

УДК 378.4.03:316.46

## ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТСЬКІЙ ОСВІТІ

Маріанна Гаврилюк

*Національний університет “Львівська політехніка”  
вул. С. Бандери, 12, 79013 Львів, Україна*

Розглянуто різноманітні теорії лідерства та можливості їх застосування в університетській освіті. Проаналізовано науково-педагогічну літературу, присвячену дослідженню теорій лідерства; охарактеризовано можливості їх застосування в університетській освіті.

*Ключові слова:* лідерство, лідерство в університетській освіті, теорії лідерства, розвиток лідерства, розвиток лідера.

На початку ХХІ століття проблемі розвитку лідерства в організації як чиннику вдосконалення діяльності та підвищення її ефективності приділяється неабияка увага. Науковці досліджують різноманітні аспекти лідерства, фахової підготовки лідерів, використання потенціалу лідерства у різних галузях економіки та бізнесу тощо. Оскільки наявний неперервний зв'язок між явищами соціальної та педагогічної сфери, лідерство починають широко використовувати й в освіті, зокрема в університетській.

Міцна система університетської освіти є основою економічної успішності країни, динамізму та глибини її інтелектуального й культурного життя, оскільки університети охоплюють і цінності, і прагнення нації. Вони відіграють вагомий роль у суспільстві за допомогою розвитку і збереження таких цінностей суспільства, як толерантність, свобода вираження, соціальна взаємодія. На початку нового тисячоліття університети формують взаємовідносини з Європою та рештою світу. У час, коли інші суспільні інституції зазнають інтенсивної критики, університети відіграють ключову роль у відновленні стандартів життя, довіри до демократичного суспільства. Щоб ефективно застосовувати лідерство в університетській освіті, необхідно дослідити цей феномен та його теоретичні основи.

Проблему лідерства в освіті досліджують вітчизняні (А. Борисова, В. Громовий, Д. Даниленко, Л. Карамушка, Л. Кравченко, П. Коломінський, В. Крижко, О. Мармаза, І. Миськів, Н. Муқан, Н. Селіверстова, К. Ушаков, М. Федін) і зарубіжні науковці (Н. Беннетт (N. Bennett), М. Бербе (M. Barber), П. Брей (P. Grey), Т. Буш (T. Bush), Ф. Вудз (Ph. Woods), Х. Гантер (H. Gunter), Б. Джойс (B. Joyce), К. Лейсвуд (K. Leithwood), Д. Мерфі

(D. Murphy), Ч. Уайз (Ch. Wise), Дж. Чепмен (J. Chapman), С. Сендлер (S. Sandler), А. Харт (A. Hart), Д. Хопкінс (D. Hopkins).

Ми ставили за мету дослідити різні теорії лідерства, їх походження та особливості застосування в умовах університетської освіти. Визначили такі завдання:

- проаналізувати науково-педагогічну літературу, присвячену дослідженню теорій лідерства;
- охарактеризувати можливості їх застосування в університетській освіті.

На нашу думку, дослідження та узагальнення теоретичних основ лідерства сприятиме чіткому визначенню ключових понять, розширенню бази знань про лідерство в університетській освіті, а також матиме практичне застосування.

Є різноманітні теорії лідерства, одні з яких вважають традиційними, інші – сучасними. І традиційні, і сучасні теорії впливають на сьогоденню практику, освіту, політику тощо.

У першій половині ХХ століття була розвинена теорія характеру, згідно з якою визначаються головні риси, необхідні під час відбору індивідів для виконання лідерських функцій. Було висунуто гіпотезу, що лідерами народжуються, а науковці намагалися визначити перелік рис лідера. Однак жодна з них не могла стати основою для визначення чи розвитку найефективнішого лідера.

Серед питань, які привертають увагу науковців, є й те, чи стають лідерами, чи ними народжуються. На нашу думку, і те, і інше, оскільки багато лідерських рис можна розвинути (навички та вміння спілкування, стратегічне мислення, самоаналіз), а такі характеристики, як здатність впливати та комунікабельність даються від природи. Дж. Рейлін зауважує, що “тренінги, присвячені лідерству, які проводяться за межами корпорації, нічого не варті... тому що мета більшості з них полягає в тому, щоб “вкласти” лідерство в людей, які могли б трансформувати себе та свої організації після повернення” [7, р. 131]. Така форма навчання не дієва, оскільки розвиток лідерства має відбуватися у контексті організаційної культури відповідно до її цілей та багатьох інших чинників.

Д. Дей зауважує, що чітке визначення поняття «розвиток лідерства» можна дати в тій частині, де його завдання збігаються з розвитком менеджменту – підготовка персоналу до виконання певних ролей та ситуацій, що виходять за межі їхньої щоденної практики [6]. Розвиток менеджменту передбачає освоєння менеджерами знань, формування навичок і вмінь, розвиток здібностей, необхідних для виконання чітко визначених завдань за допомогою застосування типових рішень. Розвиток лідерства “орієнтований на розвиток здібностей завчасного передбачення неочікуваних труднощів” [6,

р. 582]. З огляду на це, можемо стверджувати, що розвиток лідерів – це розвиток індивідів, які виконують лідерські ролі, а розвиток лідерства – це процес, що охоплює всіх членів організації та спрямований на розвиток її колективної здатності. “У цьому випадку кожна особа вважається лідером, а лідерство концептуалізовано як результат, а не причина. Розвиток лідерства, з цієї перспективи, передбачає використання соціальних систем задля розвитку відданості серед членів спільноти...” [6, р. 583].

Вважаємо, що розвиток лідера слід сприймати як інвестуванням у людський капітал задля формування міжособистісної компетентності, а розвиток лідерства – інвестуванням у соціальний капітал з метою розвитку міжособистісних систем та співпраці у межах організації та інших соціальних системах.

Зауважимо, що більшість програм з розвитку лідерства в освіті спрямовані саме на розвиток лідерів. Д. Кемпбелл пише, що такі програми передбачають розвиток:

- особистісних характеристик (характеристик соціально-активної людини);
- міжособистісних рис (міжособистісної компетентності задля завоювання довіри, поваги та відданості інших);
- когнітивних, комунікативних та специфічних умінь для виконання завдань певного типу (вміння, необхідні для здійснення впливу на інших, тощо) [5].

В умовах університету перелічені риси слід розвивати відповідно до контекстуального та культурного аспектів навчальної інституції. Найдієвішими методами розвитку лідерства будуть ті, які спрямовані на формування і розвиток навичок та умінь здійснення впливу, розвиток відданості організації, вміння визначати та розв’язувати проблеми, спілкуватися та мотивувати інших.

Розвиток лідерства може охоплювати елементи програм розвитку менеджменту (управління часом, проектом, делегування, самоаналіз тощо), але з взяттям до уваги можливості здійснювати рефлексивну практику та критичний аналіз поточної діяльності і власного досвіду. “Розвиток лідерства – поняття ширше, ніж просто програми діяльності... Це спосіб, за допомогою якого формується ставлення, надається підтримка у діяльності, стимулюється розвиток організації, яка навчається” [4, р. 19].

Теорія поведінки та стилю передбачає дослідження та характеристику діяльності лідера, що стало основою визначення автократичного та партисипативного стилів лідерства. “З біхевіористичної перспективи метою розвитку лідерства та менеджменту є застосування найбільш прийняттого стилю лідерства та досягнення універсального рівня найкращої практики” [3, р. 7].

Сучасні науковці стверджують, що немає єдиного правильного стилю лідерства, оскільки у більшості випадків поведінка індивіда залежить від обставин та ситуації. Згідно із ситуаційними теоріями, стиль лідерства залежить від таких чинників, як завдання, люди, команди, організація, інші змінні середовища, в якому працює лідер.

Теорія трансформаційного лідерства започаткована Дж. Бернсом, який вважав, що трансформаційне лідерство здійснюється у тому випадку, коли люди співпрацюють між собою таким чином, що і лідери, і їхні послідовники впливають один на одного, розвиваючи один одного до вищих рівнів мотивації і моральності. “Метою трансформаційного лідерства є “трансформація” людей та організацій... щоб запровадити зміни у їхніх умах і серцях; розширити бачення, уявлення, усвідомлення; з’ясувати цілі; узгодити поведінку із переконаннями, принципами чи цінностями...” [1].

Концепція харизматичного лідера набула популярності наприкінці ХХ століття. Харизматичного лідера розглядали як особу, що може перебудувати мораль і запропонувати позитивне бачення розвитку організації у майбутньому. “Науковці повинні пам’ятати, що лідерство не є концепцією моралі. Лідери – це такі самі люди, як і решта: вони заслуговують довіри, але можуть й обманювати, вони боягузи та сміливці, скупі та щедрі одночасно. Не можна стверджувати, що всі лідери добрі...” [7, р. 45].

Згідно з теорією діяльності, соціальне життя є неперервним потоком опосередкованих дій; процесом вічного руху зв’язків між технологіями, природою, ідеями, людьми та спільнотами, у якому дії передаються від однієї особи до іншої у соціальному і навколишньому середовищі. Такий підхід суперечить традиційним ієрархічним і бюрократичним моделям організації, а також зміщує акценти від особистості посадовця до колективу працівників і соціальних зв’язків.

Теорія дистрибутивного лідерства, яка розвинулась у результаті усвідомлення, що ідеального лідера не буває, передбачає лідерство усіх членів організації, незалежно від посади, яку обіймає, та рівня відповідальності, здійснення впливу між колегами, а також і на загальний напрям розвитку організації. Такий підхід ґрунтується більше на теоріях соціології й політології, ніж на традиційних теоріях менеджменту, оскільки спирається на концепції організаційної культури, організаційного середовища, а також висвітлює контекстуальну сутність лідерства. Концепція дистрибутивного лідерства, яка ґрунтується на понятті колегіальності, завоювала популярність в останні десятиліття як альтернатива традиційним моделям лідерства, її широко використовують в університетській освіті Європи. Дж. Спілейн та Р. Хелверсон описують її як “взаємодію між людьми та ситуаціями” [9, р. 3]. Такий підхід підтверджують процесуальні теорії лідерства, а також системний підхід до організації. Вони пропонують більш

інклюзивний погляд на організаційну життєдіяльність, у якій індивіди, групи та команди на всіх рівнях організації колективно впливають на стратегічний напрям її розвитку за допомогою лідерства.

Дистрибутивне лідерство передбачає, що лідерство є характеристикою групи осіб, які співпрацюють між собою: “існує відкритість меж лідерства, а множинність знань поширюється між багатьма особами” [2]. На практиці дистрибутивне лідерство передбачає залучення до діяльності великої кількості осіб: студентів, викладачів, допоміжний персонал університету, працівників громадських організацій, політиків у галузі освіти тощо; трансформування ролі лідера відповідно до ситуації, завдання, досвіду; участь у процесах управління та лідерства значної кількості працівників освітньої організації.

Незважаючи на різноманітні підходи до визначення поняття “дистрибутивне лідерство”, воно охоплює три основні величини. По-перше, лідерство є похідною рисою групи осіб, що співпрацюють один з одним. По-друге, дистрибутивному лідерству притаманна відкритість, тобто можливість відбуватися як у межах, так і за межами навчальної інституції. І, по-третє, – досвід лідерства поширюється між великою кількістю осіб. Зважаючи на це, дистрибутивне лідерство слід розглядати як динамічний, інклюзивний, колегіальний процес, який відбувається у певному контексті, вимагає перспективи поширення по всій системі організації та за її межами. Наприклад, в умовах університету дистрибутивне лідерство охоплює діяльність батьків, студентів, місцевої громади, а також науковців, викладачів, адміністраторів, допоміжного персоналу, членів ради університету, політиків у галузі освіти тощо. Але система охоплює не тільки людський аспект, але й технології та процеси. А тому до дистрибутивного лідерства відносять фізичні інфраструктури та ІТ системи, процес забезпечення якості наукового і навчального процесів, кожен з яких визначає спосіб заохочення взаємодії між індивідами та групами.

Отже, є різноманітні теорії лідерства, на яких необхідно ґрунтувати його розвиток в умовах сучасної університетської освіти. Сприймаючи лідерську практику як спосіб мислення та діяльність, яка впливає на виконання лідерських завдань за допомогою взаємодії лідерів, їхніх послідовників та ситуацій, усвідомлюємо, що дистрибутивне лідерство пропонує могутній ресурс, який якнайкраще підходить до комплексного, взаємозалежного середовища, якому притаманна наявність постійних змін. Сьогодні університети змушені пристосувати власну традиційну академічну структуру до нової парадигми управління, розширювати співпрацю із промисловістю та бізнесом, що вимагає створення центрів підприємництва, інновації та розвитку, а також зумовлює застосування інноваційних методів управління. Окрім того, діяльність таких центрів є міжпредметною, що

вимагає відповідних навичок і вмінь для забезпечення їхньої продуктивної діяльності. Наприклад, в університеті Вервіку (Англія) функціонує 30 департаментів та шкіл, а у їх межах – 49 дослідницьких центрів й інститутів.

Однак виникає запитання, чи можливе ефективне застосування дистрибутивного лідерства в умовах університету, якому характерна наявність бюрократичних начал навчальної інституції системи вищої освіти, з її незбалансованістю влади, повноважень та ресурсів, у поєднанні із кар'єризмом, який спрямований на індивідуальні, а не колективні досягнення?

- 
1. *Bass B., Avolio B.* Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousands Oaks CA: Sage Publications, 1993. – 248 p.
  2. *Bennet N., Wise C., Woods P., Harve J.* Distributed Leadership: Full report. National College for School Leadership. Spring, 2003. – 57 p.
  3. *Bolden R.* What is leadership development? Purpose & Practice. Leadership South West, Research report 2, Centre for leadership Studies, University of Exeter, June, 2005. – 60 p.
  4. *Bush T., Glover D.* Leadership development: evidence and beliefs. Nottingham: National College for School Leadership, 2004. – <http://www.nationalcollege.org.uk>.
  5. *Campbell D., Dardis G., Campbell K.* Enhancing incremental influence: a focused approach to leadership development // Journal of Leadership and Organisational Studies. – 2003. – N 10 (1). – P. 29–44.
  6. *Day D.* Leadership development: a review in context // Leadership Quarterly. – 2001. – N 11 (4). – P. 581–613.
  7. *Kellerman B.* Leadership: warts and all // Harvard Business Review, January, 2004. – P. 40–45.
  8. *Raelin J.* Don't bother putting leadership into people // Academy of Management Executive. – 2004. – N 18. – P. 131–135.
  9. *Spillane J., Halverson R., Diamond J.* Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective // Journal of Curriculum Studies. – 2004. – N 36 (1). – P. 3–34.

**LEADERSHIP THEORIES AND THEIR APPLICATION  
IN THE UNIVERSITY EDUCATION****Marianna Havrylyuk**

*“L’viv Polytechnica” National University  
St. Bandera Str., 12, UA – 79013 L’viv, Ukraine*

The article studies the different leadership theories and the possibilities of their application in the university education. The author analyses the scientific and pedagogical researches of leadership theories and characterises the possibilities of their application in the university education.

*Key words:* leadership, leadership in the university education, leadership theories, leadership development, leader’s development.

**ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В  
УНИВЕРСИТЕТСКОМ ОБРАЗОВАНИИ****Марианна Гаврилюк**

*Национальный университет “Львовская политехника”  
ул. Ст. Бандеры, 12, 79013 Львов, Украина*

В статье исследуются различные теории лидерства и возможности их использования в развитии университетского образования. Проанализирована научно-педагогическая литература, посвященная исследованию теорий лидерства, охарактеризованы возможности их использования в университетском образовании.

*Ключевые слова:* лидерство, лидерство в университетском образовании, теории лидерства, развитие лидерства, развитие лидера.

Стаття надійшла до редколегії 11.02.2010

Прийнята до друку 10.03.2010