

УДК 378.013-047.22

**Драч Ірина Іванівна,  
доктор педагогічних наук,  
доцент кафедри управління  
навчальним  
закладом та педагогіки вищої школи  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»**

**ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНІСТЬ В УПРАВЛІННІ НАВЧАЛЬНИМ  
ЗАКЛАДОМ**

**Drach Irina Ivanivna**

**LEADERSHIP AND TEAMWORK IN THE MANAGEMENT OF  
EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Анотація.** У статті розкрито особливості лідерства та його взаємозв'язку із побудовою управлінської команди у навчальному закладі. Проаналізовано сутність теорії І. Адізеса щодо причини успішного та неуспішного менеджменту, переваги використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети.

**Ключові слова:** лідерство, організаційне лідерство, принцип командності, взаємодоповнювальна команда, матрична організаційна структура управління.

**Abstract.** The article described features of leadership and its relationship with the construction management team in the school are disclosed. The essence of the theory I. Adizes about the reasons for the successful and unsuccessful management, as well as the advantages of using a matrix organizational structure to ensure effective management of working together to achieve a certain goal are characterized.

**Keywords:** leadership, organizational leadership, principles of teamwork, complementary team, matrix organization structure.

**Вступ.** Розв'язання нових завдань, які постають перед закладами освіти на сучасному етапі розвитку Української держави, висуває проблему підвищення ефективності управління ними як одну з пріоритетних. Актуальність оновлення управлінських механізмів в інформаційному суспільстві обумовлено, за Дафтом, зміною традиційної (старої) парадигми управління, яка характеризується стабільністю, контролем, конкуренцією, однорідністю, егоцентризмом і героїзмом на нову, якій притаманні плинність, делегування влади, співробітництво, різноманітність, суспільна значущість і скромність [1].

Нова управлінська парадигма, яку все частіше визначають як лідерство, проявляється через утвердження нових принципів і цінностей, моделей поведінки та організаційних структур. Такі ознаки лідерства, як делегування влади та співробітництво, в управлінні організаціями зумовлюють його розгляд у взаємозв'язку з принципом командності.

**Постановка проблеми.** На нашу думку, найбільш затребуваними лідерство та командність в управлінській діяльності навчального закладу виявляються за умов, коли потрібна мобілізація усіх зусиль освітянської спільноти для подолання кризових явищ та проведення складних реформ. Водночас проблема лідерства та командності в освіті не знайшла належного відображення у сучасних наукових джерелах.

**Літературний огляд.** Феномен лідерства, його відносини виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати будь-які проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи (Ю. Платонов [2]). За підрахунками Р. Дафта, є понад 350 визначень лідерства [1]. «В результаті з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Воррена Бенніса, який сказав, що «лідерство схоже на красу – йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно перед вами», закінчуючи словами Кена Бланшгарда, ученого й письменника, який стверджує, що

сенс лідерства – рухатися до чогось, а не блукати безцільно» [3].

Ми поділяємо позицію вчених, які розглядають лідерство «у вигляді своєрідної формули, сутність якої полягає у визначенні синергійного ефекту за рахунок інтегрування наступних складових: бачення лідером певної стратегії розвитку, здатності залучати до свого задуму команду послідовників, власна мотивація і харизма лідера в спрямуванні енергії очолюваної команди у необхідне русло для підвищення конкурентноздатності, ділової репутації та іміджу компанії й країни в цілому» [4, с. 140].

Основною ознакою сучасного лідера є прагнення не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем. Відтак, лідери мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками. Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами та гординою (С. Кові [5]).

#### **4. Розкриття особливостей лідерства та його взаємозв'язку із побудовою управлінської команди у навчальному закладі.**

До проблеми лідерства, як правило, звертаються у дослідженнях економічного, політологічного, філософського та психологічного характеру. Лідерство класифікується за різними ознаками: формальність/неформальність, фокусованість/розсіяність тощо.

Дж. Коллінз у своїй праці «Від хорошого до великого» [6] лідер ідентифікується як п'ятий – найвищий рівень у послідовності: висококваліфікований співробітник → цінний член команди → компетентний менеджер → ефективний керівник → лідер.

Сучасні вчені І. Адізес, К. Бланшар, Дж. Коллінз, Г. Мінцберг, М. Монро та ін. розглядають лідерство як найвищий серед еволюційних рівнів

управління, якому передують адміністрування та менеджмент. Важливою для розуміння принципів відмінностей рівнів управління є ідентифікація їх ключових параметрів (Таблиця 1), наведена вітчизняною дослідницею С. Калашніковою [7].

Таблиця 1

### Параметри еволюційних рівнів управління

<i>Параметри</i>	<i>Адміністрування</i>	<i>Менеджмент</i>	<i>Лідерство</i>
<i>Визначальний чинник</i>	Матеріальні ресурси.	Матеріальні та інформаційні ресурси.	Людські ресурси (люди).
<i>Ключове завдання</i>	Управління кадрами.	Менеджмент людських ресурсів.	Розвиток людського потенціалу.
<i>Співробітники</i>	Підлегли.	Підлегли.	Послідовники.
<i>Група</i>	Трудовий колектив.	Колектив.	Команда.
<i>Прийняття рішень</i>	Індивідуальне.	Індивідуальне та колегіальне.	Колегіальне.
<i>Інструменти впливу</i>	Адміністративний тиск.	Матеріальні стимули.	Внутрішні мотиви, власний приклад.
<i>Ключові дієслова</i>	Контролювати, розподіляти.	Делегувати, оцінювати.	Допомагати, розвивати.
<i>Відповідальність</i>	Адміністративна.	Фінансова.	Соціальна.

Аналіз параметрів, поданих у таблиці, ще раз підтверджує взаємозв'язок лідерства із побудовою управлінської команди.

Окрім індивідуального лідерства, у сучасних дослідженнях розглядається також організаційне лідерство. Так, П. Сенге, автор теорії саморозвивальної організації, визначає організаційне лідерство як «здатність певної спільноти визначати своє майбутнє та, перш за все, підтримувати процес необхідних для цього змін. Джерелом лідерства є здатність підтримувати творчу напругу й енергію, що виникає тоді, коли люди говорять правду і передають іншим своє представлення майбутнього та розуміння теперішнього» [8, с. 16].

Акцентуємо увагу на позиції М. Ке де Врі, який, аналізуючи характеристики організацій-лідерів, стверджує, що такі організації: «Мають сфокусований спектр продукції. Дуже чутливі до оточення. Згуртовані, з сильною культурою, спільним баченням світу та системою

мислення. Є прихильниками розподіленого лідерства, заохочуючи лідерство на всіх рівнях організації. Підтримують постійні інновації, які є джерелом організаційного життя. Заохочують оптимістичний настрій співробітників. Продукують культуру навчання, реальності помилок, сприйняття різностороннього мислення та дій. Продукують наявність системної перспективи, формування синергетичного ефекту» [9, с. 80].

Тієї ж думки дотримується К. Бланшар, який, розкриваючи сутність організаційного лідерства, підкреслює, що лідерство «виникає на всіх рівнях організації» [10, с. 32].

Для виявлення та виховання лідерів У. Байхем, О. Сміт та М. Пізі у своїй праці «Виховай свого лідера. Як знаходити, розвивати та утримувати в організації талановитих керівників» [11] пропагують філософію «виховання лідерів».

На нашу думку, «виховання лідерів» та побудова команди у навчальному закладі найкраще відбувається при використанні матричної організаційної структури управління, яка поєднує лінійно-функціональну структуру з проектним управлінням. У межах цієї організаційної структури створюються проектні команди, її характерною ознакою є командна система відповідальності та розподілу обов'язків.

Проведений аналіз характеристик матричної організаційної структури, представлених у науковій літературі, дав нам змогу зробити узагальнення, які обґрунтовують перспективність її використання при створенні команди у навчальному закладі, а саме:

- для матричної організаційної структури управління характерні суб'єкт-суб'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами, керівниками та підлеглими, педагогами та студентами;

- матрична організація управління успішно справляється з управлінням гнучкими комплексними освітніми процесами, а також розвитком процесів організаційних змін;

– використання матричної структури обумовлює ефективність управління, заснованого на принципах партисипатизма – своєрідної альтернативи авторитарності, директивності, примусу, що забезпечує підвищення якості управління, детерміноване, по-перше, поглибленням і розширенням взаємодії суб'єктів освіти, по-друге, підвищенням комфортності освітнього процесу в цілому, по-третє, формуванням необхідних особистісних якостей учасників взаємодії.

Отже, саме матрична організаційна структура уможливорює випробування членів колективу у різних ролях і, як підсумок, усвідомлення ними власної здатності до виконання певних ролей у команді, розуміння необхідності залучення людей з різними стилями управління для ефективної роботи. Перевагами цієї структури управління є також ефективна координація робіт, яка дає змогу долати роз'єднаність між структурними підрозділами; сприяння саморозвитку та самореалізації учасників процесу управління, оскільки вони є вільними у прийнятті локальних управлінських рішень; зближення внутрішніх потреб учасників управлінських впливів з цілями організації, що сприяє зміцненню «командного духу».

Виховання лідерів та робота у проектних командах дає змогу формувати ефективну управлінську команду у навчальному закладі, яка здатна вирішувати нові завдання, які постають перед системою вищої освіти на сучасному етапі розвитку Української держави. У процесі створення та діяльності управлінської команди, зокрема, і навчального закладу, на нашу думку, доцільно враховувати основні положення, подані у праці «Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу» провідного світового експерта із покращення діяльності бізнесу та урядових організацій І. Адізеса [12].

Згідно теорії І. Адізеса, ідеального лідера, менеджера чи керівника – ідеального в тому сенсі, що він самотійно може забезпечити всі ролі, необхідні для коротко- і довгострокової ефективності та результативності

організації, – просто не існує.

I. Адізесом сформульовано наступні основні припущення:

- добре керована організація повинна бути продуктивною в короткому та довгому періодах;
- для того, щоб організація була добре керованою, в ній повинні виконуватися чотири ролі: виробництво (P) адміністрування (A), підприємливість (E), інтегрування частин організації (I). Ці чотири ролі є вітамінами. Якщо одного бракує, настає хвороба;
- ніхто не може виконувати всі чотири ролі одночасно. Нормальна людина здатна на одну або дві, рідко на три ролі. Тому ідеального керівника, який здатний виконувати всі ролі одночасно, не існує та існувати не може.

Перша роль – продукування (P), тобто виробництво. Мета виробника – задовольнити потреби клієнта. Здійснюється у короткому періоді.

Друга роль – адміністрування (A). Адміністратор працює над тим, щоб організаційні процеси були систематизованими: компанія робила правильні речі, у правильному порядку з правильною інтенсивністю. Роль адміністратора – забезпечити ефективність у короткому періоді.

Третя роль – підприємця (E). Поєднує креативність із бажанням ризикувати. Якщо в організації ця роль виконується добре, то в ній завжди будуть послуги та/або продукти, потрібні майбутнім клієнтам. Здійснюється у довгому періоді.

Четверта роль – інтегрування (I). Означає побудову клімату, комунікацій та системи цінностей, які б мотивували людей в організації працювати разом, забезпечуючи ефективність у довгому періоді.

Стилі менеджменту визначаються домінуючими та менш розвинутими ролями. Якщо виконується лише одна роль (наприклад, P---, -A--, --E-, ---I), то виникає відповідний стиль неефективного управління:

Р---: самотній рейнджер. Ідеальний виконавець. Дуже багато працює, хоче все робити сам. Зосереджений на тому, *що* робити, а не *хто* і *чому*. Не любить мати справу із невідомістю, альтернативою або невизначеністю.

-А---: бюрократ. Дотримується всіх правил, часто надмірно. Зосереджений на тому, *як* робити. Все документує. Набирає людей, схожих на себе – безініціативних виконавців. Не ризикує.

--Е-: підпалювач. Має дуже велику потребу створити щось нове, що часто означає знищити наявне. Всі зусилля скеровані на інновації, постійні зміни. Ризикує. *Що* і *як* робити – неважливо, його хвилює скоріше *чому б ні?* Ахіллесова п'ята – деталі.

---І: суперпослідовник: Намагається зрозуміти, який план буде прийнятним для максимальної кількості людей. Має добру “політичну” інтуїцію.

Для досягнення ефективного менеджменту необхідна взаємодія у групі людей із взаємодоповнювальними стилями управління, тобто взаємодоповнювальна команда. У команді потрібні люди, у кого розвинута хоча б одна з чотирьох ролей, відмінна від ролей інших членів команди, а інші ролі – на достатньому рівні. Тобто для створення команди необхідно підбирати людей з різними стилями управління. Очолювати команду має визнаний лідер, якому необхідно мати добре розвинутими дві або більше ролей: обов'язково інтеграцію (І), а інші не нижче мінімально допустимого рівня.

В умовах швидких трансформаційних процесів, якими характеризується інформаційне суспільство, вважаємо, що керівнику навчального закладу необхідно мати також добре розвинуту роль Е, яка дозволяє запроваджувати зміни, які потрібні для результативності діяльності освітньої установи відповідно до потреб і викликів суспільного розвитку.

**Апробація результатів дослідження.** Апробація результатів дослідження у ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України



здійснювалася шляхом реалізації проектної діяльності, для чого було створено науково-дослідні лабораторії. До роботи лабораторій залучалися науково-педагогічні працівники, члени тимчасових наукових творчих колективів на громадських засадах та / або шляхом участі в науковому дослідженні з відповідних наукових тем. Так, наприклад, була створена лабораторія управління формуванням професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи, у межах діяльності якої виконувалися наступні проекти:

- аналіз світових тенденцій у підготовці викладачів вищої школи з метою їх використання у вітчизняній практиці;
- організація та проведення психолого-педагогічних досліджень щодо змісту та структури професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи;
- розроблення наукових основ управління формуванням професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи;
- розроблення та апробація моделі системи управління формуванням професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи;
- розроблення рекомендацій щодо впровадження розробленої моделі в управлінську діяльність вищих навчальних закладів;
- інноваційно-консалтингове і моніторингове забезпечення управління формуванням професійної компетентності майбутніх викладачів вищої школи;
- психолого-педагогічний супровід індивідуального саморозвитку майбутніх викладачів вищої школи у процесі професійної підготовки;
- сприяння формуванню досвіду науково-дослідної діяльності студентів;
- забезпечення інформаційно-просвітницької діяльності у сфері педагогіки та педагогічного менеджменту.

**Висновки.** Отже, нова парадигма управління навчальним закладом – парадигма освітнього лідерства – передбачає утвердження принципу командності, який зумовлює делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети. Взаємодоповнювальна команда повинна складатися із членів, чиї сильні сторони доповнюють слабкі сторони інших. У кожній управлінській команді повинен бути визнаний лідер, здатний забезпечити ефективну комунікацію та реагування на швидкоплинні процеси, які відбуваються в суспільстві.

### Література

1. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред./ И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
2. Платонов Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях : в 2 т. / Ю. П. Платонов. – Т. 1. – СПб. : Речь, 2007. – 416 с.
3. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 6.
4. Творчість і технології в наукових дослідженнях неперервної професійної освіти : [наук. вид.] / за заг. ред. С.О. Сисоєвої. – К. : КІМ, 2008. – 424 с.
5. Кови С. Р. Лидерство, основанное на принципах / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.
6. Коллинз Дж. От хорошего к великому / Дж. Коллинз. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 303 с.
7. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах суспільних трансформацій :

- дис. ... д-ра пед наук : 13.00.06 / С. А. Калашнікова. – К., 2011. – 462 с.
8. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / [Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. и др.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 624 с.
  9. Кроль Л. Тренинг тренеров: как закалялась сталь / Кроль Л., Михайлова Е. – М. : Класс, 2002. – 188 с.
  10. Біла О. О. Технологія інтерактивного навчання майбутніх фахівців соціально-педагогічної сфери / О. О. Біла // Управління навчальними закладами в контексті модернізації системи професійного навчання : матеріали міжнар. наук.-практ. семінару (1–4 лип. 2008 р.). – Одеса, 2008. – С. 65–68.
  11. Байхэм У. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / У. Байхэм, О. Смит, М. Пизи. – М. : Вильямс, 2002. – 416 с.
  12. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу / І. Адізес. – К: Києво-Могилянська академія, 2006. – 266 с.

### **References**

1. Daft R. (2006). Uroki liderstva [Lessons leadership]. Moscow, Russia: EKSMO, 480.
2. Platonov Ju.P. (2007). Psihologicheskie fenomeny povedeniya personala v grupax i organizaciyax [Psychological phenomena of the staff's behavior in groups and organisations]. Saint-Peterburg, Russia: Speech, 416.
3. Owen H. (2005). Prizvanie – lider: polnoe rykovodstvo po efectivnomy liderstvu [Calling – leader: the complete guide to effective leadership]. Business books, 368.
4. Sysoyeva S.O. ed. (2008). Tvorchist i technologii v naukovykh doslidjennyah neperervnoi profesiynoi osvity [Creativity and technology in scientific researches of continuous professional education]. KIM, 424.

5. Kovi S.R. (2008) Liderstvo, osnovannoe na principah [Leadership based on principles]. Moscow, Russia: Alpina Business Books, 302.
6. Kollins J. Ot horoshego k velikomu (2002). [From good to great]. Saint-Peterburg, Russia: Stockholm Economic School in Saint Petersburg, 303.
7. Kalashnikova, S.A. (2011). Teoretyko-metodologichni zasady profesiynoi pidgotovky upravlinciv-lideriv v umovah suspilnyh transformacij. [Theoretical and methodological principles of management professional training leaders in terms of social transformations], 462.
8. Senge P., Klayner A., Roberts Sh. and others. (2003) Tanec peremen: novye problemy samoobuchajuschihsia organizazii [The dance of changes: new problems of self-educational establishments]. Moscow, Russia: Olimp-Business, 624.
9. Krol L., Mishailova E. (2002). Trening trenerov: kak zakalalas stal [Training of trainers: how the steel was tempered]. Moscow, Russia: Class, 188.
10. Bila O.O.(2008). Technologia interaktyvnogo navchanya maibutnih fahivciv socialno-pedagogichnoi sfery [The technology of interactive training of future professionals of social-educational areas], p. 65–68.
11. Bayhem U., Smith O., Pizi M. (2002) Vospitai svoego lidera. Kak nahodit, razvivat i uderzhivat talantlivyh rukovoditeley [Educate your leader. How to find, develop and retain talented executives]. Moscow, Russia: Williams, 416.
12. Adzizes I. (2006). Idealnyi kerivnuk: chomu vy ne mozhete staty nym i scho robyty z cogo pryvodu [Perfect head: why you can not be him and what to do about it]. Kyiv-Mohyla Academy, 266.

### **Відомості про автора**

- Драч Ірина Іванівна - заступник директора Інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України
- доктор пед. наук, доцент;
- ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України;
- 04053 м. Київ, вул. Артема, 52-А, І корп., кімн. 405;

- понад 100;
- 050-523-95-12; drach\_i@ukr.net.

### **Сведения об авторе**

- Драч Ирина Ивановна, заместитель директора Института менеджмента и психологии ГВУЗ «Университет менеджмента образования» НАПН Украины
- доктор пед. наук, доцент
- ГВУЗ «Университет менеджмента образования» НАПН Украины
- 04053 г. Киев, ул. Артема, 52-А, I корп., комн. 405;
- больше 100
- 050-523-95-12; drach\_i@ukr.net.

### **About the author**

- Drach Irina Ivanovna, deputy director of the Institute of Management and Psychology "University of Management Education" NAPS Ukraine
- Dr. ped. sciences, associate Professor
- University of Management Education NAPS Ukraine
- 04053 Str. Artem, 52-A, the I bldg., room. 405;
- more than 100
- 050-523-95-12; drach\_i@ukr.net.