

УДК 37.091.113

Ігор ОСТАПІОВСЬКИЙ,  
кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО;  
Ірина РАДЕЦЬКА,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти ВІППО

## **Значимість та особливості стилів керівництва персоналом закладу загальної середньої освіти**



Обґрунтовано сутність та розкрито різноманіття стилів керівництва в ЗЗСО. Обґрунтовано взаємозумовленість стилю управління та ефективності функціонування закладу освіти. Запропоновано діагностичні методики, спрямовані на визначення та удосконалення стилів керівництва менеджера закладу загальної середньої освіти. Зроблено висновки основних результатів дослідження та обґрунтовано перспективи подальших наукових пошуків.

**Ключові слова:** заклад загальної середньої освіти, управління, менеджер, керівник, стилі керівництва.

**Ihor Ostapiovskiy, Iryna Radetska. Significance and Peculiarities of Leadership Styles for Personnel in General Secondary Education Institutions.**

*This study substantiates the essence and reveals the diversity of leadership styles within general secondary education institutions. It explores the interdependence between management style and the effectiveness of an educational institution's functioning. Diagnostic methodologies aimed at identifying and improving the leadership styles of managers in general secondary education institutions are proposed. Conclusions are drawn regarding the main research findings, and prospects for further scientific inquiry are outlined.*

**Keywords:** general secondary education institution, management, manager, leadership styles.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування закладу загальної середньої освіти значною мірою визначається якістю управління. На цей процес впливають багато чинників. Ними можуть бути принципи, методи та функції управління. Не менш важливим чинником, на нашу думку, є стиль управління. Саме він зумовлює кінцевий варіант вибору моделі функціонування закладу освіти. Та чи інша модель управління реалізується інструментарієм принципів і методів. Також варто врахувати й те, що сьогодення школа існує в умовах жорсткої конкуренції на ринку надання освітніх послуг.

Для фахівців-менеджерів не секрет, що успішні ті установи, які є не закритими, а відкритими педагогічними системами. Відкритість таких систем забезпечується не адміністративно-командними підходами, а моделлю управління, в основу якої закладено ідеї освітнього або інноваційного менеджменту. Базовою компонентою як одного, так і другого є педагогіка партнерства, де кожен учасник освітнього процесу відчуває себе не об'єктом, а суб'єктом діяльності й зацікавлений та відповідальний за кінцевий результат. Переконані, що відчуттю такої суб'єктності великою мірою сприяє вибір стилю управління керівником закладу загальної середньої освіти.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивчення стилів управління є актуальною проблематикою в роботах вітчизняних науковців. Актуальними для нашого дослідження є напрацювання Л. Даниленко, Л. Карамушки, С. Калашнікової, О. Зайченка, Н. Софій, у яких робиться акцент на необхідності переходу від авторитарного до трансформаційного стилю управління, а також розкривається взаємозумовленість стилів управління та розвитку професійної компетентності педагогів і керівників.

У працях С. Немченка, В. Крижка, О. Бондар, В. Радул, Ю. Кондратенка дано ґрунтовний аналіз стилів управління, їхню класифікацію і вплив на ефективність діяльності закладів освіти. У роботах О. Коберника досліджується проблема управління проектною діяльністю, котра вимагає використання специфічних стилів управління, орієнтованих на організацію ефективної командної діяльності.

Наукові дослідження Л. Сергеевої, В. Кондратьєвої, М. Хромей спрямовані на розкриття взаємозв'язку проблематики лідерства та стилів управління. Сутність та основні види стилів керівництва розкрито у роботах М. Орликовського, Г. Осовської, В. Ткачук.

**Метою статті** є дослідження значимості та особливостей використання стилів управління у керівництві закладами загальної середньої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою категорією, якою оперує менеджер, є стиль управління. Для розуміння сутності досліджуваної категорії необхідно, на нашу думку, зазначити, що в сучасній вітчизняній науці існують різні підходи до означення поняття «управління». Його розуміють у вузькому та широкому значеннях. У широкому значенні управління розглядається як управління школою в цілому, що передбачає вироблення стратегії, планування, організації, координування, мотивування, контроль та впровадження і реалізацію рішень у діяльності школи. Управління у вузькому значенні (керівництво) передбачає вплив на учасників освітнього процесу з метою досягнення поставлених цілей відповідно до визначеної місії закладу освіти. Цей вплив має бути побудований на засадах взаємодії та взаємного впливу керуючої системи на керовану і навпаки. В рамках нашого дослідження цей процес ми розглядаємо із позицій вузького підходу.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи щодо тлумачення поняття стилю керівництва. Пояснюється це тим, що науковці в основу трактування стилів управління вкладають різноманітні істотні ознаки, які дозволяють відокремити їх від інших категорій. Ними є: сукупність методів та прийомів у діяльності керівника; система засобів і способів роботи; індивідуальні риси особистості у роботі з підлеглими; манера поведінки та ставлення до людей; типові способи керівництва; спрямованість способів керівництва на досягнення визначеної мети і завдань; шлях–мета; зрілість персоналу та ін.

Керуючись тими або іншими ознаками, автори навчального посібника «Освітній менеджмент» стиль керівництва розглядають як систему методів, прийомів, засобів, які домінують в управлінській діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування [3, с. 170]. Для науковців В. Ткачук, М. Орликовського, Г. Осовської стиль керівництва є сукупністю прийомів, методів та засобів поведінки менеджера в процесі виконання своїх завдань в організації [2, с. 322]. О. Мармаза вважає, що стиль – це сукупність засобів і методів роботи керівника та манера його поведінки стосовно підлеглих [1, с. 106].

Узагальнивши різноманітні підходи, можна зробити висновок, що стиль керівництва є сукупністю методів, прийомів, засобів та манери поведінки керівника в процесі впливу на підлеглих з метою виконання поставлених завдань, визначених місією школи.

Стиль управління має індивідуальний характер і формується в процесі професійної діяльності. Стиль керівництва передбачає пізнання і перетворення реальної дійсності. Він визначається багатьма чинниками. За теорією Ф. Фідлера, ними є:

- середовище, в якому функціонує заклад освіти (становище школи у зовнішньому світі, вимоги ринку праці, бажання батьків);

- організація діяльності закладу освіти (горизонтальна чи вертикальна);

- цілі або місія школи (спрямованість діяльності закладу на успішне складання здобувачами освіти іспитів, на розвиток особистості, на збереження статусу);

- характеристика педагогів (розуміння ними своєї діяльності, досвіду, очікувань директора);

- характеристика учнів (рівень підготовки, мотивація);

- характеристика керівника закладу освіти (підготовка, досвід роботи, особисті якості) [3, с. 176].

Враховуючи ті або інші чинники, директор ЗЗСО вибирає певний стиль керівництва. Аналіз наукових джерел та результатів емпіричного дослідження, проведеного у Волинському інституті післядипломної педагогічної освіти, засвідчує, що директори шкіл у керівництві персоналом закладів освіти найчастіше використовують авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління. Ці стилі чітко засвідчують характер відносин між керівником та підлеглими. Зокрема, директори шкіл, які є прихильниками авторитарного стилю, недостатню увагу приділяють контактуванню з підлеглими, строго контролюють діяльність персоналу, часто втручаються у їхню роботу, вимагають чіткого виконання доручень керівництва. Вони не стимулюють проявів ініціативи педагогічними працівниками, часто недовіряють їм, сумніваються у якісному виконанні доручень підлеглими за відсутності чіткого контролю зі сторони адміністрації закладу освіти. Директори шкіл, які дотримуються авторитарного стилю, не є прихильниками залучення підлеглих до розробки та прийняття управлінських рішень. Вони сумніваються у доцільності делегування частини своїх повноважень підлеглим. На їхню думку, колектив якісно виконує доручення за умови присутності керівника. Вияв ініціативи, продукування інноваційних ідей у колективах, керованих прихильниками авторитарного стилю, є дуже низькими.

Для того, щоб підлеглі проявляли ініціативу, були вмотивовані, вони повинні відчувати довіру та визнання зі сторони керівництва. Таку довіру та визнання, на наше переконання, вони можуть здобути, здійснивши свій внесок у спільну справу. Дієвим механізмом у залученні персоналу до керівництва закладом освіти є делегування повноважень директором школи своїм підлеглим. Своє уміння делегувати повноваження керівник може оцінити, проаналізувавши відповіді на такі питання:

1. Чи працюєте Ви довше, ніж Ваші підлеглі?

2. Чи виконуєте Ви рутинну, нетворчу роботу, яку могли б зробити Ваші підлеглі?

3. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі установи?

4. Чи багато документів чекають Вашого розгляду, якщо Вас із будь-яких причин немає на робочому місці?

5. Чи берете Ви участь у вирішенні питань або виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?

6. Чи складно Вам дотримуватися графіка роботи?

7. Чи виконуєте Ви обов'язки, з якими справляються Ваші підлеглі?

8. Чи доводиться Вам розглядати питання і проблеми, які Ви вже неодноразово вирішували раніше?

9. Чи намагаєтеся Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі?

10. Чи часто Ви сумніваєтеся у можливостях підлеглих, не досить довіряєте їм?

Якщо 6–7 відповідей на ці запитання є ствердними, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень [5, с. 19].

Окрім делегування, для досягнення бажаного рівня децентралізації своїх повноважень керівник може використати такі методи, як:

1. Поєднання єдиноначальності та колегіальності.
2. Управління за відхиленнями.
3. Принцип «тиску знизу».
4. Використання матричних структур.
5. Створення комісій.
6. Розподіл функцій між членами загального керівництва.
7. Розробка положень про підрозділи.
8. Розробка посадових інструкцій [5, с. 19].

Аналіз результатів наукового пошуку засвідчує, що менеджер демократичного стилю керівництва залучає педагогів до розробки та прийняття управлінських рішень. Керівник школи частину своїх повноважень делегує підлеглим. Педагоги достатньо поінформовані про перспективи діяльності закладу освіти. Стимулюється ініціатива підлеглих. Менеджер закладу радиться з педагогами і прислухається до їхніх думок. Він також намагається шанобливо ставитися до підлеглих і проявляти турботу про них. Директори-демократи відкриті до критики, не уникають відповідальності за власні рішення та прорахунки. Контроль у закладі освіти поєднується із самоконтролем. У взаєминах із підлеглими проявляють тактовність і з розумінням ставляться до їхніх інтересів.

Якщо в арсеналі директорів-автократів – методи управління організаційно-розпорядчого впливу (розпорядження, вказівка, наказ, директива), то в арсеналі демократів – соціально-психологічні (заохочення, переконання, критика, навіювання, метод «мовних трюків», особистий приклад, бесіда) та методи творчої праці («мозкова атака», дискусія, метод сценаріїв, методи ділових та імітаційних ігор); рішення функціональних задач (методи аналізу, планування, організування, контролювання, регулювання та коригування); самоуправління (самоорганізація, планування персональної кар'єри, рефлексія, саморегулювання, самоменеджмент, самовладання, самозаспокоєння). Це сприяє розвитку активності

підлеглих, атмосфери творчості та співробітництва. Колектив школи творчо працює і за відсутності керівника на робочому місці.

Відмінним від демократичного є ліберальний стиль керівництва. Менеджер-ліберал висовує низькі вимоги до підлеглих, головними засобами впливу на колектив є прохання та інформування. Для керівника, який сповідує цей стиль, характерним є безініціативність, небажання брати на себе відповідальність, очікування вказівок «зверху». У взаєминах із підлеглими він увічливий, готовий вислухати їхні пропозиції, але не готовий їх виконати. Керівники-ліберали задля збереження власного обличчя готові поступитися своїми принципами. Ліберали не проявляють належних організаторських здібностей, погано координують та контролюють діяльність підлеглих. Вони не є відкритими до впровадження інновацій. Для таких управлінців характерною також є відсутність бажання до кар'єрного зростання.

Феномен менеджера-ліберала пояснюється особливостями його темпераменту і характеру; недооцінкою значущості колективної діяльності та своєї ролі в цьому процесі; високими творчими здібностями та захопленнями у певній сфері діяльності при відсутності організаційного хисту, що унеможливорює успішне виконання функцій менеджера.

Зазначимо, що у реальному житті «чистих» стилів не існує. За домінування тих або інших рис їх відносять до авторитарних, демократичних та ліберальних. В умовах переходу від авторитарного управління найбільш привабливим є демократичний стиль. Саме він, на нашу думку, є найоптимальнішим у реалізації автономії та децентралізації в управлінні на засадах партнерської взаємодії.

Формування стилю керівництва процес довготривалий і зумовлений багатьма чинниками. За Таннебаумом та Шмідтом, вибір стилю керівництва визначається такими чотирма параметрами:

1. «Керівник» – його особистість і стиль, якому він надає перевагу.
  2. «Підлеглі» – їхні потреби, стосунки, навички.
  3. «Завдання» – вимоги та цілі роботи, яку необхідно виконати.
  4. «Ситуація» – організація та її цінності [1, с. 107].
- Керуючись цими параметрами, О. Мармаза виділяє такі основні стилі керівництва:
- адміністративно-командний;
  - маніпуляційний;
  - партнерський;
  - духовний [1, с. 106–107].

Залежно від особливостей особистості управлінця та організаційних форм роботи менеджер може обирати й інші стилі керівництва:

- дистанційний;
- цілеспрямований;
- контактний;
- делегувальний [2, с. 326].

Дослідники П. Херсі та К. Бланшард [3, с. 179–180] переконані, що на вибір стилю керівництва впливає рівень розвитку (зрілості) команди. Згідно із їхньою теорією, рівень зрілості команди визначається мотивацією до досягнення цілей, відповідальністю та досвідом індивіда і групи. Відповідно, співробітники з низьким рівнем готовності не готові до навчання і ненадійні, натомість співробітники з високим рівнем наділені бажанням працювати, впевнені у своїх можливостях і є більш надійними. Враховуючи різний рівень зрілості співробітників, менеджер повинен обирати і різні стилі керівництва персоналом організації. Їх дослідники виділяють чотири: директивний; переконання; участі; делегування.

Для персоналу із низьким рівнем готовності, які не спроможні й не готові брати на себе відповідальність за виконання робочих завдань, необхідно застосовувати директивний стиль керівництва. Якщо ступінь готовності підлеглих оцінюється як середній, то слід використовувати стиль переконання та участі. Для працівників із високим ступенем готовності дослідники рекомендують використовувати стиль делегування.

На думку авторів моделі «шлях–мета», усі стилі є правильними, якщо їх вдало застосувати, враховуючи ситуацію, що склалася [4, с. 107]. Зокрема, при використанні директивного стилю пояснюється, що і як необхідно робити, визначається кінцевий результат, установлюється шлях до винагороди. За використання підтримувального стилю встановлюються партнерські взаємини, допомога та підтримка в роботі. Стиль, орієнтований на досягнення, спрямований на визначення напружених, але бажаних цілей та обґрунтування вигоди від виконаних завдань. Радницький стиль включає залучення персоналу до управління та врахування порад працівників.

Важливою умовою успішного використання стилів керівництва є здатність менеджера до рефлексії та самоаналізу власної діяльності. З цією метою пропонуємо керівнику школи використати інтерактивну методику «Діамант» у роботі з педагогами. Вона дає можливість їм засвідчити своє уявлення про керівника, а менеджеру проаналізувати свою відповідність уявленням учителів.

#### Алгоритм виконання

1. Запропонувати педагогам назвати дев'ять основних рис, притаманних успішному керівникові.
2. Кожному учасникові пропонується накреслити ромб, поділивши його на дев'ять частин, де верхня

клітинка – найважливіша риса, дві клітинки нижче – важливі риси, три посередині – менш важливі, дві нижче – не дуже важливі, найнижча – несуттєва риса. Кожен будує свій «діамант».

3. Пропонується узгодити думку із колегою і заповнити спільний «діамант».

4. Далі певні риси чи якості узгоджуються четвіркою і заповнюють спільний «діамант».

5. Представники від четвірок узгоджують позиції і будують спільний «діамант».

Матеріал для самоаналізу та рефлексії можна також отримати, застосувавши методику незакінчених речень. Використання її передбачає продовження речень учителями:

1. Керівник – це той, хто ...
2. У школі я почуваю себе ...
3. У школі в мене є можливість ...
4. До моєї думки керівник ...
5. Мої пропозиції ...
6. Атмосфера у школі ...
7. Для впровадження інновацій у школі ...
8. Якщо я зроблю помилку, ...
9. Окрім матеріальних цінностей, винагородою для мене є ...
10. Якщо директора немає на робочому місці, ...
11. Як би я був директором, ...

**Висновки.** За результатами наукового пошуку встановлено, що важливою умовою реалізації ідеї управління закладом загальної середньої освіти на засадах менеджменту та інноваційного менеджменту є стиль керівництва персоналом школи. У його дослідженні ми розглядаємо як сукупність методи, прийоми, засоби та манери поведінки керівника в процесі впливу на підлеглих з метою виконання поставлених завдань, визначених місією школи.

Формування стилю управління – довготривалий та індивідуалізований процес. Одними із провідних чинників, які впливають на його становлення, є особисті якості керівника, його компетентність, середовище навчального закладу, якість персоналу, потреби адресних груп. Важливою умовою успішного використання стилів керівництва є здатність менеджера до самоаналізу та рефлексії.

Проведене дослідження окреслило перспективи подальшого наукового пошуку. Ними є методи реалізації стилів керівництва персоналом закладів освіти.

#### Використані джерела

1. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.
2. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. економ. вузів. Київ : Кондор, 2012. 410 с.
3. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
4. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. Ч. 1. Абетка менеджера освіти. Харків : Ранок, 2003. 160 с.
5. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посіб. Київ : Вища шк., 1993. 383 с.