

I. М. Шоробурадоктор педагогічних наук, професор,
ректор Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

У статті розкрито стилі управління в закладах освіти, визначено їх сутність, як систему методів, засобів, технології управлінської діяльності менеджера освіти. Відзначено, що стилі управління характеризуються такими рисами, як повага до людей, колегіальність, новаторство, вимогливість. Також показано види стилей керівництва, як-от: демократичний, авторитарний, ліберальний.

Демократичний стиль визначено як орієнтацію керівника на активну взаємодію з колективом, колегіальність у прийнятті управлінських рішень, урахування досвіду, знань, інноваційних підходів працівників, стимулювання їх ініціативи. Також акцентовано, що керівник демократичного стилю постійно враховує потреби та інтереси кожного працівника, створює умови для реалізації потреб фахової самореалізації, професійного зростання та самовдосконалення.

Розкрито особливості авторитарного стилю керівництва, який орієнтований на одноосібне вирішення питань, де відсутня стимуляція активності та ініціативи працівників, не враховується їх знання та досвід, демонструється постійна вимогливість. Також вказано, що у спілкуванні з підлеглими керівник авторитарного стилю акцентує увагу на своїй владі над працівниками, підкреслює соціальну дистанцію, модальність висловлювань як безапеляційна, категорична, агресивна, що сприяє виникненню комунікативних бар'єрів, створення ситуацій невизначеності та напруженості.

Висвітлено, що при ліберальному стилі керівництва відсутній вплив на колектив, керівник мало втручається в роботу працівників, дає їм можливість виконувати свої функціональні обов'язки, не стимулює їх активності, ініціативи, не вимагає відповідальності за доручену справу, рідко буває в колективі.

Акцентовано також на індивідуальному стилі керівництва закладом освіти, який за своєю структурою є інтегрованою системою, де один або кілька компонентів є домінуючими, а інші – субдомінуючими. Зокрема, домінуючі компоненти стилю визначають його особливості залежно від конкретних управлінських ситуацій, де окремі компоненти стилю можуть бути пріоритетними, допомагаючи керівникові адаптувати себе і свою діяльність до конкретних умов життєдіяльності колективу. Вказано, що провідні елементи стилю визначають основну стратегію взаємодії керівника з колективом.

Ключові слова: стилі управління закладом освіти, класифікація стилів управління, структура стилів управління, види стилів управління, демократичний стиль, ліберальний стиль, авторитарний стиль.

Постановка проблеми. На сучасному етапі стиль управлінської діяльності керівників системи освіти визначено як індивідуально притаманний спосіб використання творчого потенціалу на різних життєдіяльнісних етапах розвитку закладу. Індивідуальні особливості діяльності керівника, індивідуальна неповторність є однією з яскравих ознак творчості, в тому числі і в менеджменті.

На основі аналізу визначень різних авторів поняття «стиль керівництва» включає ряд істотних ознак цього поняття. Це, насамперед, сукупність методів, прийомів, що їх застосовує керівник, їх стабільність, індивідуальні особливості особистості, ставлення і спілкування з підлеглими, колегами. Це також узагальнені способи керівництва та їх спрямованість на ефективне досягнення поставлених цілей і завдань.

Стиль керівництва – це система методів, засобів, технологій управлінської діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні підходи до їх застосування. Стиль керівництва та ефективне використання методичного інструментарію з конкретним цілепокладанням щодо управління є важ-

ливим засобом його удосконалення та оптимізації всієї діяльності менеджера освіти.

Взаємодія особистості як неповторної індивідуальності з діяльністю керівника у контексті системи управлінських функцій створює власний стиль керівництва [5].

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. Сучасні дослідження щодо стилю управління в закладах освіти спрямовані на визначення його поняття, значення, особливостей, психологічних підходів.

Ряд науковців (Д. П. Кайдалов, Є. І. Суїменко, Р. Х. Шакуров) визначають стиль керівництва як інтеграцію суб'єктивно-психологічних характеристик керівника, систему способів діяльності, яка забезпечує ефективне здійснення функцій управління. Поняття «стиль» у вузькому значенні обіймає лише особливості спілкування керівника з людьми, а в широкому значенні відображає всі істотні функціонально значущі риси його діяльності.

Науковці А. Л. Журавльов, А. М. Омаров під стилем керівництва розуміють індивідуальні особливості системи способів, методів впливу керів-

ника на колектив для ефективності управлінських функцій, регулювання особистісних стосунків у колективі.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають зовнішній компонент міжособистісних професійних відносин керівника з підлеглими як істотну ознаку стилю керівництва [5].

Мета статті – розкрити стилі управління в закладах освіти, їх особливості, класифікаційні параметри, структуру, чинники реалізації.

Виклад основного матеріалу. Ефективність управління персоналом залежить від стилю, який використовує керівний склад установ освіти. Стиль керівництва – це цілісна система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи на колектив з метою виконання управлінських функцій на основі певних індивідуально-типологічних особливостей.

Відповідний стиль керівництва властивий не лише індивідуальним суб'єктам управління, а й управлінській команді освітньої установи. У цьому контексті йдеться про індивідуально-психологічні, особистісні якості керівника та про соціально-психологічні особливості команди освітньої установи.

Вище зазначений стиль виконує важливі адаптаційні функції у процесі здійснення керівником управлінської діяльності щодо об'єктивних умов, в яких відбувається діяльність менеджера і функціонує колектив. Стиль керівництва сприяє подоланню суперечностей між особливостями керівника і вимогами діяльності, яку він здійснює та успішній взаємодії з освітнім колективом.

Американський дослідник Лайкерт відзначив, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

На основі досліджень американських науковців виділяють такі типи управлінської поведінки, яким відповідають типи менеджерів: диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор.

Стиль роботи жорсткого адміністратора (диктатора) – це повсюдний контроль. Менеджер такого типу – поганий керівник. Щодо стилю керівника-демократа, продуктивність праці в такого менеджера знаходиться на задньому плані, а в центр уваги ставляться людські відносини. Але ефективність від цього невелика, бо керівництво має певні перекося.

Менеджерів-песимістів задовольняють успіхи середнього рівня, половинчата зацікавленість як у виробництві, так і в людях. Є ряд керівників-песимістів, які не прагнуть до виробничих результатів та до розвитку гуманних умов виробництва. Як правило, керівники такого стилю – це випадкові люди в менеджменті.

Найбільш продуктивний тип керівників займають менеджери-організатори, які максимально враховують потреби виробництва та працівників. Це свого роду ідеал менеджера, еталон сучасного управлінця [4].

Важливою характеристикою такого типу керівника є спрямування на інновації, розвиток навчального закладу.

У літературі також виділяють позитивні та негативні стилі управління:

- бюрократичний, прогресивний;
- діловий;
- пасивний і діловий;
- ефективний і неефективний.

У соціальній психології та теорії управління існують різні підходи до класифікації стилів керівництва. Це, зокрема:

- по суті чинника, що впливає на колектив або особистість – економічний, адміністративний та соціально-психологічний методи і відповідно прагматичний, адміністраторський і моралізаторський стилі;
- за характером мети керівної діяльності – діловий та бюрократичний методи і стилі.

Існують також підходи: за характером контактності – директивний, авторитетний та натуральний методи і стилі; за перевагою одноосібних або групових способів впливу на виробничий процес, за ступенем прояву єдиноначальності та колегіальності – автократичний, демократичний, ліберальний методи і стилі.

Р. Х. Шакуров визначив п'ять груп взаємопов'язаних психологічних рис стилю керівника. Це повага до людей, колегіальність, ділова спрямованість, новаторство, вимогливість.

На основі визначених рис стилю сформульовано критерій гармонійності стилю як гармонійний, помірно гармонійний і дисгармонійний як модель стилю.

Стиль керівництва має визначену структуру, яка включає: значущість для керівника творчої співпраці з колективом; його орієнтація на налагодження міжособистісних стосунків; тип спілкування керівника з підлеглими; урахування їх індивідуально-психологічних особливостей; визначення основних методів впливу на працівників; орієнтація керівника на самого себе [3].

На основі зазначеної структури у науці визначено такі основні стилі керівництва: демократичний, авторитарний, ліберальний, кожен з яких має свої особливості.

Зокрема, демократичний стиль керівництва має виражену орієнтацію керівника на активну взаємодію з колективом, колегіальність у прийнятті управлінських рішень, урахування досвіду, знань, інноваційних підходів працівників, стилювання їх ініціативи.

Важливе значення має встановлення психологічного контакту з колективом, формування сприятливого психологічного клімату. Демократичний стиль керівництва спрямований на партнерство та рівноправність учасників виробничого процесу. Важливим є забезпечення працівників необхідною інформацією, передбачення виникнення комунікативних бар'єрів та адекватних шляхів для їх подолання.

Керівник демократичного стилю постійно враховує потреби та інтереси кожного працівника, створює умови для реалізації потреб фахової самореалізації, професійного зростання та самовдосконалення.

Важливо також враховувати індивідуально-психологічні, особистісні характеристики працівників, їх психологічну сумісність у робочих групах.

При демократичному стилі керівництва використовуються соціально-психологічні методи впливу, пояснення, переконання, звернення за порадою тощо. Велике значення має розробка системи морального та матеріального стимулювання працівників та дотримання етики службових відносин.

Ця вимога демократичного стилю є, мабуть, однією з найскладніших, оскільки вимагає не тільки доброзичливого ставлення до критичних зауважень на свою адресу, а й оптимізації керівництва. Керівник демократичного стилю самокритично оцінює свою діяльність, її результати, власні особистісні характеристики, швидко адаптується в умовах соціальних змін, постійно підвищує свій професійний творчий потенціал [1].

Авторитарний стиль керівництва орієнтований на одноосібне вирішення питань, відсутня стимуляція активності та ініціативи працівників, не враховується їх знання та досвід, демонструється постійна вимогливість.

Авторитарний керівник як правило, не встановлює психологічний контакт з колективом, неважно ставиться до працівників, до їхніх фахових та особистісних проблем. Він ігнорує соціальну адаптацію працівників, напружені міжособистісні стосунки між працівниками та керівником. У колективі несприятливий психологічний клімат.

У спілкуванні з підлеглими керівник авторитарного стилю акцентує увагу на своїй владі над працівниками, підкреслює соціальну дистанцію, модальність його висловлювань безапеляційна, категорична, агресивна, що спричиняє виникнення комунікативних бар'єрів, створення ситуацій невизначеності та напруженості.

У процесі спільної діяльності та спілкування такий керівник надає перевагу реалізації мети цієї діяльності, використовує жорсткі адміністративні методи, не дбає про створення умов для професійної самореалізації працівників, не враховує особливостей їхньої психологічної сумісності в

робочих групах, а також соціально-психологічних особливостей колективу.

Керівник адміністративного стилю використовує командно-наказові методи, де відсутня система морального та матеріального заохочення, часто порушується етика службових відносин керівника і підлеглих. Також він агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу, не реагує на них, вживає дисциплінарні санкції до працівників, які критично оцінюють його діяльність. Такий керівник негативно відноситься до інновацій, не орієнтований на підвищення свого фахового та творчого потенціалу.

При ліберальному стилі керівництва часто відсутній вплив на колектив, керівник мало втручається в роботу працівників, дає їм можливість виконувати свої функціональні обов'язки, не стимулює їх активності, ініціативи, не вимагає відповідальності за доручену справу, рідко буває в колективі, часто керівництво здійснюється його заступниками.

Такий керівник не формує психологічного клімату в колективі, не спілкується з підлеглими, не створює умов для реалізації інтересів працівників, байдужий до нововведень, вважає за краще самому вирішувати проблеми.

Ліберальний керівник індіферентний до критичних зауважень, у методах впливу на працівників переважають пасивне невтручання. За ліберального стилю керівництва колективи здебільшого не досягають високих результатів у роботі, мають низький соціальний статус [1].

Отже, кожний стиль керівництва має специфічні особливості, які виявляються через своєрідні характеристики структури стилю.

На основі аналізу основних стилів керівництва можна відзначити, що кожен із них має свої позитивні та негативні риси.

Зокрема, демократичний стиль забезпечує ефективну спільну діяльність колективу, використовуючи його досвід, знання, хоч це потребує значних зусиль для забезпечення комунікацій, координації дій працівників, урахування їх індивідуально-психологічних особливостей тощо.

Авторитарний стиль спрямований на виникнення у працівників почуття невдоволення через те, що не враховуються їхні інтереси, творчі можливості, застосуванням керівником агресивних способів взаємодії з ними, проте, це забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтує на обов'язкове досягнення результату.

Ліберальний стиль надає працівникам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстких дисциплінарних заходів. Але пасивність, байдужість керівника часто дезорієнтує колектив, стає причиною низьких результатів його роботи [2].

Наукові джерела свідчать, що основою стилю є особистість керівника та його управлінська діяль-

ність. У контексті об'єктивних чинників, для більшості закладів освіти стиль керівництва є типовим для даного періоду розвитку суспільства.

Висновки. На сучасному етапі в умовах загальної демократизації та гуманізації суспільства до стилю керівництва в будь-якому колективі ставляться нові вимоги. Заклади освіти набули більшої демократичності та відкритості, наблизилися до реалій життя, а це потребує відповідних якостей керівника.

На формування стилю керівництва кожного окремого закладу освіти впливають також особливості стилю керівної організації, що відбувається децентралізація управління освіти.

Серед об'єктивних чинників – вимоги до управлінської діяльності щодо оптимізації загальноуправлінських та цільових функцій керівництва, що зумовлюють риси стилю, які є загальними для всіх закладів освіти.

На стиль керівництва також впливають суб'єктивні чинники. Це: психофізіологічні та особистісні якості керівника та підлеглих; соціально-психологічні особливості колективу: ціннісно-орієнтаційна єдність, рівень суспільної думки; компетентність керівника, яка допомагає виробляти найкращий стиль керівництва на основі знання науки управління, наукового та загальнокультурного світогляду; обізнаність керівника з особливостями колективу, що допомагає обрати стиль керівництва, який ефективний для конкретного колективу та керівника.

Сьогодні важливим є індивідуальний стиль керівника, який є неповторним, своєрідним, включає систему методів, прийомів керівництва, яка суттєво відрізняє одного керівника від іншого.

Індивідуальний стиль керівництва за своєю структурою є інтегрованою системою, де один або кілька компонентів є домінуючими, а інші – субдомінуючими. Домінуючі компоненти стилю визначають його особливості. При індивідуальному

стилі керівництва залежно від конкретних управлінських ситуацій ті чи інші компоненти стилю можуть виступати на передній план, допомагаючи керівникові адаптувати себе і свою діяльність до конкретних умов життєдіяльності колективу. Але провідні елементи стилю визначають основну стратегію взаємодії керівника з колективом.

Важливими якостями керівника є впевненість у собі, віра у свої сили, здатність виконати покладені на нього обов'язки; вимогливість, позитивна критика підлеглих, вміння заохочувати й наказувати; вміння керівника цінити час своїх підлеглих. Керівник повинен із повагою ставитися до своїх підлеглих, створювати атмосферу взаємоповаги та хороший морально-психологічний клімат.

Також він повинен володіти ораторським мистецтвом, по-діловому, доступно висловлювати свої думки, мати почуття гумору. Володіння вищезазначеними якостями забезпечує менеджера ефективного керівництва колективом закладу освіти.

Перспективи подальших розвідок щодо стилів управління в закладах освіти ми вбачаємо у розробці методичних рекомендацій про особливості різних стилів управлінської діяльності, узагальнення кращого досвіду менеджерів освіти з цього питання тощо.

Список використаної літератури:

1. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту. Київ: Ленвіт, 2007. 263 с.
2. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Херсон: Основа, 2005. 176 с.
3. Мартиненко М. Основи менеджменту: підруч. Київ: Каравела, 2005. 494 с.
4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2008. 435 с.
5. Шоробура І.М. Менеджмент: навч. посіб. Хмельницький: ПП Цюпак, 2014. 318 с.

Shorobura I. Management styles in educational institutions

The article reveals management styles in educational institutions, defines their essence as a system of methods, means, and technology of management activity of the education manager. It is noted that management styles are characterized by such features as respect for people, collegiality, innovation, demandingness. Also types of leadership styles have been shown, such as: democratic, authoritarian, liberal.

Democratic style is defined as the leader's orientation towards active interaction with the team, collegiality in making management decisions, taking into account experience, knowledge, innovative approaches of employees, stimulating their initiative. It is also emphasized that the leader of the democratic style constantly takes into account the needs and interests of each employee, creates conditions for realizing the needs of professional self-realization, professional growth and self-improvement.

The peculiarities of the authoritarian style of management have been revealed, which is oriented towards solving issues alone, where there is no stimulation of the activity and initiative of employees, their knowledge and experience are not taken into account, and constant exactingness is demonstrated. It is also indicated that in communication with subordinates, the leader of the authoritarian style emphasizes his or her power over employees, emphasizes social distance, the modality of expressions as unappealing, categorical, aggressive, which causes the emergence of communication barriers, creating situations of uncertainty and tension.

It is highlighted that with a liberal style of leadership, there is no influence on the team, the manager interferes little in the work of employees, gives them the opportunity to perform their functional duties, does not stimulate their activity, initiative, does not require responsibility for the assigned work, is rarely in the team.

Emphasis is also placed on the individual style of management of an educational institution, which by its structure is an integrated system where one or more components are dominant and others are subdominant. In particular, the dominant components of the style determine its features depending on specific management situations, where certain components of the style can be prioritized, helping managers to adapt themselves and their activities to the specific conditions of life of the team. It is indicated that the leading elements of the style determine the main strategy of interaction between the manager and the team.

Key words: *styles of management of an educational institution, classification of management styles, structure of management styles, types of management styles, democratic style, liberal style, authoritarian style.*