**Формування індивідуального стилю керівництва**

В епоху реформування системи освіти на ефективність управління навчальним загальноосвітнім закладом вагомий вплив має стиль керівництва директора цього закладу. Від керівника значною мірою залежить якісне розв'язання фінансово-економічних, господарських справ, результат навчально-виховного процесу, стосунки в колективі, результат роботи та імідж закладу взагалі. А отже, саме директор – менеджер освітньої установи – є центром, навколо якого формуються, розвиваються й успішно розв'язуються проблеми загальноосвітнього навчального закладу.

На сьогодні більшість керівників не зацікавлені щодо виявлення власного стилю керівництва. Спираючись на аргументи негативного характеру, вони вважають, що вивчення стилю керівництва директора загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) інспектором чи іншою уповноваженою особою здійснюється з метою визначення негативних рис керівництва цього директора, і зовсім не беруть до уваги той аргумент, що виявлення стилю керівництва може здійснюватися ним самим з метою самовдосконалення власної управлінської діяльності, покращення умов роботи працівників та закладу загалом, налагодження стосунків у колективі тощо, тобто з метою покращення менеджменту навчального закладу.

Сьогодні освіті конче потрібен новий керівник. Класик сучасного менеджменту Роберт Фалмер писав: «Якщо історія управління нам і говорить про щось, так це про те, що світ завжди буде відчувати потребу в таких керівниках, які зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути». Це значною мірою стосується і керівника закладу освіти. Сьогодні системі освіти потрібні такі директори, завідувачі, методисти, які б змогли забезпечити розвиток очолюваного ними закладу освіти, незважаючи на складні умови його існування, не просто підтримання закладу в існуючому стані, не просто збереження напрацьованого, а рух вперед, орієнтація на розвиток, творча робота в галузі інноватики.

Виходячи з умов роботи керівника, його своєрідної моделі, що визначає бажаний рівень освіченості, вихованості, розвитку, соціалізації, культури потрібно замислитися над багатьма процесами, узгодити дії всього педагогічного колективу для формування творчих професійних якостей директора закладу. Сучасному керівнику потрібно ефективно використовувати інформацію, працювати у системі Internet, також бути компетентним і в ціннісних орієнтаціях особистості. Розбираючись у різних групах цінностей на основі науково-теоретичних, методичних, інструктивних матеріалів менеджменту в освіті, знань ціннісних орієнтацій керівник-професіонал чітко засвоює, що хороший («сильний») керівник: володіє високою запобіжністю до фрустрації, тобто станів, які виникають при зіткненні з перепонами, що здаються нездоланними; уміє спілкуватися з людьми; здатний відмовитися від своєї точки зору, якщо підлеглі доведуть, що вона не оптимальна; обговорює свої якості, сприймає критику, але при цьому зберігає впевненість у собі; витримано приймає і перемоги, і поразки; програє без почуття програшу, негайно приймається за рішення нових проблем; енергійний, з високим рівнем волі і концентрації зусиль; компетентний у проблемах управління; любить управляти, організовувати справу; здатний викликати привабливість до себе; здатний бачити зміни в середині організації і поза нею; готовий до змін і нових починань; здатний нести відповідальність за прийняті рішення; уміє продуктивно використовувати свій час.

Людина компетентна – це людина знаюча, вона освідомлена в певній галузі, у даному випадку – щодо управлінської кваліфікації керівника навчального закладу. Управлінська компетентність – це коло питань управління, в яких має належним чином бути обізнаний майбутній фахівець. Цінності ж виступають основною для управління, оскільки та чи інша цінність у певний період може стати загальною умовою даного виду людської діяльності, життєвим орієнтиром, згідно з яким структурується реальність. В основі цінностей лежить оцінка – єдність емоційного і раціонального. Тому у процесі ціннісного пізнання, дослідники умовно виділяють два рівні – чуттєвий і раціональний.

Аналізуючи ці ознаки, дослідники показують, що деякі з них безпосередньо пов'язані з особистими якостями директора загальноосвітнього закладу як менеджера освіти, є похідними від них (запобіжність, товариськість, витримка, впевненість у собі і т.п.).

Інша частина наданих характеристик (здатність бачити зміни, компетентність, уміння використовувати час і т.п.) є суто менеджерськими якостями, вироблення яких вимагає спеціальних зусиль; а компетентність в управлінських проблемах загалом вимагає спеціального навчання, доводять спеціалісти. Якщо казати про таку основну якість керівника як уміння організувати роботу колективу для досягнення поставлених цілей, то тут, за даними зарубіжних досліджень, потрібні величезні зусилля.

І як тут не згадати про геніальність педагогічної думки А.С. Макаренко, не оцінити його науково-практичний досвід організації колективу і управління ним. Вірно відмічають дослідники, що для успішного управління слід мати на увазі те, що це діяльність, яка висуває до людини специфічні вимоги. Тож майбутні керівники мають глибоко вивчати ці вимоги, орієнтуватися на такі якості як компетентність, гідність і відповідальність, почуття нового і уміння ризикувати, рухливість, високу працездатність тощо. У дослідницькій літературі ці ціннісні якості, на основі яких виявляється компетентність фахівця, його творча активність, характеризуються досить обґрунтовано. Сучасний керівник не повинен бути байдужим до долі дітей та педагогічного колективу, але повинен уміти належним чином працювати з людьми. Обов'язковою умовою у підготовці майбутнього фахівця з управління є ґрунтовна обізнаність зі станом справ та цілісне уявлення про дійсний стан навчально-виховного процесу в сучасному освітньому закладі. Потрібно мати бажання управляти освітнім закладом, щоб були задоволені діти, батьки і одночасно радів педагогічний колектив. Сучасного фахівця мають відрізняти відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість. Він має бути спрямований на стратегічну перспективу, що сприятиме засвоєнню на належному рівні моделі функціональної компетентності сучасного керівника.

Ми визначили три основні стилі керівництва, що переважають у практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами. Потрібно врахувати, що чистий стиль керівництва не зустрічається або зустрічається дуже рідко. Не можна також однозначно сказати, що авторитарний стиль – це неефективний, негативний стиль керівництва, а демократичний – ефективний, позбавлений недоліків, тому що кожен стиль керівництва має свої переваги та недоліки.

Між тим, недоліків у авторитарного стилю керівництва значно більше: придушення ініціативи, відсутність гласності тощо, але є і перевага – економія часу. У керівника-демократа більшість рис мають позитивний характер, спрямовані на гуманізацію і демократизацію управління, але виникають проблеми з кількістю часу, що витрачається на колегіальність. Невтручання у справи підлеглих керівника-ліберала, з одного боку, є недоліком, а з іншого – дає змогу працівникам спокійно працювати, посилює відповідальність за ефективність дорученої їм ланки роботи.

Логічно постає питання: що саме впливає на визначення стилю керівництва? Чинники, що впливають на формування стилю керівництва директора ЗНЗ залежно від особистих знань та умінь та від зовнішніх причин, показано на таблиці 3.1.

**Таблиця 3.1**.

**Чинники впливу на формування стилю керівництва директора ЗНЗ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Особистість керівника*** | **Стиль керівництва** | ***Зовнішні причини*** |
| - Менеджмент-знання | - Етап (рівень) розвитку закладу |
| - Мотивація | - Рівень сформованості колективу |
| -Досвід | - Вимоги суспільства |
| - Організаторські та творчі  здібності | - Вплив оточення |
| - Спеціальна педагогічна освіта | - Вища керуюча установа |
| - Прагнення до розвитку | - Вимоги батьків |
| - Компетентність | - Конкретна ситуація |
| - Світогляд |  |
| - Ідеал |  |
| - Внутрішні характеристики  (характер, темперамент, звички тощо). |  |

Як бачимо, на стиль керівництва директора ЗНЗ впливають як внутрішні, так і зовнішні характеристики. Причому для кожної конкретної людини і певною мірою для кожного закладу вони будуть різними, а отже, і стиль керівництва під впливом цих чинників буде формуватися індивідуальний, у деталях не схожий на стиль керівництва директорів інших закладів.

Одним із впливових параметрів при виборі управлінських засобів є рівень сформованості колективу (або рівень групового розвитку).

*Рівень групового розвитку* ***–*** це характеристика сформованості міжособистісних відносин, яка виражається в групоутворенні. До вищого рівня групового розвитку можуть бути віднесені колективи та групи, наближені до них за типом своєї структури і соціально-психологічним характеристикам, до нижчого – групи, засновані на асоціальних факторах, і дифузні групи, у яких немає загальних цілей і цінностей. Педагогічні колективи як соціальні групи можуть у повному розумінні відповідати поняттю «колектив», тобто бути об’єднаними спільною метою, відповідати вимогам суспільства до педагогічної діяльності, а можуть мати лише окремі ознаки колективу.

Стиль керівництва є передумовою та наслідком рівня групового розвитку. Наприклад, починаючи працювати директором школи в новому колективі, більшість керівників свідомо обирає методи ліберального стилю керівництва, тобто невтручання у справи підлеглих (до певного часу), поступово, по мірі вивчення рівня сформованості колективу, переходячи до демократичного або авторитарного стилю керівництва, як це показано на рис. 3.1.

Це оптимальний варіант. Стає зрозумілим, що керівники, які почнуть свою управлінську діяльність із використання засобів авторитарного стилю у колективі з високим рівнем сформованості, матимуть негативні результати: непорозуміння і перешкоди у подальшій діяльності (неефективне керівництво); застосування демократичного стилю в колективі з низьким рівнем сформованості призведе до низьких показників у результатах діяльності ЗНЗ. Тобто компетентність керівника передбачає уміння вибору методів і засобів керівництва залежно від конкретних умов (сформованості колективу, рівня його розвитку, методів керівництва і стереотипів, що залишилися від попереднього керівництва) з метою ефективного управління.

|  |
| --- |
| ***Новопризначені директори*** |
| І стадія Методи ліберального стилю |
| **↓** |
| ІІ стадія Визначення рівню сформованості колективу |
| **↓ ↓ ↓** |
| (Низький, достатній, високий) |
| **↓ ↓ ↓** |
| ІІІ стадія Вибір стилю керівництва  (залежно від рівня сформованості колективу) |
| **↓ ↓ ↓** |
| авторит., авторит.-демокр., демократ. або лібер. |

Рис. 3.1. Алгоритм вибору стилю керівництва новопризначеного директора школи залежно від рівня сформованості колективу

Отже кожен керівник у процесі управлінської діяльності цілеспрямовано відбирає і накопичує засоби і методи керівництва, що забезпечують оптимальні результати. Поступово відбувається їх стабілізація, складається певна система, тобто *індивідуальний стиль керівництва*.

Наявність індивідуального стилю у керівника говорить, з одного боку, про його пристосування до певної структури професійної діяльності, а з іншого – про максимально можливе розкриття особистісних можливостей. За Н. Л. Коломінським, ***індивідуальний стиль керівництва – це оригінальний, новаторський стиль, що дає змогу його власникові домагатися позитивних результатів у керівництві установою освіти.***

Необхідно зазначити: якщо вибір засобів керівництва здійснюється стихійно або керівник відбирає лише ті засоби, що є зручними для нього, то після їх стабілізації складається певний індивідуальний стиль, суб’єктивно зручний, але не завжди оптимальний, бо не враховуються інтереси колективу. Тому чим раніше новопризначений директор усвідомить важливість і необхідність формування власного стилю керівництва, тим більше виявиться у нього можливостей для вироблення оптимального стилю керівництва, необхідного в даних умовах, тим менше часу і енергії витратить він (метод спроб і помилок) на пошук ефективної діяльності. Отже, важливим є те, що формування стилю мусить мати свідомий, а не стихійний характер, бо під час стихійного становлення можуть бути сформовані як позитивні, так і негативні риси індивідуального стилю керівництва. За результатами дослідження цілеспрямованості формування стилю керівництва новопризначених директорів ЗНЗ можна розподілити за такими рівнями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Характеристика новопризначених директорів ЗНЗ**

**за рівнем цілеспрямованості формування стилю керівництва**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рівень формуван-ня стилю керівництва | Попередня підготовка | Усвідомлення свого стилю керівництва | Застосування засобів і методів у розв’язанні проблем | Показники в роботі | % аг. кіль-сті директорів |
| Низький | Немає | Не усвідомлене | Шляхом спроб і помилок | Низькі | 30% |
| Середній | Деяка підготовка | Усвідомлює | Деякі методи і прийоми | Більш-менш вдало | 55% |
| Достатній | Достатня | Самоаналіз власного стилю | Свідоме використання досвіду колег, досягнень науки | Високі, наближені до оптимальних | 10% |
| Високий | Висока | Усвідомленість вибору методів і засобів впливу | Моделювання власної діяльності та гнучкість у застосуванні методів і засобів керівництва | Оптимальні, інноваційний пошук | 5% |

Як бачимо, свідоме формування стилю керівництва можливе лише за умов мотивації, менеджмент-освіти, здатності до критичного аналізу власної діяльності та гнучкості застосування різних методів і засобів реалізації владних повноважень.

Визначимо алгоритм, який вказує на порядок свідомого формування власного стилю керівництва (рис. 3.2).

|  |  |
| --- | --- |
| **Керівник** | |
| ***1 крок*** | мотивація |
| ***2 крок*** | аналіз ситуації |
| *(діагностика результатів ефективності роботи закладу та*  *власної діяльності, визначення рівня сформованості колективу)* | |
| ***3 крок*** | |
| висновки | |
| позитивні | негативні |
| ***4 крок*** | |
| Задоволеність результатами | Незадоволеність результатами |
| ***5 крок*** | |
| утримання та розвиток позитивних сторін | пошук причин невдач |
| *(моніторинг позитивних якостей)* | *(моніторинг негативних якостей)* |
| ***6 крок*** | |
| постановка мети щодо розвитку | усунення негативних причин |
| ***7 крок*** | |
| вибір технологій розвитку | вибір методів і засобів корекції |
| ***8 крок*** | |
| формування стратегічного мислення | свідоме подолання недоліків |

Рис. 3.2. Алгоритм свідомого формування стилю керівництва

Пояснимо: після діагностики результатів роботи закладу та власної діяльності, визначення рівня сформованості колективу, директор доходить до тих чи інших загальних висновків. Якщо керівник задоволений результатами діагностики, то його робота щодо самовдосконалення буде спрямована на утримання та розвиток позитивних сторін і як кінцевий результат – на формування стратегічного мислення. Якщо висновки діагностики виявилися негативними, а керівник не задоволений ними, то його робота має бути спрямована на пошук причин невдач, постановку мети щодо усунення негативних причин і свідоме подолання недоліків. І знову лише після діагностики керівник визначить задоволеність або незадоволеність результатами роботи і спрямує свою діяльність згідно з алгоритмом на подолання недоліків чи на формування стратегічного мислення, що вказує на свідоме формування керівником ЗНЗ власного стилю керівництва.

У Національній доктрині розвитку освіти України у ХХІ столітті зазначено, що «нагальним завданням управління освітою є пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління». Отже, перед директорами ЗНЗ постає питання виявлення власного стилю керівництва, узгодження його з вимогами суспільства та подальше удосконалення з метою демократизації і гуманізації.

*Демократизація* ***–*** принцип управління, що полягає в організації спільної діяльності керівника та працівників на засадах партнерства, врахування керівником індивідуально-психологічних особливостей працівників і створення умов для їхнього особистого та професійного саморозвитку та самовдосконалення.

*Гуманізація* ***–*** принцип управління, зорієнтований на залучення всіх організаторів і учасників управлінського процесу до активної постановки й розв’язання актуальних проблем управління, внесення пропозицій, формування новаторських ідей, інноваційних підходів та засобів реалізації тощо.

Отже, необхідно розв’язання питань вдосконалення професійної компетентності, підвищення майстерності та загальної культури керівників освіти. Для більш глибокого і точного вивчення стилю керівництва директора ЗНЗ необхідно дослідити його діяльність на робочому місці, а саме – у тому навчальному закладі, де він працює. Тому ми, беручи за основу програму вивчення стилю керівництва Н. Л. Коломінського, адаптували її до вивчення індивідуального стилю керівництва директора ЗНЗ в регіоні.

**Програма вивчення стилю керівництва директора ЗНЗ**

1. Загальна характеристика умов роботи ЗНЗ: статистичні дані про кількість учнів, персоналу, тип навчального закладу. Загальні аспекти організації роботи ЗНЗ.

2. Аналіз особливостей стилю керівництва згідно з основними ознаками.

3.Визначення стильових рис директора ЗНЗ за змістовними компонентами його праці:

а) проведення нарад із різними категоріями працівників (педагогічний та учнівський колективи, технічний персонал): зміст та етапи проведення наради; поведінка директора (за ознаками стилю); особливості поведінки підлеглих як показник стилю (скутість або розкутість, вільне висловлювання своїх думок або побоювання висловлювань, реакція на зауваження керівника, особливості невербального спілкування);

б) проведення прийому відвідувачів: дані про відвідувачів (ПІП, посада); суть питання, що розв’язується; особливості спілкування (тон, особливості поведінки); використання невербальних засобів для позитивного спілкування (посмішка, увага, створення атмосфери довіри); умови підвищення ефективності ділового спілкування: зрозумілість та єдність мови, врахування індивідуальних особливостей співрозмовника; логічність викладу власних думок; оптимальність за змістом та швидкість розв’язання питання; спрямованість рішення (гуманістична чи формально-бюрократична);

в) участь у масових заходах (семінарах, конкурсах, конференціях) працівників та учнів школи;

г) аналіз роботи з документами: глибина з’ясування суті документа; оперативність реагування на його зміст; оптимальність розподілу завдань між виконавцями; прояв компетенції; спрямованість рішень, що приймаються на основі аналізу документів (гуманістична або формально-бюрократична).

До програми дослідження як обов’язковий компонент входить анкетування педагогів, учнів, технічного персоналу і самого директора, що сприяє більш глибокому і досконалому виявленню та узагальненню результатів вивчення стилю індивідуального керівництва директора ЗНЗ з метою його удосконалення.

Дослідження індивідуального стилю у керівників ЗНЗ показує, що кращих результатів досягає той навчальний заклад, де для роботи директора характерне переважання ознак демократичного керівництва. Однак висококваліфіковані директори, залежно від конкретної ситуації, рівня сформованості колективу, від індивідуальності кожного підлеглого гнучко використовують риси кожного стилю з метою ефективного управління. Адже за словами багатьох науковців, найкращим вважається гнучкий, адаптивний стиль, орієнтований на реальність.

Як же досягти такого рівня керівництва? Ми пропонуємо розглянути такі шляхи оптимізації стилю керівництва:

* самоаналіз власної діяльності з метою виявлення сильних та слабких сторін стилю керівництва;
* усвідомлення власного стилю керівництва;
* збереження та зміцнення сильних сторін стилю;
* постійна робота над подоланням своїх недоліків;
* оволодіння якомога більшою кількістю засобів та методів відомих стилів;
* здійснення індивідуального підходу до кожного підлеглого; оптимальне позитивне спілкування;
* поважання гідності людини;
* урахування рівня розвитку колективу;
* урахування індивідуальних особливостей кожного працівника;
* розвиток критики, самокритики;
* залучення підлеглих до управління;
* делегування повноважень;
* забезпечення гласності;
* відмова від командно-адміністративних методів управління;
* врівноважені стосунки з підлеглими;
* гнучке застосування та співвідношення методів впливу;
* виявлення поваги та довіри до підлеглих, учнів, батьків;
* розумне співвідношення заохочень та покарань;
* урахування вимог суспільства до керівництва сучасним ЗНЗ;
* вдосконалення організаційних форм управління;
* забезпечення оптимістичного настрою у колективі;
* створення атмосфери співпраці;
* вдосконалення прийомів прийняття рішень;
* підвищення рівня інформованості підлеглих;
* координація використання влади;
* підтримка ініціативи підлеглих;
* створення сприятливих умов для результативної праці кожного члену колективу;
* підвищення умов відповідальності кожного за свою працю;
* підвищення власного рівня компетентності.

Досить великі завдання стоять перед керівниками ЗНЗ, адже вони мають працювати в різних педагогічних колективах із різними учнями. А учнів школи готують також бути конкурентноздатними з такими притаманними властивостями, як розвиток, самостійність, ініціативність, незалежність, повага до закону, висока ринкова, правова, організаційна, екологічна культура, культура повсякденного життя. Сучасну людину мають відрізняти відповідальність, ініціативність, продуктивність і ефективність, адаптованість до умов, що динамічно змінюються, здатність до багатоваріативного вибору, новий тип функціональної грамотності.

Формувати й моделювати ці соціально значимі якості й покликані навчальні заклади освіти. Керівник ЗНЗ повинен набувати з оновленої системи психолого-педагогічних, школознавчих, управлінських цінностей, адже, як відзначають дослідники, нестійкі, розмиті особисті й професійні цінності можуть стати не аби якою перешкодою для набуття якісних навиків управлінської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под ред. Г.В. Щекина. – КИЕВ: МАУП, 1995. – 104 с.
2. Виговська О. Місія директора / О. Виговська // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – №1-2. 95-110с.
3. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: Навч. посібник / Гаєвський Б. А. – Київ. МАУП. – 1997. – 112 с.
4. Гончаренко С. Фундаментальність професійної освіти – потреба часу / Педагогічна газета. – №12(25), грудень 2004. – С. 3.
5. Жерносек І. Професіограма директора школи нового типу: ліцею, гімназії, колегіуму // Управління освітою. – 2004. – №92. – С. 8-9.
6. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культури в Україні / Журавський В. С. – К.: Видавничий дім “Ін Юре”, 2003. – 416 с.