

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

Правові горизонти



Legal horizons

ВИПУСК 26 (39)

Суми – 2021

**SECTION 2
CONSTITUTIONAL LAW; MUNICIPAL LAW**

**СЕКЦІЯ 2
КОНСТИТУЦІЙНЕ ПРАВО; МУНІЦИПАЛЬНЕ ПРАВО**

DOI: <http://www.doi.org/10.21272/legalhorizons.2021.i26.p24>

ЮРИДИЧНИЙ АСПЕКТ СИМБІОЗУ ОСВІТЯНСЬКОЇ СФЕРИ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРОБЛЕМАТИКА СТИЛЮ І МЕТОДІВ КЕРІВНИЦТВА



*Сухонос Віктор Володимирович,
доктор юридичних наук, професор,
Голова Вченої Ради Навчально-наукового інституту права,
Професор кафедри кримінально-правових дисциплін та судочинства,
Сумський державний університет*

Утвердження України як правової держави піднімає на порядок денний питання про рівень в нашій країні правової культури. У свою чергу сама структура правової культури, незважаючи на її умовність, поміж іншим, містить у собі такий елемент як рівень розвитку правової діяльності, у тому числі й освітня сфера. Багато в чому організація освіти стає першоосновою для формування й розвинутого громадянського суспільства. Провідна роль у цьому процесі належить очільнику навчального закладу. Саме тому проблеми управління навчальними закладами різного рівня в сучасних умовах набувають доволі гострого характеру. У зв'язку із цим стиль та методи керівництва, основні методи та прийоми роботи керівника стають достатньо актуальними особливо тому, що сьогодні істотну увагу стали приділяти питанням найбільш ефективної взаємодії керівника з підлеглими.

Звісно, не слід вважати, що науковці повністю ігнорують освітню сферу, проте, не применшуючи доробку попередніх науковців, слід звернути водночас увагу, що більшість із них не досліджувала юридичний аспект симбіозу освітня сфера та управлінської діяльності.

Саме тому, виникла необхідність здійснити аналіз проблематики стилю і методів керівництва, які застосовують у своїй практичній діяльності керівники у контексті юридичного аспекту симбіозу освітня сфера та управлінської діяльності, а також вибір найбільш оптимального варіанту впливу на підлеглих. Реалізація цього потребує вирішення відповідних наукових завдань. По-перше, загалом окреслити ситуацію, яка нині склалася в сфері вітчизняної освіти. По-друге, охарактеризувати керівника як особистість. По-третє, дослідити стилі керівництва та їхні види. По-четверте, проаналізувати методи керівництва. По-п'яте, визначити значення контролю за виконанням завдань методів керівництва.

В результаті дослідження було з'ясовано, що проблематика стилю та методів керівництва, багато у чому, залежать від повсякденної діяльності керівника та його підготовки. При цьому, освітня сфера практично нічим не відрізняється від будь-якої іншої у контексті менеджменту, хоча й має свою специфіку, пов'язану із орієнтацією на освіту. Як уявляється юридичне закріплення повсякденної діяльності керівника освітня сфера закладу, його прийомів, стилю і методів роботи сьогодні має певну актуальність, тому що в державі на різних рівнях приділяється увага питанням найбільш ефективної взаємодії керівника з підлеглими.

Ключові слова: суспільство, навчальні заклади, керівник, стиль, метод, функції, діяльність.

Sukhonos V.V. Legal Aspect of Symbiosis of Educational Sphere and Management Activity: Problems of Style and Management Methods. The establishment of Ukraine as a state governed by the rule of law raises on the agenda the question of the level of legal culture in our country. In turn, the very structure of legal culture, despite its conditionality, among other things, contains such an element as the level of development of legal activity, including education. In many ways, the organization of education becomes the basis for the formation and development of civil society. The leading role in this process belongs to the head of the educational institution. That is why the problems of management of educational institutions of different levels in modern conditions are becoming quite acute. In this regard, the style and methods of leadership, the main methods and techniques of the leader become quite relevant, especially because today they began to pay significant attention to the issues of the most effective interaction of the leader with subordinates.

Of course, scholars should not be considered to completely ignore education, but without underestimating the work of previous scholars, it should be noted that most of them have not explored the legal aspect of the symbiosis of education and management.

That is why there is a need to analyze the style and methods of leadership used by managers in their practice in the context of the legal aspect of the symbiosis of education and management, as well as the choice of the best option to influence subordinates. The implementation of this requires the solution of relevant scientific problems. First, to outline in general the current situation in the field of national education. Second, describe the leader as a person. Third, explore leadership styles and their types. Fourth, analyze leadership techniques. Fifth, determine the importance of monitoring the implementation of the tasks of leadership methods.

The study found that the style and methods of leadership, largely depend on the daily activities of the leader and his training. At the same time, the educational sphere is almost indistinguishable from any other in the context of management, although it has its own specifics related to the focus on education. It seems that the legal consolidation of the daily activities of the head of the educational institution, his techniques, style and methods of work is of some relevance today, because the state at different levels pays attention to the most effective interaction of the head with subordinates.

Keywords: society, educational institutions, manager, style, method, functions, activities.

Постановка проблеми. Утвердження України як правової держави піднімає на порядок денний питання про рівень в нашій країні правової культури. У свою чергу сама структура правової культури, незважаючи на її умовність, поміж іншим, містить у собі такий елемент як рівень розвитку правової діяльності, у тому числі й освітянської. Багато в чому організація освіти стає першоосновою для формування й розвиненого громадянського суспільства. Провідна роль у цьому процесі належить очільнику навчального закладу. Саме тому проблеми управління навчальними закладами різного рівня в сучасних умовах набувають доволі гострого характеру. У зв'язку із цим стиль та методи керівництва, основні методи та прийоми роботи керівника стають достатньо актуальними особливо тому, що сьогодні істотну увагу стали приділяти питанням найбільш ефективної взаємодії керівника з підлеглими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звісно, не слід вважати, що науковці повністю ігнорують освітянську сферу. Зокрема, можна згадати як авторські праці з цього приводу [9; 14], так і роботи

інших науковців [8; 11]. Є й дослідження, пов'язані з проблематикою управління, які проводилися як автором [10; 12], так і іншими вченими [1].

Не применшуючи доробку попередніх науковців, слід звернути водночас увагу, що більшість із них не досліджувала юридичний аспект симбіозу освітянської сфери та управлінської діяльності.

Цілі і завдання. Саме тому, метою цієї статті має стати аналіз проблематики стилю і методів керівництва, які застосовують у своїй практичній діяльності керівники у контексті юридичного аспекту симбіозу освітянської сфери та управлінської діяльності, а також спроба вибрати найбільш оптимальний варіант впливу на підлеглих. Реалізація зазначеної мети потребує вирішення відповідних наукових завдань. По-перше, загалом окреслити ситуацію, яка нині склалася в сфері вітчизняної освіти. По-друге, охарактеризувати керівника як особистість. По-третє, дослідити стилі керівництва та їхні види. По-четверте, проаналізувати методи керівництва. По-п'яте, визначити значення контролю за виконанням завдань методів керівництва.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розпочинати розглядати стиль і методи керівника навчальним закладом, потрібно визначити його сучасний статус, необхідність його існування і потрібність його випускників для держави. А якщо взяти вищі навчальні заклади, то слід зазначити, що вони, практично, з точки зору практичного менеджменту практично не досліджені. Науковці сьогодення ще не розробили в Україні управлінські, науково обґрунтовані і емпірично опрацьовані стандарти і методи управління все ще знаходяться в початковому стані. Відразу зазначимо, що західні теорії і методи освітянського менеджменту, до яких ми прагнемо, застосовувати в Україні ще неможливо, тому що умови формування, існування і розвитку освітньої системи в Україні і Заході різні, незважаючи на реформи, що проводяться. Сучасна освіта є суб'єктом ринкових відносин і відчуває на собі, у першу чергу, закінчений вплив політико-правових і економічних факторів. Останній фактор проявляється загальною нездоровою економічною ситуацією в Україні, зростанням цін, інфляцією і безробіттям, а також зростанням конкуренції, наприклад, між вузами за бюджетні і небюджетні місця.

Відомо, що більшість сучасних вузів є бюджетними організаціями зі своєю багаторічною історією існування (Львівський національний університет ім. Івана Франка було засновано у 1661 р., Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна – у 1805 р., Київський національний університет ім. Тараса Шевченка – у 1834 р., Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича – у 1875 р.), а їхній тип управління визначається традиційно вертикально: адміністрація (ректорат, вчена рада) – факультет / інститут (декан чи директор, вчена рада) – кафедра (завідувач кафедри). Така традиційна схема управління удосконалювалась століттями, проте вона не зовсім відповідає викликам зовнішнього середовища і не має ефективних механізмів для підвищення якості праці в науково-освітній сфері. Зазначені системи управління за своєю природою є консервативними, бюрократичними і жорстко централізованими. Це не дає їм можливості швидко пристосовуватися до змін навколишнього середовища. Виходячи із зазначеного, можна стверджувати, що сучасний навчальний заклад є механічною системою з суворо визначеним набором функцій, розподілених між підсистемами і підрозділами. Тому співробітники, виконуючи свої вузько спеціальні завдання, як правило, не зацікавлені у кінцевому результаті учбового закладу. Вони добре виконують свої функції та не більше.

У зв'язку із цим істотно зростає роль керівника учбового закладу, його стиль та методи управління.

Відповідно до Закону України «Про освіту» (ч. 2 ст. 24), керівник навчального закладу займає другий (після засновника) щабель в системі управління закладом освіти [5].

Відомо, що рівень розвитку науки і техніки, реформування і зміни в економічній і соціальній сферах в державі пред'являють підвищені вимоги до викладацького складу навчальних закладів та їх професійної діяльності. Не секрет, що в Україні перехід до ринкових відносин проходить досить болюче для всього суспільства, а тому зниження заможності громадян викликає підвищення соціальної напруги в колективах і в тому числі освітянських.

Тому, в широкому спектрі управлінських проблем особливу актуальність і значущість набувають соціально-психологічні аспекти між керівником і підлеглими.

Звісно, для того, щоб керівник міг успішно здійснювати свої функціональні обов'язки, у т. ч. управляти трудовим колективом, він повинен відповідати наступним вимогам:

- Керівник – це добросовісна і порядна людина.
- Відкритий, питливий та сприйнятливий.
- Рішучий, орієнтований на результат.
- Має досвід, критично налаштований, терплячий до помилок, спокійний, обов'язковий, вселяє довіру.
- Уважний, готовий вислухати інших, сміливий, вільний від забобонів, готовий допомагати іншим.

Вибір керівником оптимальних форм відносин з підлеглими і методів впливу на них зазвичай засновані, з одного боку, на знанні ним особливостей взаєморозуміння в цілому, а з іншого – на знанні підлеглими свого керівника. Останній, як правило, виконує свої основні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію і контроль діяльності як підлеглих, так і усієї організації в цілому.

Керівника як особистість просто охарактеризувати неможливо, тому що його біографічні дані висвітлюють свою частину, а його спроможності та особисті риси – іншу.

Як правило, до біографічної характеристики відносяться вік керівника. Про нього можна сказати, що це є досвід людини. Але, разом із тим, похилий вік, а значить і досвід, не дає права керівнику розраховувати на високу посаду. Зокрема, загальновідомо, що після досягнення державним службовцем 65 років, з ним, згідно п. 4 ст. 34 Закону України «Про державну службу» укладаються винятково строкові контракти лише

на один рік [4], що, по суті, виключає можливість здійснення ним ефективного керівництва. Після досягнення ж ним 70 років виключається навіть сама можливість укладання контракту (ч. 4 ст. 83 Закону України «Про державну службу»).

І що характерно: ані науковці, ані практики до цього часу не визначили залежність між віком та ефективністю керівництва.

Другою рисою є стать керівника, на що сьогодні стали звертати особливу увагу дослідники. Вони намагаються пояснити різницю між чоловічою і жіночою поведінкою в ролі керівника. Відомо, що жінки сьогодні стали більш наполегливіше стали добиватися керівної посади, доводячи свою спроможність, ділові якості і професійну майстерність. Вони демократичніші за чоловіків і позитивні відносини в колективах у них складаються більш швидко. Разом із тим, враховуючи відносно невеликий відсоток жінок-керівників, дослідники не змогли остаточно довести абсолютну взаємозалежність статі та ефективності керівництва.

В біографічному блоці характеристики обов'язково треба розглядати соціально-економічний статус і освіту керівника. Ефективний керівник повинен мати знання в різних галузях, у т. ч. бізнесу, управління, спеціальних наук, іноземних мов, економіки, юриспруденції тощо [13, с. 17–21].

Також необхідно розглядати і здібності керівника, якими він наділений – інтелектом або якимись специфічними знаннями, вміннями та навичками.

Стиль керівництва ми можемо визначити як спосіб, систему методів впливу керівника на підлеглих.

Більшість керівників виділяють наступні стилі керівництва:

- Директивний (авторитарний);
- Демократичний (колегіальний);
- Ліберальний (потуральний).

Перший стиль керівництва – це домінуючий стиль одноосібного керування. Керівник вимагає, щоб про все доповідали йому, одноосібно приймає рішення або змінює їх. До думки колективу він не дослухається. І тут, безумовно, впливають такі методи як: накази, покарання, зауваження, догани, позбавлення певних пільг. Контроль суворий, конкретний, обмежуючий ініціативу підлеглих, інтереси справи ставляться вище за особисті, в спілкуванні домінує різкість і навіть грубощі. Такий авторитарний стиль керівництва негативно впливає на морально-психологічний стан в колективі, а це призводить до зниження ініціативи, збільшення контролю та відповідальності.

Щодо демократичного стилю керівництва, то його можна характеризувати як розподіл

повноважень, ініціативи та відповідальності між керівником і заступниками або між керівником і підлеглими. Такий керівник завжди дослуховується до думки колективу і приймає колегіальні рішення, надає підлеглим важливу інформацію, вислуховує їх, їхні прохання, побажання, рекомендації тощо.

Ліберальний стиль управління характеризується відсутністю активної участі керівника в управлінні колективом. Такий керівник немов би «пливе по течії», чекає і вимагає вказівки зверху або слухає думку підлеглих. Він не схиляється до ризику, уникає вирішення конфлікту, намагається зменшити свою персональну відповідальність. За такого керівництва контроль є практично відсутній [3, с. 37].

Досвід свідчить, що не існує «поганих» і «добрих» стилів керівництва. Воно і зрозуміло, тому що конкретна ситуація, вид діяльності, особливі якості підлеглих та інші чинники обумовлюють оптимальні співвідношення конкретного стилю керівництва. І як не парадоксально, якщо ми прослідкуємо керівну діяльність ефективного посадовця, то побачимо, що так чи інакше, в його діяльності має місце кожен із трьох стилів керівництва. Ми погоджуємося з думкою тих науковців, які вважають, що стиль керівництва не залежить від статі керівника [6, с. 46–51].

Щодо методів керівництва, то слід зазначити, що одним із найважливіших завдань керівника є вміння поставити задачу як загалом, так і окремо для кожного співробітника. І те, яким чином виконавець буде включений до розробки завдань і мети, залежно від того, як він одержує відповідні завдання, буде виявлятися і його мотивація. Для досягнення зазначеної мети керівник повинен володіти, принаймні, трьома способами. По-перше, він сам визначає загальну мету для всього колективу і окремі цілі (завдання) для співробітників, а потім вже покладає індивідуальні задачі. По-друге, керівник спочатку визначає загальні та окремі цілі самостійно, а потім опрацьовує їх із колективом, після чого, за результатами обговорення, самостійно формує і видає завдання. І, по-третє, керівник розробляє проект загальних цілей, потім, в колективі обговорюють їх і корегують. Після цього, за пропозицією керівника, співробітники самі розробляють для себе завдання, ставлять мету і обговорюють їх з керівником індивідуально. За результатами обговорення поставлених завдань як із кожним працівником, так і з колективом в цілому, керівник їх затверджує [2, с. 191–192].

Якщо керівник діє за другим способом, то він одночасно створює певні заходи мотивації своїх

підлеглих. Тут загальна мета зрозуміла усім, хто буде її реалізовувати, кожному також надані завдання, які зрозумілі підлеглим і є прийнятними для них. Це дає можливість констатувати, що за такого способу постановки цілей, керівник витримує необхідний мінімум, за якого взагалі можливо розраховувати на якусь зацікавленість підлеглих до виконання завдання. Водночас вважаємо, що найкращі умови мотивації створює третій спосіб постановки цілей, незважаючи на те, що його важко втілювати в життя. Проте, під час виконання великих завдань він є найкращим, адже може забезпечити найбільшу мотивацію підлеглих. Саме при спільному обговоренні мети працівник має можливість більш адекватно оцінити як позитивні, так і негативні моменти під час виконання поставленого завдання [13, с. 76]. Таким чином, можна зробити висновок, що правильна постановка цілей вимагає від керівника:

- З'ясувати для себе загальну та особливі цілі для того, щоб перевірити їх на можливість досягнення;
- Досягти усвідомлення завдання підлеглими (виконавцями);
- Розробити та усвідомити зв'язки як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які потрібно контролювати та координувати;
- Визначити особисті цілі так, щоб загальний результат був би максимально близьким до можливого з точки зору його користі.

І тут значну роль відіграє контрольна функція керівника, яка залежить від обраного ним стилю.

Контроль може бути різним і залежить від кваліфікації виконавців. Керівник, як правило, контролює якість роботи виконавців без попередження у будь-який час. Він прагне знайти недоліки і вимагати їх усунення та, за необхідності, застосовувати санкції.

Якщо виконавці мають високу кваліфікацію і професійну майстерність, то керівник лише інколи контролює якість їхньої роботи. При цьому, виявляючи під час перевірки певні недоліки, він схильний вважати їх випадковими і попереджає виконавців без застосування санкцій.

Бувають випадки, коли керівник постійно контролює якість роботи підлеглих. При цьому останні попереджаються про перевірку. Виявлені недоліки обговорюються з виконавцем, який їх допустив, здійснюються певні кроки як для їх усунення, так і для їх попередження у майбутньому [2, с. 247–248].

Перший спосіб контролю застосовується, як правило, до тих працівників, яким у керівника немає підстав довіряти.

Другий спосіб, навпаки, не забезпечує необхідного компонента управління – зворотного зв'язку.

Найбільш прийнятним є третій варіант контролю, хоча, за певних обставин, він може трансформуватися у перший.

Відразу зазначимо, що контроль переслідує й іншу мету. По-перше, він створює у підлеглих відчуття довіри, а не лише емоційного тиску на кшталт злоби, образи тощо. По-друге, критичні зауваження сприймаються позитивно і виконавець готовий усунути виявлені недоліки. По-третє, діє можливість визначити, разом із виконавцем, чи потрібна йому допомога для усунення недоліків [2, с. 249].

Досвід свідчить: щоб зробити контроль більш ефективним, потрібно наступне:

1. Контроль повинен бути регулярним, плановим, щоб не створювати конфліктні ситуації.
2. Контроль потрібно проводити не тотальний, а вибірково, на найбільш важливих ділянках.
3. В процесі контролю потрібно виявляти не лише недоліки, але й успіхи.
4. Контролю можуть піддаватися всі ланки.
5. Результати контролю доводяться до виконавця.

6. Співбесіда повинна бути спрямована на те, що виконавець, який припустив певних недоліків, не лише не образився, усвідомивши їх, а й зробив для себе позитивні висновки [7, с. 160].

Також слід зазначити, що задоволення від своєї роботи, матеріальне стимулювання та справедливе ставлення мотивує ініціативу працівників, формує у них бажання працювати саме в цій організації, яка дає їм можливість набуття нових знань і навичок, отримання більш цікавої роботи, посадового підвищення тощо.

Отже, сфера освіти, як і будь-яка інша діяльність потребує керівника, який має високий рівень професійної підготовки. При цьому, важливо не лише встановлювати об'єктивні вимоги до професійної придатності такого працівника, а й розробити юридичні методи, які сприятимуть зацікавленості у осіб, котрі претендують на посаду керівника, оволодіти обґрунтованою технологією оцінки відбору і добору кадрів.

Висновки. Виходячи з усього вищенаведеного, слід мати на увазі, що проблематика стилю та методів керівництва, багато у чому, залежать від повсякденної діяльності керівника та його підготовки. При цьому, освітянська сфера практично нічим не відрізняється від будь-якої іншої у контексті менеджменту, хоча й має свою специфіку, пов'язану із орієнтацією на освіту. Як уявляється юридичне закріплення повсякденної діяльності керівника освітянського закладу, його

прийомів, стилю і методів роботи сьогодні має певну актуальність, тому що в державі на різних рівнях приділяється увага питанням найбільш ефективної взаємодії керівника з підлеглими.

Література:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: Діса плюс, 2016. 192 с.
2. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. А. К. Кушниренко и др.]. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
4. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. : станом на 06 березня 2021 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення – 14.03.2021).
5. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 р. : станом на 1 січня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення – 12.03.2021)
6. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи : монографія / Кол. авт.: Цветков В. В. (наук. кер.), Дубенко С. Д., Нижник Н. Р. та ін. – К. : Оріяни, 1998. – 364 с.
7. Румянцева З. П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
8. Серебрянська І. М. Освіта в Україні: спостереження крізь призму мовної картини світу: монографія / І. М. Серебрянська. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2018. – 416 с.
9. Сухонос В. В. Ідеологія шкільної правничої освіти в Російській імперії. Суспільно-політичні процеси на українських землях: історія, проблеми, перспективи: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Суми, 21 квітня 2020 р.) / редколегія : В. М. Власенко, С. І. Дегтярьов, В. М. Король та ін. Суми: Сумський державний університет, 2020. С. 143–146.
10. Сухонос В. В. Кадри органів прокуратури: питання теорії і практики: монографія. Суми: Університетська книга, 2014. 159 с.
11. Сухонос В. В. Юридична освіта між юриспруденцією і правознавством: проблематика вибору. Правовий вісник Української академії банківської справи. 2015. № 2 (13). С. 91–95.
12. Сухонос В. В., Марочкин И. Е., Богуцкий В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры. Сумы: Слобожанщина, 2000. 220 с.
13. Храмов В. О., Бовтрук А. Т. Основы управления персоналом: навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
14. Sukhonos V., Sukhonos V. (jr.) Legal education in the soviet and domestic school: the ideological dimension. Recht der Osteuropäischen Staaten (ReOS). 2020. № 1. S. 79–83.