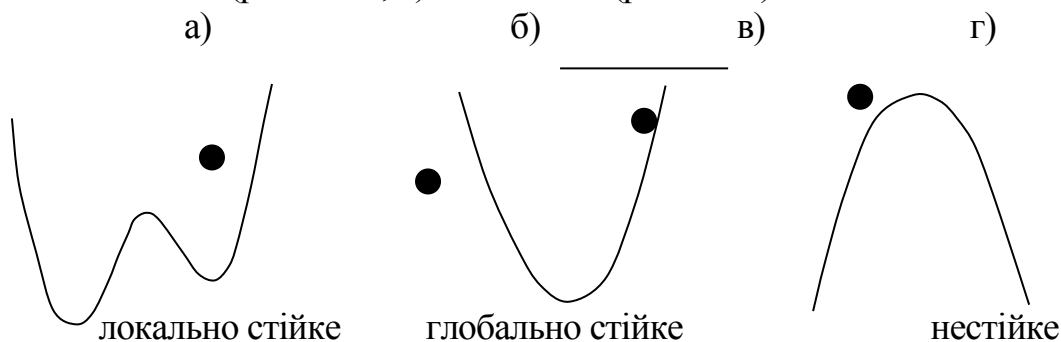


Рис. 5.1 – Графічна інтерпретація стійкості рішення системи диференційних рівнянь n -го порядку

Для того, щоб стан рівноваги системи (5.3) був асимптотично стійким, необхідно і достатньо, щоб власні значення матриці мали від'ємні дійсні частини.

З урахуванням цього, оцінимо сталість бажаного стаціонарного стану ($x = X, y = z = 0$) трьохрівневої системи управління організації (групи), що математично описується рівнянням (5.1). Характеристичне рівняння $\lambda^3 + k = 0$ однорідної системи, що відповідає заданій, має корені $\lambda_1 = -k^{1/3}, \lambda_{2,3} = \frac{k^{1/3}}{2}(1 + i\sqrt{3}), k > 0$. Сталість положення рівноваги $x = X, y = z = 0$ визначається знаком дійсної частини коренів $\lambda_{2,3}$. Виходячи з того, що $k > 0$, числа $\lambda_{2,3}$ мають позитивну дійсну частину. З цього можливо здійснити висновок, що трьохступінчате рівняння, що описується системою (5.1), нестійке, тобто відбувається катастрофічне зростання коливань. В такій ситуації можливе руйнування системи.

Таким чином, трирівнева система управління не є стійкою, тобто можливе її руйнування.

Однак доцільно врахувати синергетичний ефект взаємодії підсистем складної системи. Дослідженням таких систем займається синергетика. Синергетика – теорія самоорганізації складних систем. Існують різні підходи до визначення властивостей системи різними авторами. Динамічними є системи, що явно або неявно залежать від часу. Можливо виокремити основні властивості складних динамічних систем:

1) Нескінченність пізнання системи. Неможливо повністю пізнати систему, можливо запропонувати певні її структурні та функціональні варіанти, що відбивають різні її аспекти.

2) Взаємодія із зовнішнім середовищем. Система під впливом зовнішнього середовища розвивається, але зберігає свої особливі, притаманні тільки їй властивості.

3) Цілісність (емерджентність). У системі її складові функціонують разом, є взаємопов'язаними, що створює нові властивості. Властивості системи як цілого не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів.

4) Ієрархічність системи. Кожний елемент складної системи є самостійною системою, але він також є складовою частиною загальної системи більш високого рівня.

5) Структура. Кожна система має елементи, що утворюють певну структуру, що є динамічною. Динамічність забезпечує можливість зміни і розвитку системи у реальному масштабі часу.

6) Елемент. Це первинна складова системи, що також є системою. Але її структура не розглядається на цьому рівні аналізу.

Скористаємось принципами синергетики (теорії самоорганізації) для опису складної, відкритої, динамічної системи – організації чи групи осіб. Самоорганізація – еволюційне самовпорядкування (самовдосконалення) за рахунок внутрішніх можливостей та зовнішнього впливу.

Самоорганізація можлива тільки у відкритих системах. Під впливом зовнішніх факторів, у таких системах відбувається внутрішня перебудова. Їх структура, як правило, ускладнюється та пристосовується до нових умов зовнішнього середовища. Система переходить у новий стан, оскільки попередній втрачає стійкість. Якщо складна система тривалий час перебуває у рівноважному стані, зникає розвиток.

Таким чином, поряд із нестійкістю, що може призвести до збільшення коливань та руйнування системи, з позиції теорії систем, глобальна стійкість системи є загрозою для її існування, оскільки означає відсутність розвитку. Розвиток системи – це рух до нового стану динамічної рівноваги та формування набору рівноважних станів. Кожний такий стан не є абсолютно рівноважним та існує впродовж обмеженого часу. Кількісним виміром розвитку є динаміка змін (збільшення або зменшення) ефективності використання обмежених ресурсів у довготривалому періоді.

Функція змін (зростання або зниження) ефективності кількісно виражає процес розвитку. Абсолютний вимір розвитку – темп росту показника. Нестійкість складних систем є однією з передумов стабільного динамічного розвитку. Тільки такі системи здатні до самоорганізації. Самоорганізація систем є джерелом їх розвитку, у результаті якого відбувається відбір якостей, ознак і властивостей, що підвищують рівень організації системи в процесі адаптації до зовнішнього впливу.





КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Принципи системного підходу в управлінні організацією.
2. Організація як складна система та об'єкт управління.
3. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління.
4. Закони, що діють в організації.
5. Співвідношення централізації і децентралізації.
6. Найважливіші системні ознаки виділення підсистем.
7. Підходи до системного управління.
8. Системний підхід в теорії організацій.
9. Сутність системного підходу.
10. Системні ознаки організації.
11. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.
12. Дайте означення «організації».
13. Розкрийте основні відмінності формальної і неформальної організації.
14. Визначте основні характеристики організації як об'єкта управління.
15. Дайте характеристику внутрішніх складових організації.
16. Назвіть та охарактеризуйте фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища організації.
17. Структура організації та її особливості.
18. Лідерство: сутність та особливості
19. Основні форми влади
20. Поведінковий підхід у лідерстві
21. Ситуаційний підхід у лідерстві
22. Теорія Х-У Дугласа МакГрегора
23. Діапазон стилів керування Р. Лайкерта
24. Двомірне трактування стилів керування
25. Стили керування Р. Блейк та Дж. Моутон
26. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера
27. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара
28. Теорія Х-У Дугласа МакГрегора
29. Діапазон стилів керування Р. Лайкерта
30. Двомірне трактування стилів керування
31. Стили керування Р. Блейк та Дж. Моутон
32. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера
33. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Згідно з системним підходом організація є:

- а) закритою системою, яка має жорсткі фіксовані межі;
- б) відкритою системою, яка взаємодіє з навколишнім середовищем;
- в) органічною системою, оскільки основним її елементом є люди;
- г) системою неорганічної природи.

2. Виробничо-господарська організація – це:

- а) множина осіб, для яких властива координація внутрішньої і зовнішньої діяльності;
- б) неформалізована структура ролей чи посад, орієнтована на задоволення специфічних потреб споживачів;
- в) основна ланка в системі продуктивних сил, у якій відбувається безпосереднє поєднання робочої сили з засобами виробництва і здійснюється самостійний кругообіг коштів у процесі розширеного відтворення;
- г) специфічне природне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

3. Внутрішнє середовище організації включає такі елементи:

- а) власники, менеджери, співробітники;
- б) система комунікацій, управління персоналом і представниками навколишнього середовища, фірмова поведінка;
- в) організаційна форма і структура організації, люди, соціально-психологічний клімат, цілі, завдання, технологія;
- г) покупці, постачальники, посередники, потенційна робоча сила, маркетингові інструменти.


4. Активна соціальна система, складена із взаємодіючих елементів та підсистем, що має взаємини з зовнішнім середовищем та залежить від нього:

- а) організація як замкнута система;
- б) підрозділ організації;
- в) окремий працівник незалежно від займаної ним посади;
- г) організація як відкрита система.

5. Вкажіть, яка категорія водночас виступає внутрішньою змінною організації і відноситься до факторів зовнішнього середовища:

- а) споживачі;
- б) податкова система держави;



- 
- в) технологія;
 - г) конкуренти.

6. Керуючою системою в організації є:

- а) персонал;
- б) обладнання;
- в) менеджери різних рівнів;
- г) державні органи влади.

7. Функціональні зв'язки характеризують взаємодію:

- а) між підрозділами одного і того ж рівня управління (менеджер відділу економіки - менеджер відділу логістики);
- б) керівників, що виконують аналогічні функції на різних рівнях управління, але між ними не існує адміністративного підпорядкування (менеджер економічного відділу - головний бухгалтер);
- в) між керівниками різних рівнів управління, між якими існує прямий посадовий зв'язок;
- г) між працівниками окремого виробничого підрозділу незалежно від займаної ними посади.

8. Формальні організаційні структури управління поділяються на такі типи:

- а) бюрократичні, ієрархічні;
- б) адаптивні, органічні;
- в) механічні, ієрархічні;
- г) механістичні, органічні.

9. Вкажіть, які з названих факторів відносяться до факторів зовнішнього середовища прямого впливу:

- а) держава, споживачі, конкуренти, постачальники, політичний устрій;
- б) конкуренти, постачальники, держава, стан економіки;
- в) технології, споживачі, держава, постачальники;
- г) місцеві органи влади, споживачі, конкуренти, постачальники.

10. Сукупність організаційних процесів, процесів обороту та споживання ресурсів визначеного виду від початку створення організації до припинення її діяльності – це:

- а) функції менеджменту;
- б) принципи менеджменту;
- в) життєвий цикл організації;
- г) життєвий цикл продукції та технології.

11. Імідж організації – це:

а) враження, яке складається (формується) у клієнтів (покупців), підприємців, громадськості, комерційних контрагентів від товару, послуг і організації, яка виготовляє і реалізує цей товар чи надає послуги;

б) передбачуване підвищення прибутковості фірми порівняно з аналогічними фірмами;

в) вид діяльності, яким займається даний суб'єкт господарювання, який відображений у його установчих документах;

г) статус підприємства, який визнається, регламентується і гарантується державним законодавством.

12. Функціональні повноваження в організації дають можливість:

а) впливати на працівників; що підпорядковані іншим лінійним керівникам;

б) не виконувати певні управлінські рішення;

в) залучати додаткові ресурси для виконання поставлених завдань;

г) здійснювати контроль за діяльністю всіх працівників апарату управління.

13. Визначте типи повноважень, які потребують організаційного оформлення:

а) формальні: лінійні та функціональні;

б) неформальні;

в) тільки лінійні;

г) тільки функціональні.

14. Вкажіть на наслідки перевищення норми керованості:

а) зниження чисельності менеджерів у складі апарату управління;

б) оптимальний розподіл функцій в апараті управління;

в) зниження ефективності роботи менеджерів;

г) підвищення ефективності системи менеджменту організації.

15. Процес створення ієрархії управління – це:

а) скалярний процес;

б) мотиваційний механізм;

в) функція менеджменту;

г) метод управління.

16. Філософію і призначення, зміст існування організації відображає:

а) ціль;



- б) стратегія;
- в) функція;
- г) місія.

17. Місія організації повинна відображати інтереси наступних учасників ринку:

- а) цілі, структури, технології, люди, завдання;
- б) власники, держава, система менеджменту, колектив;
- в) конкуренти, постачальники, держава, споживачі;
- г) керівники, спеціалісти, технічні виконавці.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

Стимулювання та мотивація

Стимулювання інтересу до роботи є дуже важливим фактором посилення трудової мотивації.

Запитання до ситуації та відповіді

Спробуйте обрати з наведених нижче варіантів три види найбільш ефективних заходів, які б збуджували інтерес до роботи, яку виконує підлеглий. При цьому екстремальні випадки не враховуються.

А. Здійснювати таке керівництво, яке забезпечувало б достатні знання про характер роботи, яка виконується.

Б. Час від часу змінювати роботу, щоб одна й та сама робота не набридала.

В. У випадку, коли потрібно приймати добре розуміючих один одного співробітників до однієї групи.

Г. Докладно, у деталях пояснити людям характер роботи, і, таким чином, зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Д. Роботу, яку потрібно виконувати, слід час від часу доповнювати новими завданнями. Непогано організувати свого роду змагання за кращий результат.

Е. Точно вказати на недоліки і позитивні моменти роботи, яка виконується.

Мотивація (англ. Motivation) – це процес спонукування людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі.

В процесі у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до праці і її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах і стимулах.

Мотив (англ. Motive) – це усвідомлена спонуковуюча причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку. Мотив є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії

внаслідок трансформації зовнішнього спонуковуючого фактора (стимулу) і його усвідомлення індивідом.

До мотивів відноситься комплекс спонукань, що діють з повною силою на протязі тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене завдання, надавати допомогу колезі тощо.

Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, у залежності від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку. У свою чергу, моральні можна поділити на а) ідейно–політичні (стимули, що діють в усьому суспільстві) і б) моральні стимули, що викликають певні відносини у даній групі людей (почуття колективізму, товаришкості, взаємодопомоги в праці та ін.).

Велику групу мотивів становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре зробленої речі і ін. – тобто змістовні мотиви праці. Механізм дії подібних факторів, розкривається у теорії «У» Мак–Грегора.

Стимул також розглядається як спонукання до дії, спонуковуюча причина поведінки, Але, на відміну від мотиву, спонукання викликається зовнішніми факторами, які поділяються на матеріальні (винагороди за працю) і моральні стимули: Визнання заслуг індивіда, справедливе відношення до нього, створення у людини почуття особистої причетності до успіхів організації, творчі, психологічні та ін.

Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати й негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство і т. п. У той же час матеріальні стимули можуть проваджувати високоморальні спонукання, бажання працювати більше, якісніше, надавати допомогу іншим.

Справа в тому, що різних людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки: 1) інстинкт; 2) інтереси; 3) потреби. Спонуковує ті чи інші дії людини прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади, комфорту тощо.

Особливості управління


Зміни, які постійно відбуваються у виробництві і суспільстві вимагають вмілого та своєчасного їх урахування вищим ешеленом управлінців і вжиття відповідних заходів.

Запитання до ситуації та відповіді

Які з названих нижче заходів доцільно на вашу думку здійснити щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації.

А. Перед усім слід оцінити характер змін, потім привести у відповідальність з ними цілі та діяльність самої організації, а також методи управління нею.





Б. У зв'язку зі змінами часто–густо поспішно приймаються недоречні рішення, витрачаються марні зусилля і організація працює нерівномірно. Тому потрібно терміново виявити всі негативні сторони ситуації, усунути їх і намагатися підтримувати в діяльності організації необхідну стабільність.

В. Зміни у навколишньому середовищі негативно впливають на працівників організації, тому необхідно докласти зусилля для того, щоб люди могли своєчасно пристосуватись до будь–яких змін.

У діловому житті під стратегією розуміють загальну концепцію досягнення цілі організації, вирішення проблем, які стоять перед нею, і розподіл необхідних для цього обмежених ресурсів.

Така концепція містить кілька елементів. Насамперед до них належить система цілей, що охоплює місію, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Другий елемент стратегії – пріоритети, тобто головні принципи розподілу ресурсів. Останні можна передусім спрямовувати на вирішення найбільш важливих і насущних для організації проблем; можна виділяти пропорційно потребам, а в ідеалі – у повній відповідності з ними; їх можна надавати всім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності.

Третім елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій, наприклад оцінка роботи персоналу, регламентація внутрішніх відносин, виконання різноманітних спеціальних операцій, контактів із зовнішнім середовищем.

Можна виділити чотири обов'язкових кроки, що мають бути здійснені менеджером для того, щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації.

По–перше, здійснити аналіз ситуації, що склалася в організації, з тим щоб визначити необхідні вимоги до управління.

По–друге, вибрати відповідний підхід до управління, який би найбільшою мірою і якнайкраще відповідав вимогам, що ставляться до організації в даній ситуації.

По–третє, управління повинно створювати потенціал в організації і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації.

По–четверте, зробити відповідні зміни, що дають змогу пристосуватися до ситуації.

Демократичні методи управління

Використання менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з точки зору управління виробництвом. Однак ці методи мають і ряд недоліків.

Запитання до ситуації та відповіді

У якому з наведених нижче прикладів можна побачити ці недоліки?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думки підлеглих та ураховують їх у своїй діяльності, між тими та іншими встановлюються тісні, довірливі

відносини. Однак при цьому у підлеглих розвивається почуття залежності і не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники будуть вислухувати думку кожного підлеглого, вони будуть витрачати багато часу на умовлення, переконання, урегулювання різних питань. У зв'язку з цим, може так статися, що керівники не зможуть своєчасно проводити в життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо керівники будуть дуже часто вислухувати думку підлеглих, то останнім це поступово набридне і вони стануть уникати перших, радитись зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з начальством.


Управління – це цілеспрямована система впливу суб'єкта управління на колектив або окремих працюючих, з метою досягнення певної цілі. Цей вплив здійснюється за допомогою різних методів. «Метод» у перекладі з грецької, буквально означає «дослідження» або у широкому значенні – це спосіб здійснення будь-чого.

В економічній літературі під методом управління розуміють спосіб, прийом або їх сукупність цілеспрямованого впливу менеджера на об'єкт для досягнення конкретного завдання, здійснення конкретних практичних прийомів і способів по управлінню організаціями.

Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користаються широкою волею у виконанні завдань. Досить часто, пояснивши цілі організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі відповідно до тим, котрі він сформулював. Замість того, щоб здійснювати твердий контроль за підлеглими в процесі їхньої роботи, низової керівник звичайно чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб провести її оцінку. (Звичайно, щоб такий механізм діяв, він повинний бути підкріплений високоефективною системою контролю.) Керівник витрачає порівняно велику частину свого часу, діючи як сполучну ланку, забезпечуючи відповідність цілей виробничої групи цілям організації в цілому і піклуючись про те, щоб група одержувала необхідні їй ресурси.

Оскільки демократичний лідер припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня – у соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, – він чи вона намагаються зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. У деякому змісті він чи вона намагаються створити ситуацію, у якій люди до деякої міри самі мотивують себе, тому що їхня робота, по природі своєї, сама є винагородою. У високому ступені демократичний керівник також сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм має бути вирішувати велику частину проблем, не шукаючи схвалення чи допомоги. Але керівник вкладає багато зусиль у створення атмосфери відкритості і довіри з тим, що якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не соромлячись, могли б звернутися до керівника. Щоб домогтися цього, керівник організує двостороннє спілкування і відіграє





направляючу роль. Він чи вона намагаються навчити підлеглих вникати в проблеми організації, видавати їм адекватну інформацію і показувати, як шукати й оцінювати альтернативні рішення.

Демократичне керівництво характеризується поділом влади й участю працівників в управлінні; відповідальність не концентрується, а розподіляється.

Робота в малій групі

Керівники добре розуміють, що в малій робочій групі значно легше добитися єдності дій, ніж у великій.

Запитання до ситуації та відповіді

Чому ж малій групі легше добитися цієї єдності? Які з наведених тверджень є обґрунтованими?

А. Образ мислення однієї людини відрізняється від образу мислення іншої. Тому у малій групі легше знайти загальну для всіх точку зіткнення. У великій групі добитися цього важче, оскільки спілкування у малій групі інтенсивніше, ніж у великій.

Б. Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В. У будь-якій групі є люди, чия думка розходиться з думкою оточуючих. Якщо група нечисленна, то, природно, і менше таких людей. Тому не потрібно витратити багато зусиль на їх умовляння.

Теоретики управління присвятили багато часу визначенню ідеального розміру групи. Автори школи адміністративного керування вважали, що формальна група повинна бути порівняно невеликий. На думку Ральфа К. Девіса, ідеальна група повинна складатися з 3–9 чоловік. Його думку схильний розділити Кіт Девіс, сучасний теоретик, який присвятив багато років дослідженню груп. Він думає, що краща кількість членів групи – 5 чоловік. Дослідження показують, що фактично на зборі в групу приходять від 5 до 8 чоловік.

По деяких дослідженнях можна укласти, що групи, що нараховують від 5 до 11 членів, звичайно приймають більш точні рішення, чим ті, котрі виходять за межі цієї чисельності. Дослідження також показали, що в групах з 5 чоловік її члени звичайно випробують велику задоволеність, чим у групах більшого чи меншого розміру. Пояснення цьому, очевидно, полягає в тім, що в групах з 2 чи 3 чоловік її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. З іншого боку, у групах, що складаються з більш ніж 5 чоловік, її члени можуть випробувати утруднення, боязкість у висловленні своєї думки перед іншими.

Загалом, у міру збільшення розміру групи, спілкування між її членами ускладнюється, і стає більш важким досягнення згоди з питань, зв'язаним з діяльністю групи і виконанням її задач. Збільшення розміру групи також підсилює тенденцію до

неформального поділу груп на підгрупи, що може привести до появи мет, що непогодяться, і до утворення клік.

Під складом групи розуміється ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, що вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для перебування оптимального рішення. Тому не дивно, що на базі досліджень рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, тому що це обіцяє велику ефективність, чим якби члени групи мали схожі точки зору. Деякі люди звертають більше уваги на важливі деталі проектів і проблем, а інші хочуть глянути на картину в цілому, деякі хочуть підійти до проблеми із системних позицій і розглянути взаємозв'язок різних аспектів. За словами Майнера, коли «групи підібрані таким чином, що в них входять або дуже схожі, або дуже різні люди, то групи з різними точками зору виробляють більше якісних рішень. Безліч точок зору і сприйняття перспектив приносить свої плоди».

Згуртованість команди – це міра тяжіння членів групи друг до друга і до групи. Високосплочена група – це група, члени якої випробують сильну тягу друг до друга і вважають себе схожими. Оскільки споена група добре працює в колективі, високий рівень згуртованості може підвищити ефективність всієї організації, якщо мети і тієї й іншої погодяться між собою. У високосплочених груп звичайно буває менше проблем у спілкуванні, а ті, що бувають, – менш серйозні, чим в інших. У них менше недорозуміння, напруженості, ворожості і недовіри, а продуктивність їхньої праці вище. Але якщо цілі групи і всієї організації не погодяться, то високий ступінь згуртованості негативно позначиться на продуктивності праці у всій організації. Це було продемонстровано в експерименті на ділянці банківської сигналізації на заводі Хоторна.

Керівництво може знайти можливість збільшити позитивний ефект згуртованості тим, що буде періодично проводити зборів і робити упор на глобальні цілі групи, а також дасть можливість кожному її члену побачити його чи її внесок у досягнення цих цілей. Керівництво може також зміцнити згуртованість, дозволяючи періодичні зустрічі підлеглих для обговорення потенційних актуальних проблем, ефекту майбутніх змін для виробничої діяльності, а також нових проектів і пріоритетів у майбутньому.

Таким чином, однозначної відповіді дати неможливо, але найбільш обґрунтована А.

Вибір цілей

У випадку, коли підлеглим доручається будь-яка робота, необхідно чітко роз'яснити їм цілі діяльності.

Запитання до ситуації та відповіді

Спробуйте обрати із наведених нижче рекомендацій три найбільш важливі, які бажано урахувати при визначенні цих цілей.



А. Добиватися розуміння того, яке значення поставлені цілі мають у справі досягнення цілей організація.

Б. Наскільки це можливо, визначити цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим. Виховувати у підлеглих почуття справедливості.

Г. Якщо при визначенні цілей виходити із здібностей підлеглих, то буде дуже важко досягти їх, скільки не намагайся.

Д. Можна досягнути будь-яких цілей, якщо урахувати здібності підлеглих.

Е. При визначенні цілей діяльності потрібно по можливості використовувати конкретні факти та цифри.

Ж. Добитися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх обов'язком, справою, за яку вони несуть відповідальність.

Д. Можна досягнути будь-яких цілей, якщо урахувати здібності підлеглих.

Якщо не враховувати здібності підлеглих може виникнути ситуація, коли поставлене завдання буде невиконане не з причин небажання виконання, а з причин неможливості по причині відсутності здібностей.

Е. При визначенні цілей діяльності потрібно по можливості використовувати конкретні факти та цифри.

Будь яке планування діяльності (яке включає як елемент – постановку цілей) повинне ґрунтуватися на певних показниках, які визначені за допомогою певного вимірника.

Опис цілей організації

Назва цілі	Показник, за допомогою якого цілі підлягають виміру
1. Прибутковість	Обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажу, частка коштів, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків і розрахунків з учасниками
2. Ринки	Частка ринку (питома вага підприємства у галузі чи певному виді діяльності), обсяг реалізації у грошовому чи натуральному вимірнику, галузева ніша
3. Рентабельність	Економічний ефект, фінансовий результат або співвідношення між отриманим результатом та сукупними витратами
4. Продукція	Обсяги виробництва та продажу в розрізі окремих видів і найменувань продукції
5. Фінансові можливості	Структура капіталу, його поділ на власний і залучений (перманентний), характеристики використання коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, зобов'язань

6. Виробничі потужності	Вартість основних фондів, фондовідача та фондоємкість, амортизація, постійні витрати на одиницю продукції
7. R&D	Співвідношення витрат на проведення досліджень, розробок та нововведень до корисного ефекту від їх. впровадження, технологічний рівень, ступінь моральної застарілості продукції
8. Зміни в структурі діяльності	Створення, виділення чи ліквідація спеціалізованих структурних підрозділів, злиття, продаж чи купівля, освоєння нових видів діяльності, ведення допоміжних виробництв
9. Використання персоналу	Продуктивність праці, кількість та якість працівників основного та допоміжного виробництв, адміністрації (управлінців)
10. Соціальна відповідальність	Екологічна безпека, ресурсозбереження, безвідходне виробництво чи утилізація залишків, соціальна сфера, пільги для працівників, пенсійне та медичне забезпечення, філантропічна діяльність, розвиток сфери послуг та побутового обслуговування

Ж. Добитися розуміння того, що досягнення поставлених цілей є для підлеглих їх обов'язком, справою, за яку вони несуть відповідальність.

Успіху, як відомо можна досягти, лише коли кожна людина цілі організації сприймає як власні.





СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Минск: «Манн», «Иванов и Фербер», 2014. 263 с.
2. Андрушків Б.М., Кузмін О.Б. Основи менеджменту. Львів: вид-во Світ, 1995. 360 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Серия: Теория менеджмента. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
4. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. Донецьк: ДонДУЕТ 2001. 180 с.
5. Василенко О.П. Менеджмент організацій. Умань: Сочінський, 2010. 490 с.
6. Гуменник В. І. Менеджмент організацій. К.: Знання, 2012. 503 с.
7. Дерлоу, Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. К. Все увито, Наукова думка, 2010. 242с.
8. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
9. Ігнатєва І. А., Паливода О. М., Янковой Р. В. Менеджмент організацій (малого та середнього бізнесу). Київ: КНУТД, 2014. 360 с.
10. Керівництво організацією: Навч. посібник [О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик.] Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2010. 50 с
11. Маркіна І. А. Менеджмент організації: навч. посіб. Київ: ТОВ “Вид-во “ЦУЛ”. 2013. 248 с.
12. Менеджмент організацій (у питаннях та відповідях): навч. посіб. / [Кучеренко Д. Г., Руженський М. М., Туленков М. В., Шайгородський Ю. Ж.]; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 290 с.
13. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 560 с
14. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Г.В.Осовська, О.А.Осовський. Київ: Кондор, 2005. 860 с.
15. Писаревський І. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. [Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В.]. Харків: ХНАМГ.2016. 322с.

16. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. Х. ХДУХТ, 2017. 226 с.

17. Сахно Є. Ю. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 342 с.

18. Сватюк О.Р. Основні ділові якості менеджера URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnueu_2013_8_43

19. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К». 2013. 264 с.

20. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. Київ: Алерта. 2018. 620 с.

21. Шморгун Л.Г. Менеджмент організації. К.: Знання, 2010. 452 с.



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ



Комп'ютерне забезпечення, макетування та дизайн

Єрмоленко А.Б., завідувач кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», кандидат
політичних наук, доцент

Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти
м. Біла Церква, вул. Леваневського 52/4