**ЗМІСТОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ СТИЛІВ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

***Прищепа С.М.,* доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту**

**Анотація** У статті проаналізовано поняття «стиль керування», подано різні класифікації управлінських стилів, окреслено характерні особливості основних стилів управління: авторитарного, демократичного та ліберального стилів управління.

**Ключові слова:** управління, стиль управління, керівник навчального закладу, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

**Abstract**:The article analyzes the concept of «management style», gives different classifications of management styles, outlines the main characteristics of management styles: authoritarian, democratic and liberal.

**Keywords:** management, management style, the head of the institution, authoritarian style, democratic style, liberal style.

Модернізація управління освітою передбачає запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; упровадження новітніх інформаційних комп’ютерних технологій; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів. Проте більшість керівників за багатьма параметрами ще недостатньо відповідають сучасним вимогам суспільства й держави.

Одним з основних ознак ефективності управління, що дозволяє досягати бажаних результатів з урахуванням психологічних критеріїв, є стиль керівництва.

Для кращого розуміння визначення поняття «стиль керування» нами було проаналізовано психолого-педагогічну літературу і виділено, на нашу думку, найоригінальніші.

*Таблиця 1.1.*

**Основні погляди дослідників щодо трактування поняття «стиль керівництва»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Дослідник | Трактування поняття “стиль керівництва” |
| 1 | Л. Дідковська  П. Гордієнко [3] | відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера |
| 2 | А. Гаврилишин [4] | прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв’язання виробничих та інших проблем |
| 3 | О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник [5] | характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації |
| 4 | Г. Щекін [8] | звична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації. |

На основі психолого-педагогічної літератури, під стилем керівництва ми розуміємо відносність, в якій постійно проявляються особливості взаємодії керівника з колективом, який формується як під впливом умов управління, так і індивідуально-психологічних особливостей особистості керівника.

Стиль управління є другим важливим компонентом після мотивації для здійснення певної діяльності. Метод управління має велику мотиваційну роль.

Разом з іншими мотиваціями суттєво впливає на відносини та поведінку співробітників, і в кінцевому результаті ефективність управління.

Стиль управління залежить від багатьох чинників, серед яких найвагоміші такі: характер взаємовідносин між підлеглими та керівництвом, структурованість задач, ступінь повноваження керівника, особисті якості керівника та підлеглих, вплив зовнішнього середовища, значення якості рішень, повнота інформації, якість інформаційних потоків, узгодженість цілей підлеглих і загальноорганізаційних цілей, ступінь мотивованості підлеглих тощо.

Саме з огляду на таку кількість чинників впливу на стиль керівництва все більшої популярності набуває так звана синтетична теорія лідерства, в основу якої покладено поєднання трьох складових: лідер, ситуація, група. Ці складові здійснюють взаємний вплив, а лідерство є результатом взаємодії цих складових.

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо класифікації стилів керівництва. Є. Кузьмін, І. Волков, Ю. Ємельянов розглядають п’ять стилів керівництва: дистанційний, контактний, цілепокладаючий, делегуючий, проблемно-організуючий.

На думку І. Шинона та Т. Колларика, їх теж п’ять, але вони визначаються як авторитарний, директивний, ситуаційний, конформний, дезорганізуючий.

А. Журавльов та В. Рубахін виокремлюють директивний, колегіальний, ліберальний, директивно-колегіальний, директивно-ліберальний, колегіально-ліберальний, змішаний, тобто сім стилів керівництва.

Існують й інші підходи до визначення стилів керівництва. Так, Г. Юкл виокремлює дев’ятнадцять категорій стилів керівництва – від авторитарного до участі. В той же час всі науковці підкреслюють, що жоден із стилів керівництва не може гарантувати досягнення необхідного результату управлінської діяльності.

Однією з перших праць, у яких досліджувались стилі керівництва, була праця Курта Левіна «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії», опублікована в 1938 р. У роботі К. Левіна були описані і виділені стилі лідерства. Його погляди дають можливість глибше зрозуміти лідерство як соціальний феномен, а також зробити ряд висновків стосовно перетворюючого лідерства.

У дослідженнях К. Левіна виділені два традиційних стилі управління: директивний і колегіальний. Досліджуючи продуктивність цих стилів, він вирішив, що гамма керівництва не вичерпується двома стилями, і тому додав третій стиль ліберального, який асоціюється як «вільний, невтручання» [6].

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

Стиль діяльності керівника безпосередньо пов’язаний із раціональною організацією його особистої праці, у тому числі: плануванням і розподілом робочого часу; умінням проводити наради, переговори, бесіди; використанням інформації і технічних засобів; постійним підвищенням ділової кваліфікації; умінням проводити вільний час і відпочивати.

Якщо проаналізувати різні погляди на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, неважко переконатися в термінологічній неузгодженості їх, хоча в більшості випадків мова йде про одне й те саме. Частіше всього виділяють авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стилі керівництва [1].

Навіть сьогодні, популярною залишається класична типологія індивідуальних стилів керівництва, розроблена ще в 30-ті роки німецьким психологом Куртом Левіним (1890 – 1947).

В ній виділяються три провідних стилі керівництва:

1. авторитарний (autoritas – влада, вплив – диктаторський, який ґрунтується на беззастережному підпорядкуванні владі, авторитетові; який прагне незаперечно утвердити всій авторитет; владний);
2. демократичний (гуманстичний) (democratique – властивий широким верствам трудового народу, простий);
3. ліберальний – (liberalis – вільний, той що стосується лібералізму, властивий йому).

У типології К.Левіна (K. Levin) [7] визначаються відмінності між демократичним, авторитарним та ліберальним стилями управління. Важливіші розпізнавальні риси трьох названих класичних стилей керівництва за К. Левіним було зведено нами в таблицю 1.2:

*Таблиця 1.2*

**Характерні риси класичних стилів керівництва**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Критерії** | **Авторитарний** | **Демократичний**  **(гуманістичний)** | **Ліберальний (анархічний)** |
| **1** | ***Постановка цілей*** | Цілі визначає керівник | Цілі – результат групового рішення за підтримкою керівника | Повна свобода для прийняття індивідуальних та групових рішень, мінімальна участь керівника |
| **2** | ***Розподіл завдань*** | Всі завдання надає керівник, при цьому співробітник не знає, яке завдання він отримає в наступний раз | Встановлює певний порядок розподілу робіт. В залежності від побажань співробітника керівник може надавати пораду та пропонувати інше завдання. | Керівник надає необхідні матеріали та за проханням співробітника надає інформацію. |
| **3** | ***Оцінка праці*** | Керівник особисто нагороджує та наказує працівників, але сам у трудовому процесі участі не приймає. | Керівник прагне використовувати об’єктивні критерії критики та похвали, намагається безпосередньо приймати участь у роботі групи. | Керівник надає окремі спонтанні коментарі, регулювання та оцінка групової роботи відсутні. |
| **4** | ***Трудова атмосфера*** | Висока напруга, ворожнеча | Свободна, дружня атмосфера | Атмосфера свавілля окремих співробітників |
| **5** | ***Групова згуртованість*** | Покорне, беззаперечне підкорення | Висока групова згуртованість, низька текучість | Низька групова згуртованість |
| **6** | ***Інтерес до завдань, які виконуються*** | Низький | Високий | Мінімальний |
| **7** | ***Інтенсивність (якість) роботи*** | Висока інтенсивність | Висока оригінальність результатів |  |
| **8** | ***Готовність до роботи*** | При відсутності керівника перерва у роботі | При відсутності керівника продовження роботи | Перерви у роботі за бажанням |
| **9** | ***Мотивація праці*** | Мінімальна | Висока мотивація кожного працівника та групи в цілому | Мінімальна |

Отже, відповідно до таблиці, можна стверджувати, що авторитарний керівник намагається сконцентрувати у своїх руках всю владу, покладаючись на законні повноваження, вплив, який базується на винагороді та примусі. Демократичний керівник делегує владні повноваження співробітникам, сприяє їх участі в управлінні і, впливаючи на підлеглих, покладається на референтну та експертну владу. Ліберальний керівник висуває низькі вимоги до підлеглих, головними засобами впливу є прохання, інформування [2].

Авторитарному стилю характерний одноосібний спосіб прийняття. У авторитарного стилю управління є основні підвиди: бюрократичний, патерналістський, диктаторський, доброзичливий. Основою бюрократичного стилю є жорстка адміністративна ієрархія. Функції працівників чітко розподілені і закріплені за кожним з них. Підлеглі не залучені в процеси вироблення та прийняття рішень, тим часом їх дії контролюються «від і до». Відповідальність за невиконання тих чи інших завдань – строго індивідуальна, контакти з підлеглими, як правило, формалізовані і обмежені тільки службовими питаннями.

При патерналістському стилі чітко виражена ієрархічність відносин, начальник постає господарем, самостійно приймають рішення. Його вказівки підлеглі не мають права ні проігнорувати, ні навіть обговорити. Вельми часто зміст цих рішень зовсім залишається незрозумілим. Виконання наказів керівника строго контролюється; в залежності від результатів праці співробітники або отримують заохочення, або піддаються стягненню.

Демократичний стиль часто називають гуманістичним стилем управління, який ґрунтується на поєднанні принципу єдиноначальності з активною участю підлеглих в управлінні, організації та контролі над усією діяльністю. Демократичний керівник намагається сформувати у колег командний дух. Такий начальник звичайно добре обізнаний про особисті якості, навички роботи, таланти і нахили кожного з працівників; рішення він приймає, виходячи з цієї інформації. При цьому обов’язково враховується і думку колективу з приводу тієї чи іншої ініціативи.

Однак і у цього стилю управління є кілька мінусів: на обговорення проблеми витрачається значно більше часу; робота колективу буде успішною, лише якщо начальник володіє незвичайним талантом говорити з людьми і переконувати їх.

Ліберальний (нейтральний, анархічний) стиль – це формальний стиль, при ньому відсутні похвала і осуд, немає співпраці, справи в колективі йдуть самі по собі, керівник втручається тільки при надзвичайних моментах, розпоряджень практично не віддає, покладає всю відповідальність на інших, Робота розподіляється самими співробітниками і неформальним лідером. Позиція керівника – відсторонена. У роботі немає чіткості, керівник не знає, що робиться з кожним співробітником, відповідальність лежить тільки на виконавця.

Курт Левін ще називав цей стиль анархічним, тому, що його неодмінні умови – практично повна свобода виконавців при досить слабкому управлінському впливі.

У практиці рідко буває, щоб керівник використовував тільки один якийсь конкретний стиль управління. Найчастіше керівники застосовують змішані стилі, але переважання одного завжди відчувається, що і відбивається на діяльності колективу.

Цілком очевидно, що застосовується стиль залежить від ситуації: в одному випадку необхідно жорстке авторитарне керівництво, в іншому – демократичне, яке основане на засадах гуманістичних принципах. Для управління людьми, що мають високу кваліфікацію, тривалий досвід спільної роботи, достатню згуртованість, необхідні інші стилі управління, інші форми і методи роботи.

Сьогодні, коли ми говоримо про загальну демократизацію та гуманізацію керівництва, виникають нові вимоги до стилю в будь-якому колективі. Установи освіти стали більш відкритими, тісніше пов’язані з навколишнім життям, і це потребує відповідних якостей стилю керівника.

Стиль управління керівника колективу формується в процесі управління ним управлінською діяльністю. З одного боку, він підпорядковує свою особистість вимогам цього виду праці, а з другого – його особистість позначається на особливостях виконання функцій управління, створюючи індивідуальний стиль діяльності.

В ширшому розумінні кожний керівник є носієм індивідуального стилю управління, у вужчому значенні індивідуальний стиль керівництва – це оригінальний новаторський стиль, що дає змогу його володареві домагатися гарних результатів у керівництві установою освіти.

Тут головну роль відіграє багатство та масштаб його особистості. Кожного з тих, хто працює керівником в освіті, цікавить питання, за якими параметрами визначається стиль керівництва. Це важливо і для вдосконалення свого особистого стилю, і для вивчення стилю роботи керівників підвідомчих установ.

Збереження демократичних принципів у процесі розвитку управлінської культури керівників забезпечить з їхнього боку зацікавленість у проблемі, відповідальне ставлення до роботи над нею, а також можливість висловлювати свої думки, ініціативність та активність під час роботи, співпрацю та підтримку колег, повагу до думок інших, сприяння у підтримці атмосфери співпраці, співдружності, підвищення персональної відповідальності за результати роботи.

**Список використаних джерел**

1. Арнольдов А. Теория культуры : историзм и вопросы методологии / Культура, Человек и картина мира / А. Арнольдов. – М. : Прогресс, 1987. – 347 с.
2. Горський В. Україна в історико-філософському вимірі / В. Горський // Філософська і соціологічна думка. – 1993. – № 2. – С. 10-32.
3. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент : навч.пос. / Л. Дідковська, П. Гордієнко – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 254 с.
4. Економічна енциклопедія : том 3 / під ред. А.Гаврилишина та ін. – К. : Академія, 2002. – 195 с.
5. Керівництво організацією : навч. посібник / О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2008. – 50 с.
6. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія / С. Королюк. – Полтава : 2007. – 168 с.
7. Сохань Л. Жизненный путь К. Левина / Л. Сохань.– К. : Наук. Думка, 1987. – 277 с.
8. Щекин Г. Практическая психология менеджмента / Г. Щекин – К. : Украина, 1994. – 207 с.