

**О. В. Подолянко**  
магістрант ННІ педагогіки (Магістратура  
8.18010020 "Управління навчальним закладом"  
Житомирського державного університету імені  
Івана Франка, м. Житомир) *e-mail*:  
levchukov93@gmail.com

**Стиль керівництва як фактор управлінської діяльності  
керівника загальноосвітнього навчального закладу**

*У статті розглядається сутність та типологія стилів керівництва.  
Висвітлено основні підходи до управління у сучасній теорії та  
практиці. Досліджено стиль керівництва, який притаманний  
сучасним загальноосвітнім навчальним закладам.*

Актуальність теми. Розвиток системи освіти – необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності України в сучасних глобалізаційних процесах. Завдання керівника загальноосвітнього навчального закладу полягає в тому, щоб забезпечити необхідні умови для продуктивної діяльності, створити у своєму навчальному закладі відповідну атмосферу, сприяти реалізації наявного творчого та педагогічно-методичного потенціалу. У сучасних динамічних умовах актуальною є проблема підвищення ефективності освітньої діяльності шляхом розвитку стилів керівництва школою, спрямованих на переведення її в новий якісний стан.

Проблемам дослідження управлінської праці в освітніх закладах, у тому числі, і вибору оптимального стилю керівництва присвячено ряд публікацій та робіт таких видатних вітчизняних та зарубіжних вчених як: М. Окса [4], Н. Коломінський [1], Л. Полак, О. Мармаза [2], Л. Сергєєва, В. Мельниченко, В. Травін, Т. Пучкова, Е. Туник та ін.

Метою написання даної статті є висвітлення особливостей стилю керівництва як фактору управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Розвиток науки менеджмент супроводжується постійними суперечками дослідників та науковців навколо визначення суті і природи керівництва та лідерства. Зокрема, теоретики менеджменту в США вважають, що кожен керівник вже є лідером. В ідеалі так повинно бути, для цього існує відповідна система навчання для керівників. В українській теорії менеджменту ці два поняття обґрунтовано розрізняють.

Стиль керівництва – зводиться до сукупності характерних для

керівника, в т.ч. і навчального освітнього закладу, прийомів і способів вирішення задач управління, тобто стиль керівництва розглядають як систему постійно застосовуваних методів керівництва.

На сьогодні відомі різні класифікації стилів керівництва. Наприклад, самою популярною залишається і досі класична типологія індивідуальних стилів керівництва, розроблена ще в 30-ті роки німецьким психологом Куртом Левіним (1890-1947). В ній виділяються три провідних стиля керівництва: авторитарний; демократичний; нейтральний (ліберальний, анархічний, стиль попускання) [3: 114].

Пізніше американці (К. Левін емігрував у США) замінили термін "нейтральний" на "ліберальний". Крім того, досить часто ті ж самі стилі означалися як "директивний", "колегіальний", та "стиль попускання".

Найбільш узагальнена робота, на нашу думку, у сфері систематизації та класифікації стилів керівництва навчальним закладом, запропонована Е. Е Туник [6]. Дослідниця виділяє:

Демократичний стиль. Вищий рівень демократичного стилю управління відображає систему взаємин, для якої характерно постійне взаєморозуміння, згуртованість між адміністратором та управлінської групою і членами колективу. Педагоги та адміністративна група працюють разом над цілями, планами, методиками, проблемами. Рішення приймаються всіма членами колективу, і відповідальність беруть на себе всі члени групи. Ілюстрацією демократичного стилю може бути робоча група з числа керівників і персоналу, якій дано право рекомендувати і впроваджувати бюджетні зміни.

Кооперативний стиль. Частина повноважень з управління передано колективу. Адміністратор консультує учасників процесу управління з питань, які, на його думку, їм цікаві. Комітет – це той орган, який найбільш часто використовується при кооперативному стилі керівництва. Співробітники одночасно є і членами органів управління.

Обмежена участь. Незначна частина управлінських функцій делегується персоналу у частині використання будь-яких пропозицій чи ідей, що виходять від вчителів. Спеціальним робочим групам пропонується вирішити питання планування і дати рекомендації. Це не означає, що всі можливі пропозиції будуть використані керівництвом. Варіантом прояву цього стилю є створення дослідницьких груп з метою елементарного оновлення шкільних принципів існування. Однак кінцеве рішення ніколи не доручається комітету, що бере участь у розгляді будь-якої проблеми.

Бюрократичний стиль. При цьому стилі управління майже немає місця співпраці або кооперації адміністрації і колективу. Зазвичай основним джерелом управління є офіційні документи, шкільні довідники, правила установи або інші керівництва до дії. Місце в ієрархічній структурі – це головне, і влада безпосередньо пов'язана з займаним місцем. Тут превалює традиція і стабільність, зміни рідкісні, і, звичайно, вони ніколи не встановлюються знизу. Головна відмінність цього адміністративного стилю – це стурбованість членів колективу своїм рангом і просуванням відповідно до існуючих правил і законами.

Стиль невтручання. Даний стиль знаходиться в стороні від будь-якого іншого адміністративного стилю. Адміністратор, як страус, ховає голову в пісок у скрутній ситуації. Він відвертається від тих, хто виступає невірною, дозволяє кожному члену колективу вести себе так, як йому зручно, не піклуючись про об'єктивну оцінку або наслідки. Керівник не сприяє виробленню колективних рішень і не може прийняти на себе відповідальність в екстреному випадку.

Доброзичливо-деспотичний стиль. Цей адміністратор зазвичай посміхається, кладе вам на плечі руки, коли слухає вас (або робить вигляд, що слухає), а потім поступає так, як вважає за потрібне. Цей керівник дійсно може піклуватися про людей, з якими має справу. Проте ухвалення рішення завжди належить керівникові.

Характерними виразами доброзичливого деспота є такі: "Я слухаю вас", "Я розумію, але ...", "Ми, можливо, незабаром приймемо вашу пропозицію", "Дайте мені ще трохи про це подумати". Не буде потрібно багато часу, для того щоб виявити, що це лише відмовки, а потім почути: "Вперед на повній швидкості в моєму напрямку".

Авторитарний стиль. Всі, хто знаходиться під владою цієї людини, ніколи не беруть участі в аналізі ситуації, не кажучи вже про її рішення. Керівник, діловий на вигляд, вказує всім згори і не виносить ніяких відступів від власних планів. Для цього стилю характерна видимість делегування повноважень, але це тільки видимість, доручення даються в категоричній формі і завжди орієнтовані на досягнення мети, яку має на увазі керівник.

Як відзначає В. С. Пікельна, для сучасної теорії і практики управління, в тому числі у соціально-педагогічних системах, пріоритетними є системний, особистісний, діалогічний підходи до управління [5, с. 77]. Це орієнтує на урахування в управлінні тенденцій розвитку освіти; впливу зовнішнього середовища на процеси, рівень їх керованості; моделювання цілісних педагогічних та управлінських структур, які синтезують стихійний і організований

початок, використання діалогічних форм взаємодії і т.д. Найголовнішим є забезпечення відповідності керуючої підсистеми і підсистеми керованої, оскільки лише за умови такої відповідності можливий динамічний розвиток навчально-виховного процесу відповідно до цілей школи.

Тому, говорячи про систему управління загальноосвітнього навчального закладу, мають на увазі систему внутрішньо шкільного управління – це діяльність керуючої підсистеми, спрямована на реалізацію мети школи шляхом створення умов (прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, матеріально-фінансових та ін.), необхідних для належного розвитку педагогічного процесу.

Необхідність дослідження стилів керівництва у сучасних загальноосвітніх навчальних закладах випливає з практичних потреб. Досвід і соціально-психологічні дослідження показують, що найбільш високих результатів у роботі досягають ті керівники, які сформували оптимальний стиль діяльності, відповідний до даних конкретних умов. Як показали дослідження, оптимальний стиль керівництва навчальним закладом полягає у пристосуванні діяльності керівника до особливостей його особистості, з одного боку, і до об'єктивних умов діяльності – з іншого. Так, один керівник може впливати на керованих переважно за допомогою економічних методів, інший – своїми непохитними, жорсткими вимогами, третій – заохоченням та розумінням, четвертий – особистим прикладом, п'ятий – покараннями, примусами тощо.

Головна особливість стилю керівництва полягає в тому, що всі його складові утворюють щось ціле. Успіх у роботі досягається не стільки досконалістю окремих прийомів і методів роботи, скільки їх функціональним співзвуччям: ефект психологічного впливу на вчителів, одержаний за допомогою одних засобів і методів діяльності керівника, нарощується завдяки іншим особливостям його роботи. Всі компоненти стилю формують одну і ту ж мету, посилюючи управлінський ефект один одного.

Тому, визначимо, який же стиль керівництва притаманний в сучасних закладах освіти. Для цього було проведено опитування серед директорів та їх заступників загальноосвітніх навчальних закладів м. Житомир за допомогою анкетування. В опитуванні взяли участь керівники та їх заступники освітніх установ м. Житомир в кількості 41 людини. З них: 29 осіб – жінки, 12 осіб – чоловіки.

Стиль керівництва сучасним навчальним закладом може бути виміряний по шкалі від демократичного до авторитарного:

1. Демократичний. 2. Кооперативний. 3. Обмежена участь.  
4. Бюрократичний. 5. Стиль невторчання. 6. Доброзичливо-деспотичний. 7. Авторитарний.

Нами зроблено припущення, що директор загальноосвітнього навчального закладу може допомогти визначити власний провідний стиль керівництва шляхом відповіді на поставлені у анкеті питання. На основі отриманих даних можна скласти профіль кожного керівника навчального закладу.

За даними анкетування можна побудувати ряд (у порядку зменшення кількості виборів даного стилю) стилів керівництва для вищеописаної вибірки:

- демократичний – найбільш популярний;
- кооперативний – на другому місці по популярності;
- авторитарний – 3-є місце;
- обмежена участь – 4-є місце;
- доброзичливо-деспотичний – 5-є місце;
- невторчання – 6-є місце;
- бюрократичний – найменш розповсюджений.

Аналізуючи дані анкетування, можна сказати, що існують керівники, які мають два різних провідних стилі (однакову кількість балів для двох різних стилів). Для даної вибірки таким змішаним стилем є тип керівництва, який об'єднує демократичний і авторитарний стилі. Введемо новий стиль – змішаний (рівноцінні стилі 1 і 7) і дамо йому номер 8.

У таблиці 1 дається номер стилю, число осіб, що вибрали його в якості ведучого (№), і ранг кожного стилю.

*Таблиця 1*

**Ранги стилів керівництва (за кількістю вибору стилю в якості провідного (домінуючого))**

Стиль управління	Демократичний	Кооперативний	Обмежена участь	Бюрократичний	Стиль невторчання	Доброзичливо-деспотичний	Авторитарний	Змішаний
Кількість людей	7	8	3	2	5	5	2	9
Ранг (порядок)	3	2	6	7,5	4,5	4,5	7,5	1

Із урахуванням внесених змін, можемо говорити, що частіше за все керівники загальноосвітніх навчальних закладів м. Житомира та їх заступники обирають в якості домінуючого стилю управління – змішаний (поєднання демократичного та авторитарного стилів). У той

час, як бюрократичний та авторитарний – найменш популярні.

Із наведено вище можна зробити висновок, що вид стилю керівництва навчальним закладом пов'язаний з прийомами, за допомогою яких керівник спонукає співробітників та педагогічний колектив до творчого виконання покладених на них обов'язків і контролює результати їх роботи. Тим самим стиль може служити характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечити ефективне управління навчальним закладом, а також створювати і відтворювати в колективі особливу атмосферу, що породжує певні норми взаємин і поведінки.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Коломінський Н. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення / Н. Коломінський // Освіта і управління. – 1997. – №2. – С. 106-113.
2. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, М. Петюха ; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
4. Окса М. М. Стратегічний менеджмент в освіті : навч. посіб. / М. М. Окса. – Мелітополь : МДПУ, 2007. – 178 с.
5. Пікельна В.С. Управління школою : у 2 ч. Ч. 1 / С. Пікельна. – Х. : Основа, 2004. – 112 с.
6. Туник Е. Е. Определение административного стиля управления / Туник Е. Е. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vsetesti.ru/154>

**Е. В. Подолянко**

#### ***Стиль руководства как фактор управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения***

*В статье рассматривается сущность и типология стилей руководства учебного заведения. Освещены основные подходы к руководству общеобразовательным учебным заведением в современной теории и практики. Исследовано стиль руководства, который используется в современных учебных заведениях.*

**О. Podolyanko**

#### ***The style of leadership as a factor in the management of the head of an educational institution***

*In the article the essence and typology of leadership styles institution. The basic approaches to modern management theory and practice. Studied management style, which is inherent in modern education.*