

УДК 378.147

<https://doi.org/10.33989/2075-146x.2021.28.250365>

СВІТЛАНА НЕСТУЛЯ

ORCID: 0000-0003-0599-6647

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ВИКЛАДАЧІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ: СИТУАТИВНА ТЕОРІЯ «ШЛЯХИ-ЦІЛІ» МІТЧЕЛА Й ХАУСА

У статті аналізується специфіка змісту навчання майбутніх викладачів вищої школи у контексті опанування ситуативною теорією «шляхи-цілі» Мітчела й Хауса під час вивчення дисципліни «Лідерство і керівництво». Висвітлено суть теорії у контексті освітнього менеджменту, яка полягає у передбаченні, що науково-педагогічні працівники закладу вищої освіти задоволені та продуктивні тоді, коли є жорсткий зв'язок між їх зусиллями й результатами роботи, а також між результатами роботи й винагородою. Виявлено, що існує пряма залежність між рівнем лідерської ефективності топ-менеджменту закладу вищої освіти й рівнем мотиваційної сили очікувань, які є у науково-педагогічних працівників.

***Ключові слова:** лідерство, вища школа, лідерська компетентність, педагогіка вищої школи, теорії лідерства, ситуативна теорія*

Постановка проблеми. Модернізація сучасної вітчизняної вищої педагогічної освіти актуалізує необхідність підвищення якості підготовки викладачів для вищої школи, розвитку їхньої професійної та лідерської компетентності відповідно до вимог, цілей і завдань освіти України як складника європейського освітнього простору. Важливим чинником підвищення рівня лідерської компетентності викладачів вищої школи є озброєння їх не лише професійно-педагогічними знаннями та вміннями, але й сукупністю лідерських знань, зокрема, у царині теорій лідерства. Саме тому у процесі професійної підготовки магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» актуальною під час вивчення дисципліни «Лідерство і керівництво» є проблема викладення змісту різних теорій лідерства, серед яких чільне місце займають ситуативні теорії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поліаспектність проблеми формування лідерської компетентності викладача вищої школи висвітлювалася у працях учених з різних точок зору: з позиції формування лідерської компетентності студентської молоді (О. Бойко, В. Жигір, А. Зоріна, Ю. Кращенко, В. Лугова, Н. Мараховська, Г. Падурець, С. Тарасова та ін.); з позиції формування та розвитку лідерської компетентності викладачів медичних університетів (М. Гиря, О. Гончарова, В. Жеребкін, Ю. Коломійченко, Т. Кудрявцева, В. Марченко, Л. Страшок, О. Хвисяк та ін.); з позиції розробки та впровадження дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх викладачів вищої школи (Н. Волкова, С. Калашнікова, Г. Крижановська, Н. Кононець, С. Наход, С. Нестуля, О. Нестуля, О. Романовський та ін.) тощо. Разом із тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, проблема розробки змісту навчання майбутніх викладачів вищої школи у контексті формування їх лідерської компетентності у вітчизняній дидактиці до цього часу не була предметом спеціальних педагогічних досліджень.

Метою статті є розкриття специфіки змісту навчання майбутніх викладачів вищої школи у контексті опанування ситуативною теорією «шляхи-цілі» Мітчела й Хауса.

Виклад основного матеріалу. Практика свідчить, що викладення магістрантам освітньої програми «Педагогіка вищої школи», майбутнім викладачам вищої школи, теми «Ситуативна теорія «шляхи-цілі» Мітчела й Хауса» у межах вивчення дисципліни «Лідерство і керівництво», слід розпочати з генезису розвитку цієї теорії.

Так, ця теорія сформувалася як наслідок своєрідного поєднання й розвитку результатів досліджень при університеті штату Огайо, які визначили як основні змінні лідерської поведінки уважність до потреб людей та ініціативної структури (завдань) й положень моделі Фідлера. У 1970 р. М. Евансом вони були об'єднані та трансформовані в рамках мотиваційно-цільової теорії лідерства, яка буквально називалась «path-goal» (шлях-ціль). Вона включала два параметри:

1. Увага й доброзичливість у ставленні до співробітників, можливість винагороджувати їх із метою посилення мотивації до діяльності.
2. Структура – лідер визначав такі лінії поведінки, реалізуючи які співробітники могли отримувати винагороду й заохочення.

Наступного року вийшли роботи Роберта Хауса, у яких він далі розвивав положення М. Еванса в рамках власної мотиваційної, або «шляхи-цілі» теорії лідерської ефективності. Відтак М. Еванса та Р. Хауса, а також Теренса Мітчела, який відстоював подібні ідеї, стали називати творцями теорії «шляхи-цілі», хоча вони ніколи й не об'єднували своїх зусиль (Бендас, 2009, с. 89).

Вихідним положенням концепції є передбачення, що робітники задоволені та продуктивні тоді, коли мається жорсткий зв'язок між їх зусиллями й результатами роботи, а також між результатами роботи й винагородою. Саме звідси модель і отримала свою назву. Існує також пряма залежність між рівнем лідерської ефективності й рівнем мотиваційної сили очікувань, які є в послідовників. Відповідно до теорії «шляхи-цілі», лідер повинен посилювати мотивацію підлеглих на досягнення особистих та організаційних цілей. Сам термін «шляхи-цілі» належить до таких понять теорії очікувань, як зусилля-продуктивність, продуктивність-результати (винагорода) й реальна цінність винагороди для підлеглого. Отже, успіх лідерства залежить від умінь керівника розділяти винагороди між підлеглими залежно від результатів їх діяльності: лідер повинен здійснювати вплив на розуміння і сприйняття підлеглими поставленого завдання, а також визначати шляхи досягнення мети (Кравченко, Тюрина, 2008).

По суті, магістранти-майбутні викладачі вищої школи, мають усвідомити, що підхід «шляхи-цілі» намагається пояснити той вплив, який здійснює поведінка керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Відповідно, керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей. Обговорюючи цей підхід, Р. Хаус зазначав, що керівник може впливати на підлеглих, збільшуючи особисту вигоду досягнення підлеглими мети цієї роботи. Він також може зробити шлях до цієї вигоди більш легким, пояснюючи засоби її досягнення, прибираючи перешкоди й пастки та збільшуючи можливості для особистого задоволення на шляху до вигоди. До прийомів, через які лідер міг впливати на шляхи й засоби досягнення цілей, Р. Хаус зараховував:

1. Пояснення того, що очікується від підлеглого.
2. Підтримка, наставництво й усунення перешкод.
3. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети.
4. Створення у підлеглих таких потреб, що знаходяться в компетенції керівника, і які він може задовольнити.
5. Задоволення потреб підлеглих після досягнення мети (Зуб, Смирнов, 1999).

Пояснення шляху означає допомогу лідера підлеглим у засвоєнні таких форм поведінки, які б дозволяли їм успішно виконувати завдання й отримувати винагороду. Перш ніж збільшувати винагороду, лідер має з'ясувати, які з них є найбільшою цінністю: внутрішні, що передбачають отримання задоволення від роботи, чи зовнішні – підвищення зарплати, просування по службі тощо. Після цього завдання лідера зводиться до того, щоб збільшити нагороду за досягнення цілей і вказати співробітникам прості шляхи їх досягнення (Дафт, 2006).

Спілкуючись із співробітниками, лідер має намагатися збільшити їх прагнення до досягнення. Приймаючи ж рішення про розміри заохочень за досягнення, лідер досягає більшої старанності співробітників і їх прагнення до заохочення. Головне, аби співробітники зрозуміли, що їх прагнення до збільшення заохочень цілком реальне. З іншого боку, удосконалюючи навички співробітників шляхом постановки перед ними нових вимог і завдань та забезпечуючи необхідну підтримку, лідер зміцнює віру підлеглих у те, що їх спроби матимуть хороші результати. Нарешті, лідер може збільшити особисте задоволення підлеглих, пов'язане з виконанням роботи й досягненням мети, за допомогою: пропозиції важливих завдань; передачі співробітникам додаткових повноважень; постановки важливих, значимих цілей; надання підлеглим можливості брати участь у визначенні цілей і прийнятті рішень; усунення перешкод до успішного виконання завдань; турботи про потреби підлеглих.

Теорія передбачає наявність двох індикаторів визначення мотиваційної поведінки лідера:

1. Поведінка лідера ефективна настільки, наскільки підлегли сприймають його як джерело безпосередньої чи інструмент майбутньої задоволеності їх потреб.
2. Поведінка лідера мотивує настільки, наскільки він ставить у залежність задоволення потреб підлеглих від високої результативності праці й дає додаткові рекомендації, чіткі вказівки й заохочення, необхідні для досягнення мети (Нестуля, 2019).

Спочатку Р. Хаус розглядав у своїй моделі два стилі лідерства: стиль підтримки та інструментальний стиль. Перший – аналогічний стилю, зорієнтованому на людину й міжособистісні стосунки. Другий – аналогічний стилю, зорієнтованому на роботу та завдання.

Стиль підтримки, зазвичай, зустрічається у дружелюбного та простого у спілкуванні керівника, який турбується про статус, добробут й потреби підлеглих. Такий керівник намагається зробити їх працю більш приємною навіть у дрібницях. Спілкується й поводить себе з ними як із рівними, демонструючи дружелюбність, простоту та ширість стосунків.

Інструментальний стиль керівництва полягає в тому, що підлеглим дають конкретні вказівки щодо того, що і як їм потрібно робити. Завдяки цьому роль керівника стає зрозумілою всім. Окрім того, керівник складає графіки роботи, підтримує певні стандарти виконання, прохає підлеглих дотримуватися стандартів, правил, процедур.

Дещо пізніше до схеми було включено ще два стилі: стиль, який заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень; стиль, зорієнтований на досягнення.

Стиль, який заохочує участь (партисипативний, від англ. participation), характеризується тим, що керівник ділиться інформацією, яка є в нього, зі своїми підлеглими й використовує їх ідеї і пропозиції для прийняття рішень.

Стиль, зорієнтований на досягнення, характеризується постановкою перед підлеглими досить напруженого завдання й очікуванням, що у зв'язку з цим вони будуть працювати в повну силу. Їм також нагадують про необхідність постійно підвищувати рівень своєї індивідуальної продуктивності. Незважаючи на це, лідер постійно намагається вселити підлеглим впевненість у тому, що вони здатні працювати високоефективно, виконувати найскладніші завдання.

Чотири стилі, що описує дана теорія, розглядаються не як особистісні характеристики лідера, а як форми поведінки, які він може використовувати, адаптуючись до ситуації (Нестуля, Нестуля, 2016).

Стиль керівництва, який найбільше відповідає ситуації і якому надають перевагу підлегли, залежить від двох ситуаційних факторів: особистих якостей підлеглих, а також вимог і впливу зовнішнього середовища. Теорія «шляхи-цілі» виходить із того, що лідер своєю поведінкою повинен доповнювати ці ситуаційні фактори. В іншому випадку його діяльність буде малоефективною.

Особистісні характеристики підлеглих – це, насамперед, такі змінні, як здібності, навички, потреби й мотивація. Некваліфікованим співробітникам лідер може надати можливість навчання з метою поліпшення результатів своєї праці. Якщо співробітник не виявляє бажання працювати в команді, лідер може стимулювати його на зміну установок. Співробітники можуть мати звичку до виконання жорстко структурованих завдань, а можуть прагнути до автономії й самостійності під час виконання.

Надзвичайно важливою особистісною характеристикою, яка безпосередньо впливає на вибір відповідного стилю, є переконаність підлеглих у тому, що вони здатні впливати на зовнішнє середовище. Нагадаємо, що цю характеристику вчені-біхевіористи називають пунктом, або «локусом контролю».

Особливості робочого середовища вказують на рівень структурованості завдання, силу посадової влади й характеристики робочих груп. Структура завдання аналогічна до концепту в моделі Фідлера: визначеність завдань, опис робіт і робочих процедур. Формальна влада виражає силу легітимної влади лідера й рівень обмеження поведінки його підлеглих. До характеристик робочих груп належать рівень освіченості підлеглих та особливості взаємостосунків між ними (рис. 1).

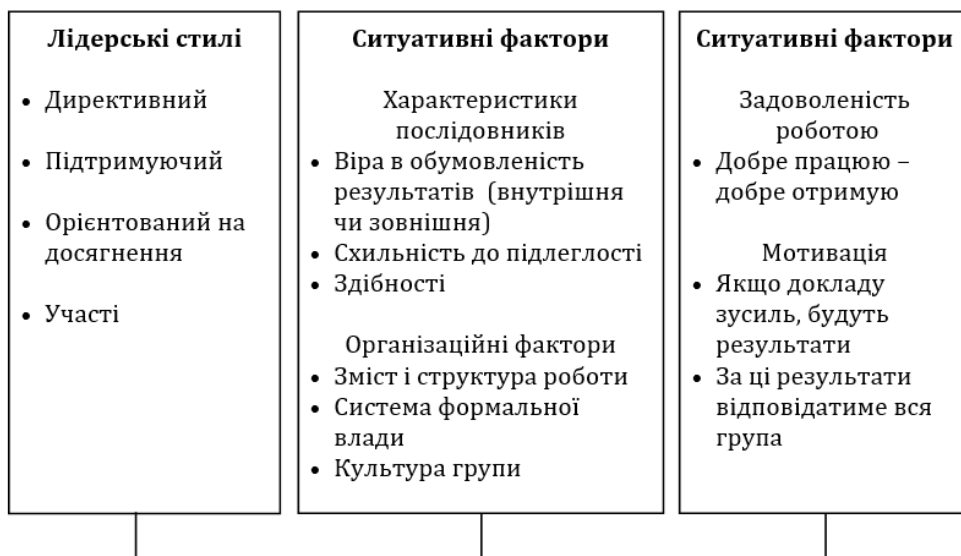


Рис. 1. Модель ситуативного лідерства «шлях-цілі» Хауса й Мітчела

У обов'язки лідера входить аналіз ситуативних факторів та, з урахуванням його результатів, збільшення винагород із метою задоволення потреб підлеглих і підвищення їх продуктивності (Нестуля, Нестуля, 2016).

У межах теорії «шляхи-цілі» Хауса й Мітчела було висунуто ряд гіпотез, які згодом знайшли експериментальне підтвердження:

1. Директивне лідерство має наслідком більше задоволення, коли виконуються неоднозначні й «напружені» завдання, ніж коли вони ретельно структуровані й розплановані.

2. Турботливе лідерство забезпечує високу продуктивність праці і задоволення роботою, якщо співробітники виконують структуровані завдання (лідерство доповнює оточення).

3. Директивне лідерство зайве там, де співробітники демонструють високі здібності або мають великий досвід роботи.
 4. Чим чіткішими й бюрократичнішими є формальні відносини підпорядкованості, тим більше лідери повинні демонструвати турботливе ставлення, відмовляються від директивного стилю поведінки.
 5. Директивне лідерство підвищує задоволеність співробітників, коли всередині робочої групи існує серйозний конфлікт.
 6. Підлегли із внутрішнім локусом контролю (тобто ті, які впевнені в тому, що вони є господарями власної долі) відчуватимуть найбільший рівень задоволення у випадку партнерського стилю.
 7. Підлегли із зовнішнім локусом контролю будуть відчуватимуть най-більше задоволення за директивного лідерства.
 8. Лідер, орієнтований на результат, може вселити у своїх підлеглих упевненість, що їх зусилля дійсно призведуть до високих результатів, якщо завдання будуть структуровані неоднозначно (Нестуля, 2019).
- Залежність стилю лідерства від ситуації, яку варто детально розглядати з магістрантами-майбутніми викладачами вищої школи, які вивчають дисципліну «Лідерство і керівництво», на заняттях, зображено на рисунку 2.

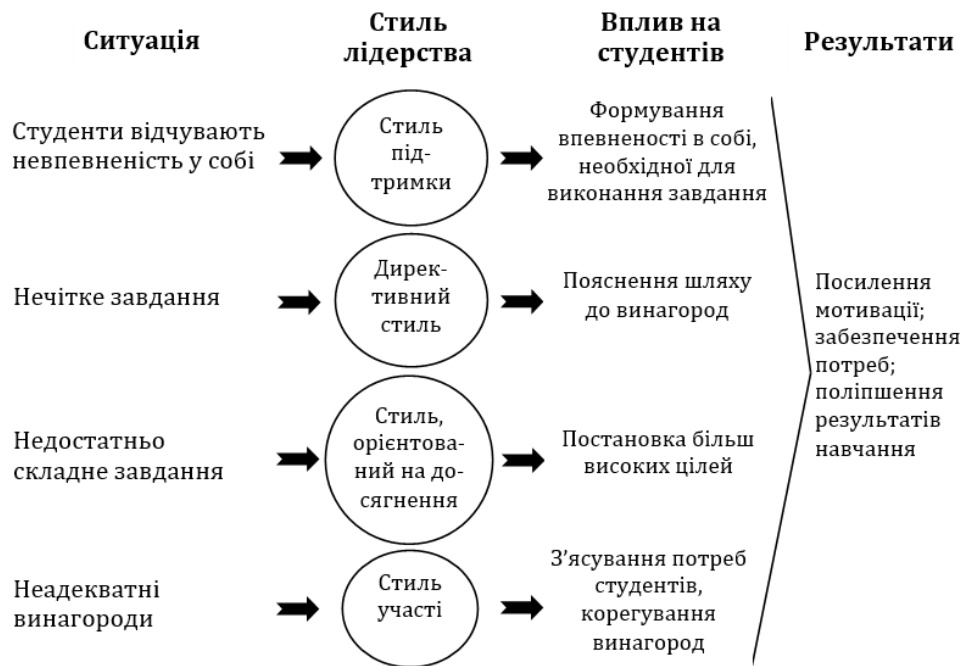


Рис. 2. Теорія «шляхи-цілі»: залежність стилю лідерства від ситуації

Таким чином, усебічно розглядаючи ситуативну теорію «шляхи-цілі» Мітчела й Хауса, слід запропонувати магістрантам дискусію, у ході якої екстрапольовати сутнісні характеристики теорії у площину освітнього менеджменту. Майбутні викладачі вищої школи мають зрозуміти, що у першому випадку науково-працівники закладу вищої освіти відчують невпевненість у собі, тому стиль підтримки дозволяє керівникові-лідерів цього закладу надати необхідну допомогу викладачам і надихнути їх на виконання завдань та отримання винагород. У другому випадку завдання визначені нечітко. Тут директивний стиль керівника-лідера потрібен для того, щоб дати науково-педагогічним працівникам чіткі інструкції й допомогти їм зрозуміти суть завдань. У третій ситуації перед науково-педагогічними працівниками ставляться недостатньо складні завдання, тому лідерський стиль керівництва топ-менеджменту закладу вищої освіти, орієнтований на досягнення, використовується для визначення більш високих цілей. У четвертій ситуації науково-педагогічні працівники отримують, на їх погляд, неадекватну винагороду. Стиль участі дозволяє керівникові-лідерів з'ясувати потреби викладачів, а також те, які винагороди вони вважають прийнятними. В усіх чотирьох випадках застосування лідерського стилю, який би відповідав ситуації, допомагає лідерів-керівнику пояснити науково-педагогічним працівникам шлях до винагород або запропонувати винагороди, які б задовольняли їх потреби. Водночас, варто завжди пам'ятати, що не результати роботи викладача вищої школи повинні впливати на вибір керівником-лідером закладу вищої освіти того чи того стилю, а, навпаки, обраний стиль повинен сприяти підвищенню рівня виконання роботи.

Висновки. Підсумовуючи, висловимо свою позицію щодо розкриття специфіки змісту навчання майбутніх викладачів вищої школи у контексті опанування ситуативною теорією «шляхи-цілі» Мітчела й Хауса під час

вивчення дисципліни «Лідерство і керівництво». Так, майбутні викладачі вищої школи мають усвідомити суть цієї теорії у контексті освітнього менеджменту, яка полягає у передбаченні, що науково-педагогічні працівники закладу вищої освіти задоволені та продуктивні тоді, коли є жорсткий зв'язок між їх зусиллями й результатами роботи, а також між результатами роботи й винагородою. Існує також пряма залежність між рівнем лідерської ефективності топ-менеджменту закладу вищої освіти й рівнем мотиваційної сили очікувань, які є у науково-педагогічних працівників.

Перспективи подальших досліджень убачаємо у вдосконаленні змісту дисципліни «Лідерство і керівництво» для магістрантів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» та пошуках ефективних шляхів вивчення концептуальних засад лідерства у педагогіці, дидактиці й освітньому менеджменті.

Список використаних джерел

- Бендас, Т. В. (2009). *Психология лидерства*: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Питер.
- Дафт, Р. Л. (2006). *Уроки лидерства*. Москва: Эксмо.
- Зуб, Л. Т., Смирнов, С. Г. (1999). *Лидерство в менеджменте*. Москва: Воскресенье, ЗАО «Принт-Атель».
- Кравченко, А. И., Тюрина, И. О. (2008). *Социология управления*: фундаментальный курс: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. Москва: Академический прект; Деловая книга.
- Нестуля, С. І., Кононец, Н. В. (2020). Теорія емоційного лідерства у викладанні дисципліни «Педагогіка вищої школи». *International scientific and practical conference «Current trends and factors of the development of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries»*: conference proceedings (с. 225-229). Lublin: Izdevnieciba «Baltija Publishing».
- Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., Кононец, Н. В. (2020). Реалізація моделі обслуговуючого лідерства Рассела-Стоуна при підготовці магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи». *Scientific Collection «InterConf», with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Scientific Community: Interdisciplinary Research»* (№ 30, с. 66-72). Hamburg, German: Busse Verlag GmbH.
- Нестуля, С. І. (2019). *Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту*: монографія. Полтава: ПУЕТ.
- Нестуля, С. І., Нестуля, О. О. (2016). *Основи лидерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.)*: навч. посіб. Полтава: ПУЕТ.

References

- Bendas, T. V. (2009). *Psikhologiya liderstva [Leadership psychology]*: ucheb. posobie. Sankt-Peterburg: Piter [Russian].
- Daft, R. L. (2006). *Uroki liderstva [Leadership lessons]*. Moskva: Ehksmo [in Russian].
- Zub, L. T., & Smirnov, S. G. (1999). *Liderstvo v menedzhmente [Leadership in management]*. Moskva: Voskresen'e, ZAO «Print-Atel'» [in Russian].
- Kravchenko, A. I., & Tyurina, I. O. (2008). *Sociologiya upravleniya [Sociology of management]*: fundamentalnyi kurs: ucheb. posobie dlya studentov vysshikh uchebnykh zavedeni. Moskva: Akademicheskij prekt; Delovaya kniga [in Russian].
- Nestulia, S. I., & Kononets, N. V. (2020). Teoriia emotsiinoho liderstva u vykladanni dystsypliny «Pedahohika vyshchoi shkoly» [Theory of emotional leadership in teaching the discipline "Higher School Pedagogy"]. In *International scientific and practical conference «Current trends and factors of the development of pedagogical and psychological sciences in Ukraine and EU countries»*: conference proceedings (pp. 225-229). Lublin: Izdevnieciba «Baltija Publishing» [in Ukrainian].
- Nestulia, O. O., Nestulia, S. I., & Kononets, N. V. (2020). Realizatsiia modeli obsluhovuiuchoho liderstva Rassela-Stouna pry pidhotovtsi mahistriv osvitnoi prohramy «Pedahohika vyshchoi shkoly» [Implementation of Russell-Stone's model of service leadership in the preparation of masters of the educational program "Higher School Pedagogy"]. In *Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Scientific Community: Interdisciplinary Research»* (Is. 30, pp. 66-72). Hamburg, German: Busse Verlag GmbH [in Ukrainian].
- Nestulia, S. I. (2019). *Dydaktychni zasady formuvannia liderstoi kompetentnosti maibutnikh bakalavriv z menedzhmentu [Didactic bases of formation of leadership competence of future bachelors in management]*: monohrafiia. Poltava: PUET [in Ukrainian].
- Nestulia, S. I., & Nestulia, O. O. (2016). *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX – pochatok XXI st.) [Fundamentals of leadership. Scientific concepts (middle of the XX – beginning of the XXI century)]*: navch. posib. Poltava: PUET [in Ukrainian].

NESTULYA S.

University of Ukoopsilks «Poltava University of Economics and Trade»

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCE OF FUTURE TEACHERS OF HIGHER EDUCATION: SITUATIVE THEORY "PATH-GOAL"

The article analyzes the specifics of the content of training of future teachers in higher education in the context of mastering the situative theory of "path-goals" Mitchell and House during the study of the discipline "Leadership and guidance". The essence of the theory in the context of educational management, which is to assume that research and teaching staff of higher education institutions are satisfied and productive when there is a strong link between their efforts and performance, as well as between performance and reward. It was found that there is a direct relationship between the level of leadership effectiveness of top management of higher education and the level of motivational strength of expectations that have research and teaching staff.

The author argues that future high school teachers need to understand the essence of Mitchell and House's "path-goal" theory in the context of educational management, which is to assume that research and teaching staff are satisfied and productive when there is a strong connection between their efforts and results of work, as well as between the results of work and reward. There is also a direct relationship between the level of leadership effectiveness of the top management of higher education institutions and the level of motivational strength of expectations that have research and teaching staff.

Prospects for further research include improving the content of the discipline "Leadership and Leadership" for undergraduates in the educational program "Higher School Pedagogy" and finding effective ways to study the conceptual foundations of leadership in pedagogy, didactics and educational management.

Key words: *leadership, higher school, leadership competence, higher school pedagogy, leadership theories, situative theory*

Стаття надійшла до редакції 22.08.2021 р.