ОПТИМІЗАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ: ВІД МІКРОМЕНЕДЖМЕНТУ ДО ДОВІРИ І ДЕЛЕГУВАННЯ

Оксана ПРОСКУРА
Київська гімназія східних мов № 1
Україна

Ефективне едукаційне лідерство неможливе без здатності управляти змінами, що є невід'ємним у розвиткові закладів загальної середньої освіти. Процес адаптації до нових умов і стандартів, інтеграція нових технологій і підходів до навчання – це ті ключові аспекти, які визначають успіх школи в умовах глобалізації і швидких змін. Успішне управління змінами потребує від директора здатності до стратегічного бачення, а також до гнучкості в ухваленні рішень. Важливою є також його здатність мотивувати команду на прийняття змін і допомагати адаптуватися до нових умов.

Ключові слова: *Київська гімназія східних мов № 1; освітнє лідерство; мікроменеджмент.*

Ефективне едукаційне лідерство неможливе без здатності управляти змінами, що є невід'ємним у розвиткові закладів загальної середньої освіти. Процес адаптації до нових умов і стандартів, інтеграція нових технологій і підходів до навчання – це ті ключові аспекти, які визначають успіх школи в умовах глобалізації і швидких змін. Успішне управління змінами потребує від директора здатності до стратегічного бачення, а також до гнучкості в ухваленні рішень. Важливою є також його здатність мотивувати команду на прийняття змін і допомагати адаптуватися до нових умов.

За докорінних змін в українстві «зростає роль лідерства та еліти в публічному управлінні, що здатні

адекватно діяти в нових ситуаціях несподіваних викликів», – зазначають В. Бабаєв і В. Корженко [1, с. 34]. Дослідниця С. Калашнікова вважає, що освітнє лідерство потрібно розглядати у триєдності аспектів – «лідерство в освіті», «лідерство для освіти» і «лідерство освіти» [2, с. 249–250]. Додаємо – зважаючи на духовність лідерства, на його цілісність, ціннісність і мудрість, що, за Parry і Bryman, є «вирішальними для здатності підтримувати і розвивати внутрішню мотивацію» [3]. Адже це, як вважають О. Пономарьов і А Долгарєв, не тільки «тип управлінської взаємодії», а й «специфічна її якість», «культура взаємодії послідовників і лідера», «культура людських відносин» [4, с. 25–26]. R. J. House, M. Javidan, P. Hanges і P. Dorfman, досліджуючи дефініції поняття лідерство, зазначають, що це є здатністю особистості впливати, мотивувати і давати змогу іншим сприяти ефективності й успіху [5]. Г. Філіпчук акцентує: «образ, сутність, якість лідера і лідерства знаходяться у безперервному стані змінюваності залежно від історичних та соціальних умов, об'єктивних запитів середовища, суспільних закономірностей, мотивацій [6, с. 83].

Унайкращення (оптимізування) лідерства в адміністрації, на думку M. Eckert, означає «підвищення чутливості і посилення перспективного мислення», що має розвиватися за чуйності у чотирьох напрямах: організаційні і соціальні питання; потенціал і потреби співробітників; особливості процесів змін; власний потенціал – професійний, соціальний, системний і психологічний [7, с. 12]. У контексті управління закладом загальної середньої освіти його директор має, щонайперше, прагнути до ресурсного забезпечення розвитку лідерських якостей колег-учителів, адже, як зазначають О. Паламарчук, Н. Лазаренко і Д. Коломієць, педагоги-практики, гартуючи свою лідерську позицію,

братимуть приклад зі свого керівника, який уміє визначати цілі, стратегію особистісного і професійного розвитку, щоб вчитись ефективному ухваленню «оригінальних рішення у нестандартних умовах, що сприяють позитивним змінам» [8, с. 82].

Управлінці від шкільної освіти, які прагнуть досягти високих результатів у своїй діяльності, стикаються з низкою ризиків, пов'язаних із неефективними рішеннями або відсутністю чіткої стратегії розвитку. Один із таких ризиків – поверхневі або неточні рішення, які можуть спричинити хаос і призвести до невизначеності у команді. Важливо бути спроможним реагувати на нестабільності, зберігати системність і послідовність у своїх діях. Відсутність або половинчастість у стратегічному плануванні чи неконкретності сформульованих завдань може дуже швидко розмити відповідальність – на всіх шкільних рівнях.

Управління освітніми закладами є складним процесом, що вимагає балансу між контролем, довірою й адаптацією до змін [9]. Роль директора у цьому контексті не обмежується організацією освітнього процесу і має позбуватися мікроменеджменту, який не тільки пригнічує креативність педагогів, а й створює пастку для самого керівника. Якщо всі рішення концентруються у руках директора, школа стає менш гнучкою за змін, а рівень відповідальності у команді знижується.

Щоб досягти ефективного керівництва, важливо довіряти, поступово делегувати повноваження і створювати середовище, де всі колеги відчувають відповідальність за кінцевий результат. Заміна мікроменеджменту на довіру і підтримку дає змогу розвивати ініціативність і забезпечує ефективність роботи всього закладу загальної середньої освіти. Однак, делегування має бути зваженим процесом. Це не

безконтрольна передача відповідальності, а створення чіткої системи зворотного зв'язку, підтримки і професійного розвитку колег.

Наразі виникає необхідність у розвиткові нових підходів до лідерства в освіті, які даватимуть змогу уефективнювати організаційні процеси і командну динаміку. Зміна управлінської моделі, що передбачає перехід від мікроменеджменту до делегування і підтримки, є важливим етапом, за якого потребує перегляду досвід директора щодо стилю управління, бо наявність надмірного контролю – це зростання пасивності педагогічної команди.

Мікроменеджмент, як модель керівництва, призводить до того, що відповідальність за ухвалення рішень залишається у руках керівника, що поступово знижує ініціативність учителів. У певний момент стає очевидним, що такий підхід потребує кардинальних змін в управлінській моделі, яка має орієнтуватись на довіру і делегування, а не на контроль.

Модель управління, яка ґрунтується на довірі, дає змогу команді брати на себе більшу відповідальність за ухвалення рішень, водночас директор підтримує розвиток компетентностей і самостійності колег. Заміна мікроменеджменту на довіру і підтримку має кілька важливих аспектів. Передусім, відбувається значне зниження рівня контролю, що дає змогу команді самостійно виконувати частину завдань й ухвалювати рішення.

Коли керівник більше не є єдиним джерелом рішень, а тим, хто забезпечує підтримку і напрями розвитку колективу, розвивається самостійність педагогічної команди. Висновки з досвіду: команда починає ухвалювати рішення самостійно, що сприяє розвиткові інноваційних підходів і оптимізації освітніх процесів;

педагоги стають ініціативнішими, адже залучаються до важливих процесів і впливають на ухвалення рішень; директор зосереджується на стратегічних аспектах управління розвиває заклад у цілому; ключовою зміною стає усвідомлення, що роль керівника полягає не лише у захисті команди від утруднень, а й у створенні умов для подолання цих утруднень.

Це демонструє, що справжнє лідерство полягає не в контролі і захисті, а в здатності надати команді ресурси і підтримку для досягнення високих результатів.

Зміна управлінського стилю від мікроменеджменту до моделі, орієнтованої на довіру і делегування, є ключовим чинником для створення ефективної організаційної культури. Цей перехід дає змогу розвивати ініціативність і відповідальність у команді, покращує процес ухвалення рішень і сприяє більшій гнучкості закладу загальної середньої освіти [10].

Лідер, який здатний делегувати, підтримувати і надихати свою команду, створює умови для її саморозвитку, що є основою для тривалого командного успіху.

Лідерство у сучасних школах є важливим елементом, який визначає не лише ефективність освітнього процесу, а й рівень задоволеності учнів, учителів, а також загальний клімат у колективі. Лідерство, що ґрунтується на ефективній комунікації, стратегічному управлінні й емоційному інтелекті, здатне сприяти розвиткові організаційної культури, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість освіти.

Отже, унайкращене лідерство в освіті – це лідерство, яке позбавляється мікроменеджменту і тяжіє до довіри і делегування, поєднуючи стратегічне мислення, емоційний інтелект, гнучкості в управлінських рішеннях і здатності до самоосвіти.

Список використаних джерел

1. Бабаєв В., Корженко В. Еліта, лідерство та меритократія: запрошення до дискурсу. *Лідер. Еліта. Суспільство.* 2018. № 1. С. 31–45.

2. Калашнікова С. А. *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства :* монографія Київ: КУ імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

3. Parry K. W., Bryman A. *Leadership in Organizations*. 2006. URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=TuE0NRH2U7UC&oi=fnd&pg=PA447&dq=Parry+K.+W.,+Bryman+A.+Leadership+in+Organizations.+2006&ots=bYMIjgqH4C&sig=5qNr9c497-O5D5N0Strmj2iQjbI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

4. Пономарьов О., Долгарєв А. Лідерство в системі управлінської взаємодії. *Лідер. Еліта. Суспільство.* 2019. № 1. С. 19–31.

5. House R. J., Javidan M., Hanges P., Dorfman P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*. 2002. No. 37(1). P. 3–10.

6. Філіпчук Г. Соціокультурне середовище і лідерство. *Лідер. Еліта. Суспільство.* 2017. № 1. С. 83–95.

7. Eckert M. Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunfwww.viwa.nrwt?. 2020. URL: https://www.viwa.nrw/app/download/5815736104/Eckert+2020+Manuscriptversion+Welche+F%C3%BChrung+needs+Management+for+Bew%C3%A4altigung+a+complex+future.pdf

8. Паламарчук О., Лазаренко Н., Коломієць Д. Ресурсне забезпечення розвитку лідерських якостей у процесі особистісно-професійного становлення майбутнього вчителя. *Лідер. Еліта. Суспільство.* 2019. № 1. С. 77–90.

9. Проскура О. І. Лідерство природне і виховуване як феномен і об’єкт педагогічного впливу. *Didactics.* Kyiv, 2023, 25 February. Pp. 1–8. URL: http://didactics.ucoz.ua/forum/4-20-396-16-1677347306.

10. Проскура О. І. Сучасний заклад загальної середньої освіти: до проблеми суб’єкт-суб’єктної дефрагментації. *Modern research in world science.* SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 820–826. URL: https://sci-conf.com.ua/ii-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-research-in-world-science-15-17-maya-2022-goda-lvov-ukraina-arhiv/