

6. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи: монографія. К. : Самміт-Книга, 2009. 272 с.

7. Колупаєва А. А., Таранченко О. М. Навчання дітей з особливими освітніми потребами в інклюзивному середовищі. Харків: Вид-во «Ранок», 2019. 304 с.

8. Равкин З. И. Ценностные ориентации как одна из основ стратегии образования и предмет историко-педагогических исследований // Аксиологические аспекты историко-педагогического обоснования стратегии развития отечественного образования. М. : ИТОиП РАО, 1997. 280 с.

9. Слостенин В. А. Введение в педагогическую аксиологию. М. : Изд. центр «Академия», 2003. 192 с.

10. Таранченко О. М. Окремі аспекти індивідуалізації навчання дітей з порушеннями слуху // Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови / За ред. В. В. Засенка, А. А. Колупаєвої. К., 2010. Вип. 1. С. 250–257.

11. Теорія і практика інклюзивної освіти / Упорядник Бондар К. М. Кривий Ріг», 2019. 170 с.

**REFERENCES**

1. Vaxty`n, M. M. (1994). *K fy'losofy`y` postupka: raboty 20-x godov*. [To the philosophy of action: works of the 20 s]. Kyiv.

2. Vernadsky`j, V. Y. (1989). *Nachalo y` vechnost` zhy`zny*. [The beginning and eternity of life]. Moscow.

3. Gumenyuk, A. V. (2019). *Vzayemodiya bat`kiv ta vchy`teliv na shlyaxu formuvannya v ditej z OOP gotovnosti do zhy`tlya v sociumi*. [Interaction of parents and teachers on the way of formation of readiness for life in society in children with SEN]. Zhytomyr.

4. Balan, V., Bortє, L., Botnar, V. (20217). *Y`nklyuzu`vnoe obrazovany`e kord*. [Inclusive education]. Cishinau.

5. Kant, Y'. (2000) *Lekcy`y` po ety`ke*. [Lectures on ethics]. Moscow.

6. Kolupayeva, A. A. (2009). *Inklyuzu`vna osvita: realiyi ta perspekty`vy*. [Inclusive education: realities and prospects: a monograph]. Kyiv.

7. Kolupayeva, A. A., Taranchenko O. M. (2019). *Navchannya ditej z osobly`vy`my` osvitnimy` potrebamy` v inklyuzu`vnomu seredovy`shhi*. [Teaching children with special educational needs in an inclusive environment]. Kharkiv.

8. Ravky`n, Z. Y'. (1997). *ostnyie ory`entacy`y` kak odna y`z osnov strategy`y` obrazovany`ya y` predmet y`story`ko-pedagogy`chesky`x y`ssledovany`j*. [Value orientations as one of the bases of education strategy and a subject of historical and pedagogical researches]. Moscow.

9. Slastenyn, V. A. (2003). *Vvedeny`e v pedagogy`cheskuyu aksy`ology`yu*. [Introduction to pedagogical axiology]. Moscow.

10. Taranchenko O. M. (2010). *Okremi aspekty` indy`vidualizaciyi navchannya ditej z porushennyamy` sluxu*. [Some aspects of individualization of education of children with hearing impairments]. Kyiv.

11. Bondar, K. M. (2019). *Teoriya i prakty`ka inklyuzu`vnoyi osvity`*. [Theory and practice of inclusive education]. Kryuj Rih.

**ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА**

**КЛОЧЕК Лілія Валентинівна** – доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, соціальної педагогіки та психології Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка.

**Наукові інтереси:** психологічні аспекти педагогічної взаємодії, справедливність у взаємодії учасників освітнього процесу, особливості морального розвитку зростаючої особистості.

**INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

**KLOCHEK Lilia Valentinovna** – Doctor of Psychological Sciences, is associate Professor of the Department of Social Work, Social Pedagogy and Psychology of the Central Ukrainian State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko.

**Circle of scientific interests:** psychological aspects of pedagogical interaction, justice in the interaction of participants in the educational process, features of the moral development of the growing personality.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2021 р.

УДК 159.923.2

DOI: 10.36550/2415-7988-2021-1-196-37-42

**КУЗЬМІНСЬКИЙ Анатолій Іванович** –

доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент

Національної академії педагогічних наук України,

професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти

Глухівського національного педагогічного університету імені О. Довженка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9338-1882>

e-mail: [anatoliy230743@ukr.net](mailto:anatoliy230743@ukr.net)

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ І ЗНАЧЕННЯ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИКА**

**Постановка та обґрунтування актуальності проблеми.** Проблема

визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника була і є

актуальною. Десятки тисяч людей виконують обов'язки керівників різних рівнів і ланок. Керівник – від дієслова керувати. Лідерство – здатність впливати як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля всіх на досягнення цілей організації [4, с. 245]. А сутність лідера можна визначити як здатність особистості об'єднувати людей для досягнення певної мети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника вивчали вітчизняні (Д. Алфімов, П. Бабочкін, С. Гармаш, Б. Головешко, К. Демчук, Л. Казанцева, Н. Мараховська, С. Нестуля, Н. Семченко, Р. Сопівник та ін.) і зарубіжні вчені Е. Bogardus (Е. Богардус), М. Weber (М. Вебер), F. Massaric (Ф. Массарик), F. Fiedler (Ф. Фідлер) та ін.).

**Мета статті** – розглянути теоретичні підходи до визначення сутності і значення управлінського лідерства керівника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Типи керівників (менеджерів) історично змінюються: керівник – диктатор, керівник – патерналіст, керівник – маклер, керівник – організатор, керівник – дипломат та ін. Сучасний керівник закладу – це управлінець (менеджер), організатор, лідер, педагог, виховник, дипломат, інноватор, людина. Для здійснення керівником закладу освіти функції управління йому надаються відповідні владні повноваження. Цими повноваженнями треба виважено й розумно користуватися. Керівник закладу ні в якому разі не повинен бути диктатором. Йому найбільше підходить роль патерналіста (батька). Звідси основні вимоги до його особистості: педагогічні, психологічні, психономічні знання й уміння, глибока компетентність, навички ділового спілкування, ораторська майстерність, високий рівень загальної і особистісної культури.

Керівник закладу будь-якої ланки має бути хорошим організатором. Ця риса – особливо важлива у зв'язку з широким масштабом категорій людей, якими він управляє, і з якими контактує. Це суб'єкти навчально-виховного процесу (учні, їхні батьки, студенти, вчителі, вихователі, викладачі), представники громадських організацій, базових підприємств, стейкхолдерів тощо.

Важливо, щоб керівник закладу одночасно був і лідером колективу. До сучасного лідера (справжнього) пред'являються доволі високі вимоги. Він повинен бути хорошим організатором,

інноватором, виховником, дипломатом, володіти оригінальним, нестандартним, критичним мисленням. Йому притаманні такі якості як креативність, високий практичний інтелект, здатність творчо розв'язувати завдання, упевненість у собі, домінантність – уміння впливати на підлеглих, емоційна рівновага і стресостійкість. Більш широкий опис менеджерського лідерства дають Т. Петер і Н. Остін. Вони вважають, що лідерство означає далекоглядність, спонукання, ентузіазм, любов, довіру, індивідуальність, захопленість, одержимість, стійкість, увагу до розвитку подій, здатність помічати те, що інші не бачать, драму і багато іншого. Лідерство обов'язково має місце на всіх рівнях організації. Воно залежить від багатьох невеликих речей, зроблених із завзятістю, турботою і одержимістю [3, с. 5].

Як менеджер лідер зобов'язаний здійснювати дії, необхідні для оптимального функціонування закладу (проведення навчально-виховного процесу на належному рівні, матеріально-технічне забезпечення закладу, успішна комунікація з органами влади, громадськими організаціями, батьками дітей, учнів, студентів та ін.). Як лідер керівник закладу має бути безумовним авторитетом у колективі для того, щоб бути прикладом, щоб мати моральне право вести за собою людей. Звідси він повинен мати бездоганну репутацію у всіх соціальних сферах (службовій, громадській, родинній, референтній). Практика свідчить, що сучасне розуміння функцій освітнього менеджера вимагає від нього професійного володіння управлінськими і лідерськими якостями. Яскравим прикладом прояву менеджерсько-лідерського таланту є діяльність на посаді директора сільської школи В. О. Сухомлинського, директора Сахнівської загальноосвітньої школи Захаренка О. А., ректора Полтавського педагогічного інституту, відомого вченого академіка Зязюна І. А., який стверджував «Я завжди вважав і вважаю, що ректор – педагог №1... Студенти повинні в ньому бачити найкращого лектора, найкращого науковця, найкращого організатора, найкращого захисника їхніх інтересів і ... найгіршого диктатора. Все це, поєднане в одній людині уможливорює педагогічний авторитет» [1, с. 106].

Специфіка діяльності закладу освіти вимагає, щоб його керівник мав якісну вищу базову педагогічну освіту. Важливо, щоб ця освіта була профільною і щоб претендент на цю посаду попередньо набув досвід роботи на всіх або, принаймні, на більшості посадових шаблів

саме такого закладу. Якщо це директор закладу дошкільної освіти, то він обов'язково повинен мати освітній рівень магістра з дошкілля і досвід роботи на одній з посад (помічника вихователя, вихователя, методиста, психолога). Ректор вищого навчального закладу повинен мати відповідну вищу базову освіту за профілем закладу, науковий ступінь і вчене звання, а також досвід роботи на основних посадах у системі вищої освіти (викладач, доцент, завідувач кафедри, керівник підрозділу та ін.). Призначення чи обрання на посаду керівника закладу освіти людини без відповідної профільної освіти і достатнього досвіду веде до зниження якості діяльності закладу, втрати його авторитету в соціумі і породження конфліктних ситуацій.

Керівник освітнього закладу одночасно є й менеджер-виховник. Освітні стандарти, навчальні програми, посадові інструкції, інші нормативно-правові документи містять вимоги до виконання функціональних посадових обов'язків педагогічних і науково-педагогічних працівників. Професійному удосконаленню цієї категорії педагогів приділяється значна увага (підвищення кваліфікації, курси перепідготовки, стажування та інші форми післядипломної освіти). Але ж специфіка діяльності закладу освіти вимагає від суб'єктів процесу навчання і, особливо виховання, високого рівня культури, етики й моральності. Моральне виховання членів педагогічного колективу як системний, відлагоджений механізм практично відсутнє. Функція морального авторитету, морального виховника покладається на керівника закладу. Своєю високою професійністю, власним позитивним прикладом, безумовним дотриманням норм моралі й етики в усіх сферах життєдіяльності очільник освітнього закладу здійснює виховний вплив на підлеглих. Для цього керівник має бути справжнім, визнаним лідером, незаперечним моральним авторитетом.

Абсолютна більшість робочого часу сучасного керівника закладу освіти проходить у спілкуванні з підлеглими, партнерами, представниками влади, громадськості, спонсорами. Освітній менеджер-лідер має дбати про підтримання здорового морально-психологічного клімату в колективі, встановлення й підтримання ділових контактів, зв'язків, уміти вести перемовини з різними категоріями людей. Ці функції вимагають від керівника закладу належно розвинених дипломатичних навичок,

гомілетичних умінь, здатності ладити з людьми.

Нині світ вступив в епоху інноваційної культури. Від сучасної людини вимагається вміння інноваційно мислити, інноваційно бачити і сприймати світ, а головне – інноваційно діяти. В діяльності закладу освіти інновації особливо необхідні, оскільки якість навчально-виховного процесу прямо залежить від застосування нових педагогічних технологій, використання найновіших технічних засобів навчання, володіння кращими зразками світового досвіду в галузі освіти. Звідси однією із головних функцій освітнього менеджера-лідера є інноваційна функція. Ігнорування чи повільність у виконанні цієї важливої функції стає причиною низької якості освіти.

Керівник закладу – це людина, особистість як сукупність генетичних (вроджених) і набутих (соціальних) рис і якостей. До біологічних якостей управлінця відносяться стать, вік, здібності, тип темпераменту, стан здоров'я. Ці риси мають об'єктивний характер і не залежать від психіки і свідомості особистості. При всій відмінності статеві різниця помітного впливу на трудову діяльність, успішність і кар'єру керівників освітніх закладів не справляє. На всіх керівних посадах в системі освіти успішно працюють і чоловіки, і жінки. Виняток становлять заклади дошкільної освіти. Якщо трапляються випадки незадовільного виконання обов'язків керівника, то це залежить не від гендерних відмінностей, а від інших факторів і причин.

Стосовно впливу віку на лідерські якості керівника закладу, то сучасна теорія лідерства не дає однозначної відповіді на питання про оптимальний вік для початку, розквіту і завершення ділової кар'єри менеджера-лідера. Успішність чи неуспішність діяльності керівника навчального закладу прямо не зв'язана і не залежить від його віку. Це більшою мірою залежить від особистісних рис, якостей і особливостей. Як молодий, так і старший вік має свої переваги і недоліки, які впливають на якість діяльності керівника і на його статус як лідера. Головні переваги молодого керівника і більше шансів на лідерство: хороше здоров'я, хороша працездатність, енергійність, висока чутливість до інновацій, прагнення бути успішним задля успішності кар'єри. Перевагами керівників старшого віку є досвід, хороше знання специфіки діяльності освітнього закладу, виваженість, мудрість, вміння відділяти головне в діяльності від

другорядного. У будь-якому разі врахування віку і стажу роботи за профілем закладу освіти є доцільним.

Одним із важливих факторів ефективного чи неякісного керівництва освітнім закладом і претензією на лідерство є здоров'я. При обранні чи призначенні на посаду керівника освітнього закладу доцільно враховувати стан його фізичного і психосоціального здоров'я. Адже специфіка діяльності освітнього менеджера зв'язана з напруженістю (фізичною й психічною), частим перевищенням тривалості робочого дня фізіологічної норми, високим емоційним навантаженням.

Ознаками нормального психічного здоров'я людини є виявлення нею таких психічних проявів: психічна рівновага, оптимізм, моральність, зібраність, об'єктивна самооцінка, впевненість у собі, природність поведінки, почуття відповідальності, почуття гумору, доброзичливість, толерантність, самоповага, самоконтроль, емоційна стійкість, оптимальне самопочуття, вміння справлятися з негативними почуттями (заздрість, гнівливість, жадібність та ін.), природне виявлення почуттів і емоцій, здатність концентруватися на предметі діяльності, критичність мислення, креативність мислення, управління думками.

Типові ознаки психічно нездорової особистості: песимізм, залежність від шкідливих звичок, пасивність, невпевненість у собі, невіра у свої можливості, підвищена тривожність (схильність до фрустраційних станів), намагання ухилення від відповідальності за себе і за свої дії, алогічність, хаотичність мислення, категоричність мислення, підвищена сугестивність, відсутність критичного мислення. Усі ці риси є абсолютним протипоказанням від претензій на лідерство.

Вищеозначені чинники необхідно враховувати при обранні чи призначенні керівника освітнього закладу, а також самому претендентові на керівну посаду в освітній сфері варто критично оцінювати й зважувати свої психосоматичні здатності й можливості. Людина, яка не вміє ладити, знаходити спільну мову з людьми, ефективно спілкуватися, переконувати, впливати, співпрацювати, розуміти людей, управляти людьми, професійно непридатна для менеджерської діяльності у сфері освіти.

Важливими факторами успіху в діяльності управлінця будь-якого рангу і в будь-якій галузі є: тверде бажання займатися управлінською діяльністю, вміння ефективно працювати з людьми, бути хорошим

комунікантом, гнучке, нестандартне, оригінальне мислення, здатність передбачати, прогнозувати розвиток подій, інтуїція, належна професійна компетентність, спеціальна управлінська підготовка, впевненість у собі, емоційна врівноваженість і стресостійкість. Ці ж якості є й переважними передумовами лідерського статусу керівника.

Відомий менеджер Л. Якокка вважає: «Головна причина, із-за якої здібним менеджерам не вдається кар'єра, криється в тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами і підлеглими».

М. Вудкок і Д. Френсіс у книзі «Розкріпачений менеджер» називають уміння і здібності, які необхідні будь-якому менеджеру: здатність керувати собою; розумні особисті цілі; чіткі особисті цінності; опора на постійне особистісне зростання і самовдосконалення; навички системного розв'язання проблеми; винахідливість і здатність до інновацій; здатність впливати, взаємодіяти з людьми; знання сучасних управлінських методів і підходів; здатність керувати; вміння навчати і розвивати підлеглих; вміння формувати ефективні робочі групи.

Центральною постаттю управлінського лідерства є сам лідер. Кінцевий результат управлінського лідерства багато в чому залежить від мотивації лідера і особливостей його характеру, загальних і лідерських здібностей, управлінської культури й компетентності, виконуваних ролей і стилів поведінки [2, с. 74].

Стиль управління керівника освітнього закладу багато в чому визначає можливість статусу керівника-лідера. Найбільш придатним для лідерства є діловий стиль (чітка робота за планом, за розрахованими і оптимальними алгоритмами). Цій меті може сприяти демократичний (колективний) стиль (керівник уважає свій погляд на розв'язання будь-якої проблеми одним із можливих. Цей стиль здатний дати найкращі результати за умови, що справа не підміняється лише її обговоренням). Досягненню лідерського статусу керівником освітнього закладу може сприяти компромісний стиль управління (здатність керівника, рахуючись з особистими інтересами підлеглих, добиватися своєї мети. Але компроміси не можуть бути системою, не повинні бути звичними. Принциповість не повинна підмінятися угодовством).

Не може бути справжнім, визнаним лідером очолюваного колективу керівник, який сповідує авторитарний стиль (директивний, диктаторський), коли адміністратор визнає і культивує єдиноначальність, авральний стиль

(намагання не виправдано швидко досягати мети, не рахуючись з реаліями. Якщо такий стиль стає системою, у навчальному закладі дезорганізується нормальна планова робота, виникає роздратування і незадоволення в колективі, конфлікти. Результати діяльності колективу знижуються), а також ліберальний стиль (анархічний, потуральний, нейтральний) – зручний для згуртованого колективу односторонніх. Замість самостійності сприяє безвідповідальності і недбалості. Також не сприяє лідерству освітнього менеджера непослідовний (алогічний) стиль – непередбачуваний перехід керівника від одного стилю до іншого. Такий стиль породжує виникнення різних проблем, конфліктів і веде до край низьких результатів роботи.

Є декілька типів керівників закладів освіти. У різних типів керівників різні передумови для здобуття лідерського статусу. Так званий «зразковий керівник» (знаючий, талановитий, сумлінний, інтелегентний, порядний, принциповий, справедливий, людяний, розуміючий, толерантний, співчутливий). У керівника цього типу є всі шанси бути лідером у своєму колективі. Проте є й певна небезпека протидії на цьому шляху. Це, зокрема, заздрість колег, побоювання конкуренції вищими начальниками, які не люблять, коли їм «дихають у потилицю».

Тип керівника, який умовно можна назвати «відданий своїй посаді», характеризується сумлінністю й ретельним виконанням своїх функціональних обов'язків, незалежністю і байдужістю до винагороди за працю, перевагою морального заохочення над матеріальним, неконфліктністю, вимогливістю до себе, до підлеглих і до оточення, обережністю у відносинах з вищим начальством, відсутністю кар'єрних амбіцій. Керівник освітнього закладу цього типу без особливих зусиль може зайняти лідерські позиції в очолюваному колективі. Рисами, які можуть стати на заваді, є слабка ініціативність, несприйняття ризикованих рішень, зайва обережність.

Керівники-висококваліфіковані фахівці в освітній галузі. Їм притаманні широкий світогляд, інноваційне світобачення, значний інтелект, демократична і тактовна поведінка, заслужений авторитет і повага оточуючих, байдужість до кар'єрного зростання, захопленість своєю спеціальністю, безкорисливість. Негативним фактором щодо здобуття статусу лідера може бути байдужість до владних посад і, як наслідок, тривалий період праці на другорядній посаді.

Керівник-сумлінний виконавець (високий рівень само-організованості, хороша здатність до зосередженості й сконцентрованості, висока мисленнєва здатність, чітке дотримання нормативно-інструктивних вимог, спокійні, рівні, офіційні стосунки з підлеглими, суто ділові, ввічливі стосунки з вищим начальством. На заваді по шляху до лідерства можуть бути такі якості як відсутність сміливості ініціативності й креативності у прийнятті самостійних рішень у форсмажорних ситуаціях, несприйняття ризикованих рішень навіть тоді, коли обставини вимагають цього.

Керівник-кар'єрист. Його характеризують енергійність, мобільність у мисленні, поглядах, діях, точне і оперативне виконання функціональних обов'язків і розпоряджень вищого начальства, підвищена турбота про збереження спокою й злагоди в керованому колективі, добір кадрів підлеглих у відповідності зі своїми власними інтересами й уподобаннями, спрямування значних зусиль на здобуття якомога ширшої інформації щодо настроїв, звичок і уподобань вищого начальства, постійне відстежування і швидке реагування на кон'юнктурні зміни в усіх сферах, які торкаються його власних чи службових інтересів. Як правило, такому типу керівника закладу освіти притаманні обережність у проявленні ініціативи, не виправдано велике піклування про збереження за собою займаної посади, приховане бажання зайняти вищу посаду, загроза втрати займаної посади в разі виявлення вищим начальством кар'єрних устремлень керівника. Ураховуючи, що підлеглі працівники доволі чутливо уловлюють настрої і потаємні наміри керівника, шансів стати справжнім лідером свого колективу у такого керівника немає.

Є в освітній галузі й такий тип керівника, який умовно можна назвати «керівник-мовчун». Для нього властиві швидкість і еластичність мислення, намагання дотримуватися нормативних відносин з підлеглими й вищим начальством, дотримання ліберального стилю керівництва, зберігання в таємниці інформації щодо своїх справжніх людських якостей, намірів і дій, підпорядкованість діяльності, рішень, учинків власним інтересам, прагнення зробити кар'єру, незважаючи на відсутність відповідних даних. Незважаючи на старанне утаємничення своїх справжніх задумів, намірів, тактичних і стратегічних дій, і підлеглі, і вище начальство розуміють і бачать справжнє обличчя такого типу керівника, але

до часу адекватно не реагують на це. Коли ж ситуація виходить із-під контролю керівника, він може отримати несподівані удари і зверху, і знизу. Такий тип керівника теж не може бути лідером.

Тип керівника, який отримав керівну посаду завдяки родинним або приятельським зв'язкам, або «по блату», або за хабар. Такий керівник об'єктивних особистих позитивних даних не має, уміннями, знаннями й компетентностями не володіє. Відсутність організаторських, професійних якостей намагається компенсувати імітацією бурхливої діяльності, як правило, непродуктивної. Оточує себе прибічниками, колектив поділяє на «своїх» і «опонентів», застосовує елементи булінгу, мобінгу й босингу. Як правило, у колективі закладу йде гостра боротьба: частина колективу прагне позбутися такого керівника, частина (ті, кого влаштовує такий стиль керівництва) – бореться за збереження статус-кво. Як результат – низька ефективність праці колективу, нездоровий морально-психологічний клімат, моральні, психічні й фізичні втрати членів колективу за рахунок психосоматичного вигорання. Про лідерство в цьому разі не може бути й мови.

Нині в багатьох закладів освіти немає професійних менеджерів, які мають необхідні професійні знання і навички ефективного управління. Керівна ланка освітньо-виховних закладів потребує зміни директивного, командного стилю керівництва на менеджерський, лідерський. Намагання прямо екстраполувати досвід зарубіжного освітнього менеджменту і лідерства у вітчизняну практику не має успіху. Для ефективного використання його необхідно адаптувати до конкретних умов з урахуванням традицій, менталітету, особливостей вітчизняної законодавчої бази та інших чинників.

**Висновки та перспективи подальших розвідок напрямку.** З'ясовано головні функції освітнього менеджера-лідера й які чинники необхідно враховувати при обранні чи призначенні керівника закладу; стиль управління керівника освітнього закладу, що багато в чому визначає можливість статусу керівника-лідера; типи керівників закладів освіти, у яких різні передумови для здобуття лідерського статусу. Важливими факторами успіху в діяльності управлінця будь-якого рангу і в будь-якій галузі є: тверде бажання займатися управлінською діяльністю, уміння ефективно працювати з людьми, бути

хорошим комунікантом, гнучке, нестандартне, оригінальне мислення, здатність передбачати, прогнозувати розвиток подій, інтуїція, належна професійна компетентність, спеціальна управлінська підготовка, упевненість у собі, емоційна врівноваженість і стресостійкість. Ці ж якості є й переважними передумовами лідерського статусу керівника. Перспективи подальших розвідок напрямку вбачаємо у детальному аналізі типів керівників закладів освіти.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Зязюн І. А. Педагогіка добра: ідеали і реалії: наук.-метод. посіб. К. : МАУП, 2020. 312 с.
2. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Кравченко С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку: Монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. К. : НАДУ. 2012. 175 с.
3. Peters T. A. *Passion for Excellence*. New York: Random House. 1985. 124 с.
4. Столяренко Л. Д. Психология управления: учебное пособие Ростов н/Д: Феникс. 2007. 507 с.

#### REFERENCES

1. Zyazyun, I. A. (2000). *Pedahohika dobra: idealy i realiyi*. [Pedagogy of good: ideals and realities]. Kyiv.
2. Mykhnenko, A. M., Honcharuk, N. T., Kravchenko, S. O. (2012). *Upravlins'ka elita yak chynnyk suspil'noho rozvytku*. [Management elite as a factor of social development]. Kyiv.
3. Peters, T. A. (1985). *Passion for Excellence*. New York.
4. Stolyarenko, L. D. (2007). *Psykhohohyya upravlenyya*. [Psychology of management]. Rostov n/D.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

**КУЗЬМІНСЬКИЙ Анатолій Іванович** – доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, професор кафедри педагогіки та менеджменту освіти Глухівського національного педагогічного університету імені О. Довженка.

**Наукові інтереси:** професійна підготовка освітнього менеджера-лідера.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**KUZMINSKYI Anatoliy Ivanovych** – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Corresponding Member of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Professor of the Department of Pedagogy and Management of Education, O. Dovzhenko Glukhiv National Pedagogical University.

**Circle of scientific interests:** professional training of an educational manager-leader.

*Стаття надійшла до редакції 22.04.2021 р.*