

УДК 371.11

О.М. Онаць
кандидат педагогічних наук, старший науковий
співробітник відділу економіки та управління ЗСО
Інституту педагогіки НАПН України

РОЛІ І СТИЛІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ В ЗМІСТІ ПІДРУЧНИКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Анотація. У статті йдеться про підготовку директора школи як менеджера і лідера в контексті реалізації класичних і модернізованих функцій управління та необхідності оволодіння новими ролями відповідно до вимог громадянського суспільства; представлено авторську інтерпретацію ролей сучасного директора школи та авторську класифікацію стилів управління за К. Левінім; презентовано модель-образ-«портрет» сучасного керівника-демократа за визначеними зарубіжними вченими характеристиками стилю управління, типу професійної поведінки, типів і ролей лідерства, змісту управлінської діяльності директора школи. Автор акцентує увагу на проблемі фахової підготовки директора школи як інноваційного менеджера і морального лідера, модернізації навчання всіх керівників, перегляду наявних освітньо-професійних програм підготовки та Стандарту вищої освіти, розробки стандарту професійної діяльності керівника.

Ключові слова: директор школи, управління, ролі та функції, індивідуальний стиль керівництва, типи лідерства, розвиток навчального закладу.

О.Н. Онаць

РОЛИ И СТИЛИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ В СОДЕРЖАНИИ УЧЕБНИКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье раскрыта специфика подготовки директора школы как менеджера и лидера с целью эффективного применения на качественно новом уровне классических функций управления и овладения новыми модернизированными функциями и ролями в соответствии с требованиями гражданского общества; представлена авторская интерпретация ролей и функций современного директора школы и авторская классификация стилей управления за К. Левиним, осуществлена презентация модели-образа-«портрет» современного руководителя-

демократа по определенным зарубежными учеными характеристикам стиля управления, типа профессионального поведения, типов и ролей лидерства, содержания управленческой деятельности руководителя. Автор подчеркивает, что проблема профессиональной подготовки директора школы как инновационного менеджера и нравственного лидера требует обучения всех руководителей, пересмотра существующих образовательно-профессиональных программ подготовки и Стандарта высшего образования, разработки стандарта профессиональной деятельности руководителя.

Ключевые слова: директор школы, управление, роли и функции, индивидуальный стиль руководства, типы лидерства, развитие учебного заведения.

O. M. Onats

Roles and Styles in the Headmaster's Management Activities in the Content of a Textbook for an Education Manager

Annotation. *In the article, a special attention is focused on the need to train a headmaster as a manager and a leader for the purpose of the effective use of the classical functions of management and the acquisition of the new upgraded functions and roles according to the demands of civil society by him/her at the new level; the author's vision of the modern role of a headmaster was represented; the author's characteristic of management styles by C. Levin was provided; a model-image, the so-called "portrait" of a modern Democrat leader defined by the foreign scholars, characteristics of the management style, professional behavior types, types and roles of leadership, content of the headmaster's management activities was covered. It was underscored that the problem of professional training of a headmaster as an innovative manager and a leader requires managers' training, revision of the available educational and vocational training programs and the higher education standard, development of a headmaster's professional activity standards.*

Keywords: *headmaster, management, roles and functions, individual style of leadership, types of leadership, educational establishment development.*

Постановка проблеми. Освіта є важливим напрямом державної політики України, стратегічним ресурсом у забезпеченні особистісного розвитку кожної людини відповідно до вимог соціально-економічного та інноваційного розвитку суспільства. У зв'язку з цим особливої уваги потребує зміна парадигми управління системою освіти загалом і загальноосвітнім навчальним закладом (далі – ЗНЗ), зокрема. Нова парадигма управління в освіті детермінує системні зміни в змісті управлінської

діяльності, технологіях їх реалізації. Це нове управлінське мислення, культурологічний підхід, демократичний стиль керівництва, що ґрунтується на гуманістичних засадах теорії управління і визначається демократизацією життєдіяльності школи. Це управління розвитком сучасного ЗНЗ (школи), яке має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій та ефективних моделей взаємодії суб'єктів освітнього процесу, розробки та впровадження різних демократичних форм управління таким розвитком, що потребує фахової підготовки компетентних менеджерів і лідерів освітньої галузі.

Аналіз практики і власний управлінський досвід свідчать про виконання директором школи великої кількості не тільки традиційних (або класичних) різноманітних функцій, а й появу в його управлінській діяльності нових, модернізованих. Відбуваються якісні перетворення класичних і нових функцій та ролей, які необхідно не тільки знати, але і досконало ними володіти та ефективно застосовувати для запровадження ефективного стилю керівництва, адекватного новій парадигмі управління навчальним закладом, автономії школи і впровадженню громадсько-державного управління, демократичним зрушенням в освіті та суспільстві в їхній взаємодії.

Як відомо, директор школи в Україні – це посада, а не професія. Як правило, на цю посаду призначаються кращі вчителі або заступники директорів, яким недостатньо тільки педагогічного досвіду для якісного управління навчальним закладом. Організовані в регіонах школи резерву керівників здебільшого працюють формально і не можуть забезпечити повноцінну підготовку.

З 90-х років минулого століття відкриті магістерські програми підготовки з менеджменту, зокрема «Управління навчальним закладом». Тільки незначна частина керівників шкіл отримує магістерську підготовку з різних причин. Зміст навчальних модулів у відповідних закладах також не в повній мірі відповідає вимогам сьогодення, оскільки в Стандарті підготовки за магістерською програмою «Управління навчальним закладом»

домінуючими є функції адміністративно-контролюючого спрямування, а не демократичного управління і співуправління.

Освітньо-професійна програма підготовки (складова Стандарту) при визначенні обов'язкового змісту модулів спрямована на зміст умінь, а не професійної компетентності. Лише незначна частина параметрів орієнтована на розвиток лідерських компетентностей, управління школою в умовах автономії тощо. Все це свідчить про необхідність перегляду спеціальної фахової підготовки демократичного директора як менеджера і лідера, який здатний оволодіти ефективним стилем керівництва і зможе доцільно та якісно виконувати управлінські функції та ролі.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам управління освітою та ЗНЗ присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме:

- *шкільний менеджмент та внутрішкільний контроль* розглядалися у дослідженнях В. Бондаря, Г. Єльнікової, Л. Калініної¹, Ю. Конаржевського, В. Крижка, О. Мармази, В. Маслова², В. Пікельної, М. Поташника, Р. Шакурова, Т. Шамової;

- *інноваційний менеджмент* висвітлено в працях Л. Ващенко, Г. Дмитренка, Л. Даниленко³, В. Князева, Н. Погрібної;

- розвиток управлінської, професійної компетентності, моделювання діяльності керівника в сфері освіти відображено в науковому доробку В. Бондаря, Р. Вдовиченко⁴, Л. Калініної, В. Маслова, Н. Ничкало, В. Олійника, І. Осадчого, Н. Побірченко, Т. Сорочан;

¹ Калініна, Л. М. Сутність феномена управління / Л.М. Калініна // Директор школи: Україна. – 2000. – № 2. – С. 26 – 33.

² Даниленко Л. І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: наук-метод. посіб. / за заг ред. Л. Даниленко. – К.: Міленіум, 2003. – С.103-113

³ Даниленко Л. І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: наук-метод. посіб. / за заг ред. Л. Даниленко. – К.: Міленіум, 2003. – С.103-113

⁴ Вдовиченко, Р. П. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : моногр. / Р.П. Вдовиченко, Л.М. Калініна, В.Д. Чайка; за ред. Л.М.Калініної. – К.; Миколаїв: вид-во «Іліон», 2007. – 528 с.

- *генезис розвитку функціометрії*⁵, функції управління⁶ та управлінські функції керівника і можливі ролі розкриті в працях Н. Діксита, О. Зайченко, Л. Калініної⁷, Р. Квіна, С. Файєра;

- *окремі аспекти державно-громадського та громадсько-державного управління*, організаційні механізми і технології їх реалізації висвітлено в дослідженнях А. Грабовського, Л. Калініної⁸, С. Королюк, О. Онаць, І. Осадчого, Н. Островецької, О. Пастовенського;

- *формування і розвиток управлінської культури керівника* та її підвидів (організаційної та педагогічної, технологічної та правової) розглядаються в наукових працях і монографіях Л. Калініної, О. Онаць, І. Осадчого, Н. Островецької, Г. Тимошко, М. Шевцова;

- *стилі керівництва, типи лідерів та типи поведінки* представлено в дослідженнях В. де Бейсе, Р. Блейка, Б. Валькевич, Н. Діксита, П. Карстаньє, Р. Квіна, Е. Кендрацької, К. Левіна, К. Лейтвуда, Д. Монтомери, Дж. Моутона, В. Рутефорда, Н. Тічі, Д. Ульріха та ін.

Мало дослідженими, або й зовсім поза увагою науковців, залишаються питання щодо модернізованих функцій і ролей керівника в умовах громадсько-державного управління школою, управління і співуправління в умовах автономії, співпраця з громадою та зовнішнім середовищем в моделі громадсько-активної школи тощо. На часі розроблення стандарту професійної діяльності керівника як менеджера і лідера-демократа.

Формулювання цілей статті: На основі аналізу вітчизняного і зарубіжного доробку вчених систематизувати і представити авторське

⁵ Калініна Л.М. Сучасні функції керівника школи / Л.М. Калініна, // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». – Суми: «Мрія-12 ЛТД», 1998. – С. 111-113.

⁶ Жерносек, І.П. Онаць, О.М. Види науково-методичної роботи керівника ЗНЗ / І.П. Жерносек, О.М. Онаць // Постметодика. – 2010. – № 1. – С. 11–19.

⁷ Калініна Л.М. Сучасні функції керівника школи / Л.М. Калініна, // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи». – Суми: «Мрія-12 ЛТД», 1998. – С. 111-113.

⁸ Грицяк Л.Д., Калініна Л. М. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях. – /Л. Д. Грицяк, Л.М. Калініна // Стратегічні пріоритети. – 2009.– № 3 (12). – С. 59-66.

бачення ролей і функцій, стилів керівництва в управлінській діяльності сучасного демократичного директора школи.

Основна частина. Учитель є головною фігурою в школі, це так. Але ключовою фігурою, яка є і виконавцем, і натхненником, і організатором, і лідером, і «нянькою» є керівник ЗНЗ – директор школи. Саме від директора у значній мірі залежать комфортні умови навчання учнів і педагогічна діяльність учителів, задоволення і спокій батьків, мікроклімат у колективі, розвиток ініціативи і творчості, інноваційний розвиток школи.

Директор школи є соціальним лідером, творцем успішного освітньо-культурного середовища, розвиток якого багато в чому залежить від взаємозв'язку між демократичним стилем керівництва, його професійною поведінкою та позицією, рівнем організаційної культури навчального закладу, рівнем сформованості педагогічної культури керівника та педагогічного колективу, культури міжособистісного професійного спілкування, впровадження інноваційних освітніх та управлінських технологій, досконалого знання і володіння управлінськими функціями, від яких залежить успішне виконання ролей успішного керівника-лідера.

У галузевому Стандарті вищої освіти України «Підготовка магістра за спеціальностями специфічних категорій» 8.00009 є напрям – «Управління навчальним закладом». В освітньо-професійній програмі підготовки (складовій стандарту) при визначенні обов'язкового змісту модулів розробники, в основному, орієнтувалися на зміст умінь керівника, тобто домінування тільки вміннєвих компетентностей. У переліку управлінських функцій керівника в цьому документі домінуючими є функції адміністративно-контролюючого спрямування. Це свідчить про орієнтування Стандарту на адміністративно-менеджерську парадигму управління, що явно суперечить тенденціям розвитку освітньої політики і необхідності запровадження нової парадигми управління.

Г. Єльнікова пропонує такі функції, які називає: циклічно-локалізовані (ціле встановлення і прогнозування, планування і програмування, організація

і мотивація, контроль і регулювання); основні (стрижневі): інформаційне забезпечення (встановлення комунікаційних зв'язків, перетворення інформації, керівництва)⁹.

Найбільш повно називає функції керівника Л. Даниленко. Всі управлінські функції вона поділяє на три групи: класичні, діяльнісні та модернізовані та називає їх функціями виконавчої дії, контрольними та організаційними. Класичними вона вважає такі функції: цілепокладання і планування, прийняття управлінського рішення та організації, координації та регулювання, облік, контроль та аналіз. До діяльнісних функцій автор відносить: функції стимулювання, дослідження, громадсько-політичну, культурно-просвітницьку, господарську, фінансову, викладацьку, економічну, науково-методичну, діагностичної діяльності. До модернізованих Л. Даниленко відносить: функції консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва¹⁰.

Л. Калініна, досліджуючи діяльність директора школи, розробила та обґрунтувала п'ять «текстових моделей діяльності директора: директор-управлінець, директор-учитель, директор-дослідник, директор-господарник, директор-менеджер», орієнтовані на професійний підхід та превалюючий вид діяльності в управлінні закладом освіти¹¹. Можна зробити висновок, що директор виконує такі функції і ролі: навчальну і методичну, дослідницьку і експериментаторську, господарську і адміністративну, менеджерську.

У Базовому стандарті професійної діяльності директора школи «Україна – Нідерланди. Освіта і менеджмент», розробленому Асоціацією керівників шкіл України спільно з українськими науковцями та голландськими колегами, визначено такі ключові функції керівника: бачення стратегії та розвитку, керівництво й моніторинг освітнього процесу,

⁹ Сльникова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління / Г. В. Сльникова // Директор школи. – 2003. – № 40 – С. 10–11.

¹⁰ Даниленко Л. І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: наук-метод. посіб. / за заг ред. Л. Даниленко. – К.: Міленіум, 2003. – С.103-113.

¹¹ Калініна, Л. М. Професіограма українського директора школи / Л.М. Калініна // Газета для керівників шкіл «Директор школи». – січень, 2001. – 3 (147). – С. 13 – 15.

мотивація та управління персоналом, внутрішня і зовнішня комунікація, управління розвитком та фінансами тощо. Реалізуються названі функції через знання, вміння, професійну готовність та культуру керівника¹².

На підставі аналізу вітчизняного і зарубіжного доробку щодо функцій та ролей керівника нами їх класифіковано, систематизовано й представлено в авторській інтерпретації. Серед таких, які є важливими і як функції, і як ролі керівника: фасилітаторська, консультативна, наставницька, координаційна, стратегічна, мотиваційна, тактична, функція агента розвитку, інноваційна, роль трансформуючого лідера, розробника інноваційних проектів і програм, інноваторська, модераторська, організаторська, психологічна, господарська, проєктивна, учительська, методична та ін. Це, звичайно, не повний перелік традиційних і модернізованих функцій та ролей керівника. Кожний керівник, якщо він того бажає, може доповнити цю модель з власного управлінського досвіду.

Щоб успішно виконувати зазначені функції та ролі, сучасному директору школи необхідно вчитися як менеджеру і лідеру, мати професійну готовність і високий рівень управлінської культури, мотивацію по-новому виконувати класичні (традиційні) функції і ролі, які якісно змінюються, та компетентно оволодівати новими модернізованими з метою забезпечення ефективного керівництва ЗНЗ, адекватного новій парадигмі управління в освіті (рис.1).

Виникає питання, чи всі функції і ролі виконує керівник одночасно ?

Чи при виконанні деяких функцій у нього не виникає спротиву, тому що це суперечить його позиції чи ставленню ?

Прописані всі ролі керівника в нормативно-правових документах, особливо щодо реалізації державно-громадського управління, яке задеклароване в чинних нормативних документах ?

¹² Освітній менеджмент: навч. посіб. / За ред. Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – С. 56 – 92.– 392 с.

Як свідчить вивчення практики управлінської діяльності керівників навчальних закладів і власний управлінський досвід (29 років на посаді директора школи), керівник ЗНЗ не завжди робить те, що вважає саме він за потрібне у конкретній ситуації. Але до досконалості потрібно прагнути та здійснювати для цього реальні кроки, опанувати чи виробляти ефективний стиль управління. Для визначення, яким має бути стиль управління керівника, що повинен він уміти, і мати бажання конструювати ефективні організаційні механізми впровадження громадсько-державної форми управління як найефективнішої, нами обрано для праці видатних зарубіжних учених, які студіювалися учасниками українсько-голландського проекту «Україна – Нідерланди. Освіта і менеджмент» і які ми вважали необхідними саме для цієї роботи.



Рис. 1. Схема-модель функцій і ролей керівника ЗНЗ

П. Карстанье, В. Рутерфорд, К. Лейтвуд, Д. Монтгомері умовно поділили керівників навчальних закладів на дві групи відповідно до завдань і функцій, які вони виконують і називають їх: адміністративні керівники та освітньо орієнтовані керівники¹³.

Адміністративно орієнтовані керівники. Основною метою професійної управлінської діяльності керівників «малоефективних» навчальних закладів є підтримання в них порядку.

Освітньо орієнтовані керівники постійно шукають нові технології, форми і методи, технології забезпечення якості освітнього процесу. Навчальні заклади, які вони очолюють, є «ефективними»¹⁴.

К. Лейтвуд і Д. Монтгомері розробили класифікацію чотирьох типів поведінки керівників навчальних закладів: адміністративний керівник («адміністратор»); керівник, орієнтований на людей («філантроп»); керівник, орієнтований на зміст навчання («програмний менеджер»); керівник, який розв'язує проблеми («системний розв'язувач проблем»)¹⁵.

Класичне дослідження стилів керівництва в закладах освіти здійснив К. Левін. Він характеризує такі стилі керівництва та відмінності між ними: автократичний, демократичний і ліберальний.

На його думку, *автократичний (авторитарний) стиль* керівництва визначається тим, що керівник розподіл обов'язків, функцій здійснює без урахування думок інших. Авторитарний стиль К. Левін назвав жорстким.

Демократичний стиль керівництва характеризується тим, що керівник делегує повноваження учасникам навчально-виховного процесу, співробітникам. За *ліберального стилю* керівництва висуваються низькі вимоги до підлеглих із використання таких засобів впливу, як прохання,

¹³ Rutherford W. L. School principals as effective leaders / W. L. Rutherford // Phi Delta Kappan. – 1985. – 69 (1). – P. 31–34.

¹⁴ Karstanje P. Educational Management: Problems and Approaches / P. Karstanje, K. Ushakov. – Moscow, 1995.

¹⁵ Leithwood K. A., Montgomery D. Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile / K. A. Leithwood, D. Montgomery. – Toronto : OISE Press, 1986.

інформування тощо. К. Левін назвав цей стиль «лесеферським» (від фр. *laisser-faire* – невтручання, потурання)¹⁶.

Авторську характеристику стилів управління за К. Левіним з поясненнями їх змістового наповнення, відмінностей, позитивів та негативів представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Авторська характеристика стилів управління за К. Левіним

Назва стилю	Переваги +	Недоліки –
Авторитарний, або авторитарний	Продуктивність праці може бути вищою в роботі (за присутності керівника), позитивним є забезпечення економії часу	Встановлення правил спілкування, технік, методів, розподіл обов'язків і функцій без урахування думок колег, жорстка регламентація завдань, різка критика під час роботи співробітників, поетапне надання кожного завдання і працівники не знають кінцевої мети, що знижує рівень якості роботи, суб'єктивне судження (одних багато хвалять, інших – безпідставно критикують), відмежування керівника під час виконання роботи, крім тих випадків, коли демонструє, як це треба робити, спостерігається недобррозичливість. Ворожість у колективі, напруження спрямовується на найслабшого «цапа-відбувайла», жорстке придушення ініціативи, гласності, негуманне ставлення до співробітників. Колектив працює тільки в присутності керівника, співробітники негативно сприймають жорсткий авторитарний стиль управління, через відсутність довіри до їхніх рішень, не визнаються досягнення та внесок у загальну справу
Ліберальний	Невтручання у кваліфіковану працю співробітників є скоріше позитивною, ніж негативною ознакою	Керівник неспроможний організувати колектив на розроблення планів розвитку навчального закладу, ефективно виконання обов'язків, завдань, не здатний спрямовувати й оцінювати діяльність підлеглих, що дезорганізує підлеглих, результати роботи найгірші
Демократичний	Колегіальне прийняття управлінських рішень, гуманізація керівництва, активне залучення учасників навчально-виховного процесу до вирішення всіх важливих питань життєдіяльності закладу, об'єктивний у критиці, постійна моральна підтримка та формування позитивних міжособистісних стосунків. Позитивна реакція на такий стиль керівництва колективу, співробітники докладають однакових зусиль до виконання завдань як за присутності, так і за відсутності керівника. Працівники здатні визначати спільну мету діяльності, їхня участь в управлінні більш активна й конструктивна, тепла та доброзичлива	Колегіальне прийняття рішень і діяльність потребують більше часу на виконання роботи; хоч стосунки кращі, але продуктивність праці є нижчою, ніж при авторитарному керівництві

¹⁶ Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods / K. Lewin // American Journal on Sociology. – 1939. – Vol. 44. – P. 868–896.

	<p>атмосфера, сприятливий морально-психологічний клімат, активне й продуктивне спілкування між членами колективу, повага до їхніх ініціатив і пропозицій, адекватне сприйняття й оцінка ініціатив, зворотний зв'язок сприяє мотивації та підвищенню якості майбутніх пропозицій і рішень, підвищується стандарт виконання обов'язків, консенсус, компроміс, похвала та критика поєднуються з порадами, розпорядження та заборони у формі інструкцій, позиція керівника-лідера всередині колективу, ототожнення особистих цілей керівника з цілями розвитку ЗНЗ</p>	
--	--	--

Цікавою для нашого дослідження є типологія Р. Блейка і Дж. Моутона, яка містить п'ять стилів керівництва. Це одна з найвідоміших у світі типологій. Вона має назву «координатна сітка управління». Основою для такої класифікації автори обрали два виміри: *«турбота про людей»* і *«турбота про виробництво»*. Зрозуміло, що ці виміри не виключають один одного, адже керівник повинен однаковою мірою турбуватися про людей і про заклад, який він очолює. Тоді буде позитивний результат¹⁷.

Автори наводять п'ять моделей індивідуального стилю управління: *«управління командою»*, або мотиваційний; *«управління заміським клубом»*, або «турботливий»; *«управління, ґрунтованого на повноваженнях»*, або *«управління»*, або *«адміністративний»*; *«поганого управління»*, або *«пасивний»*, *«стиль невтручання»*.

Стиль *«управління командою»*, або *мотиваційний*, вважається найефективнішим, оскільки завдання виконуються завдяки спільним зусиллям членів колективу, що свідчить про високий рівень сформованості організаційної культури навчального закладу та керівника, який має чітко виражений індивідуальний стиль управління, гуманістичну позицію.

Класифікацію основних ролей лідера-керівника представили відомі зарубіжні вчені Р. Квін, С. Файерман, Н. Діксіт. Ці вчені визначили вісім таких ролей, які виконує чи може виконувати керівник закладу: *виробник*

¹⁷ Blake R. R. The Managerial Grid / Robert R. Blake and Jane S. Mouton. – Houston : Gulf Publishing Company, 1970

(продюсер), *той, що спрямовує* (директор), *посередник* (брокер), *інноватор*, *помічник* (фасилітатор), *наставник* (ментор), *контролер*, *координатор*¹⁸.

Н. Тічі та Д. Ульріх представили характеристики таких типів лідерів, як: трансакційні керівники, харизматичні лідери, трансформуючі лідери, інтерактивні лідери, сервісні керівники та визначили їхні стилі керівництва¹⁹.

Трансакційні керівники. Сильною стороною таких керівників є можливість забезпечення функцій управління. *Харизматичні лідери* здатні мотивувати співробітників до покращеної діяльності. *Трансформуючі керівники* нагадують харизматичних лідерів, але характеризуються особливими здібностями щодо інновацій та впровадження змін. Вони наділені здатністю керувати трансформаціями цілей, структур і управління людьми. *Інтерактивні лідери* турбуються про досягнення консенсусу, налагодження взаємодії і взаєморозуміння між усіма працівниками. Щодо *сервісних керівників*, то керівники сервісного типу здійснюють управління на двох рівнях, а саме: забезпечують досягнення працівниками власних цілей і виконання загального завдання організації.

На підставі аналізу літератури та визначень, які дають різні автори поняттю «стиль керівництва», можна узагальнити такі його основні характерні ознаки: це система способів, сукупність методів, прийомів, які застосовує керівник ЗНЗ; це індивідуальні риси особистості керівника, які виявляються в управлінській діяльності, у спілкуванні з підлеглими, керівниками, батьками, учнями, вчителями, ставленні до них. До характеристик індивідуального стилю керівництва належать також типові, узагальнені способи управління, їхня спрямованість на досягнення визначених цілей і виконання завдань^{20,21}.

¹⁸ Quinn R. E., Faerman S. R., Dixit N. Perceived Performance: Some Archetypes of Managerial Effectiveness and Ineffectiveness : Working Paper / R. E. Quinn, S. R. Faerman and N. Dixit; Institute for Government and Policy Studies, Department of Public Administration, State University of New York at Albany. – New York, 1987.

¹⁹ Tichy N. M., Ulrich D. O. The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader / Noel M. Tichy and David O. Ulrich // Sloan Management Review. – 1984. – Vol. 26. – Issue 1. – P. 59–68.

²⁰ Онаць О.М. Самореалізація інноваційного управлінського потенціалу керівника ЗНЗ / О.М. Онаць // Шлях освіти. – 2012. – № 3. – С. 24–29.

В авторській інтерпретації стиль керівництва – це система методів, прийомів і засобів, позицій і поведінки, які переважають в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу (лідера й менеджера), а також його індивідуальні особливості їх вибору та застосування, що залежать від сформованого рівня його педагогічної культури в органічній єдності з управлінською культурою та організаційною культурою навчального закладу²².

На основі класифікацій стилів керівництва та ролей, які виконують керівники, здійснених визначними зарубіжними вченими, нами зроблено спробу представити модель-образ («портрет») сучасного директора школи, здатного ефективно виконувати управлінські функції і ролі в умовах освітньо-культурного середовища, конструювати, а також упроваджувати демократичні моделі керівництва.

У табл. 2 представлено не тільки назви стилю, типу поведінки та ролей лідера, але і їх змістове наповнення, що може бути складовою модернізованої професіограми сучасного керівника та Стандарту його професійної діяльності.

Таблиця 2

Модель-образ («портрет») керівника-демократа

Ім'я та прізвища авторів	Назва стилю, типу поведінки, ролі лідера	Зміст управлінської діяльності керівника-демократа
К. Левін	Стиль управління: демократичний	Гуманізація управління, делегування повноважень, об'єктивність у критиці, постійна моральна підтримка, спільне визначення мети діяльності та активна участь учасників НВП у прийнятті рішень, активне спілкування між членами колективу, тепла й доброзичлива атмосфера, сприятливий морально-психологічний клімат, позитивна реакція колективу на такий стиль, співробітники докладають однакових зусиль до виконання завдань і за присутності, і за відсутності керівника, повага до

²¹ Rutherford W. L. School principals as effective leaders / W. L. Rutherford // Phi Delta Kappan. – 1985. – 69 (1). – Р. 31–34.

²² Онаць О. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах / О.Онаць // Рідна школа. – 2012. – № 8–9. – С. 46–51.

		пропозицій та ініціатив колективу, зворотний зв'язок сприяє мотивації та підвищенню якості майбутніх пропозицій і рішень, підвищується стандарт виконання обов'язків, питання вирішуються консенсусом-компромисом, позиція лідера – всередині групи, ототожнення особистих цілей керівника з цілями розвитку ЗНЗ
Р. Блейк і Дж. Моутон	Стиль управління: командою, або мотиваційний	Найефективніший – орієнтація на спільні зусилля всіх членів колективу, погоджуються цілі та очікувані результати, відстежується та спрямовується діяльність до наближення мети, спільно аналізуються причини невдач та поганого виконання завдань, конфлікти сприймаються й вирішуються спокійно та врівноважено, делегування повноважень, узгодження планів діяльності, залучення колективу до прийняття управлінських рішень, рішення вмотивовані, своєчасні та доцільні, поєднує турботу про людей і турботу про діяльність ЗНЗ
П. Карстаньє, В. де Бейвоїзе, В. Рутефорд, К. Лейтвуд та Д. Монтгомері	Стиль керівництва: освітньо орієнтований керівник (керівник ефективного ЗНЗ)	Основна увага до видів діяльності, які можуть позитивно впливати на освітній процес, постійний пошук нових форм, методів, технологій для забезпечення якості освітньої діяльності, наявність сформованого стилю керівництва, спрямування зусиль на підвищення професійного розвитку співробітників, створення умов для підвищення якості та результативності роботи, колективне прийняття рішень, забезпечення ефективної діяльності відповідно до стратегічних і тактичних планів розвитку ЗНЗ, позитивна оцінка, мотивація співробітників, заохочення, настанова на успіх та досягнення і учнів, і вчителів, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, прийняття ефективних рішень, які забезпечують економію часу й зусиль, створення ефективної управлінської моделі та організаційної культури ЗНЗ
К. Лейтвуд і Д. Монтгомері	Тип поведінки: системний розв'язувач проблем	Своєчасно й систематично виявляє та розв'язує проблеми, постійно актуалізує цілі ЗНЗ та обирає найефективніші стратегії розвитку і реалізації цих цілей, гнучкий, обізнаний з великою кількістю технік прийняття рішень, здатний застосовувати ефективні технології відповідно до мети діяльності та ситуації, використовує різні стратегії відповідно до ситуацій
	Тип лідера: трансформуючий лідер	Дуже схожий на харизматичного лідера, але характеризується особливими здібностями до впровадження стратегічних інноваційних змін, здатність до управління трансформаціями цілей, структур, управління персоналом, під час прийняття управлінських рішень враховують не тільки правила, норми, фінанси, а й світогляд, основні цінності та ідеї, створюють широку платформу у для залучення прихильників змін, спроможні створити команду однодумців, формувати нову організаційну культуру закладу, прагнуть до досягнення високих стандартів, ризики добре продумані й необхідні у разі зміни структури і стилю життя закладу, готовність до зміни власних поглядів, здатність визнавати власні помилки, забезпечує вищу якість зусиль, ніж транзакційний чи харизматичний лідер, харизма, інтелектуальне

		стимулювання колективу, турбота про задоволення емоційних потреб співробітників, бачення перспектив, творчість, здатність до підготовки та підбору талановитих кадрів
Р. Квін, С. Файерман, Н. Діксіт	Основні ролі лідера-керівника: виробник; інноватор; фасилітатор; координатор; наставник	Орієнтований на завдання керівник, має високу мотивацію, енергійний, відчуває особисте покликання, заохочує співробітників брати на себе відповідальність, доводить доручену справу до кінця, підтримує високу продуктивність, застосовуючи різні форми й методи стимулювання кожного працівника і колективу загалом, як інноватор має сприяти адаптації та впровадженню позитивних змін, проектує їх; як координатор підтримує всю систему в цілому та забезпечує безперервність її функціонування й розвитку; як наставник, розвиває міжособистісні стосунки в колективі, виявляє турботу про підлеглих, уважний, готовий прийти на допомогу, справедливий

Сучасний керівник-лідер, на нашу думку, професійно готовий до громадсько-державного управління, володіє технологіями конструювання та реалізації організаційних механізмів його впровадження, має переважаючий стиль керівництва – демократичний, досконало володіє техніками управління командою учасників управлінського процесу, вміє забезпечувати мотивацію діяльності і надихати на творче виконання кожним своєї ролі і завдання. Це освітньо орієнтований директор, який ефективно керує ЗНЗ, а також є системним розв'язувачем проблем, поєднуючи цю роль із роллю філантропа та програмного менеджера. Він трансформуючий та інтерактивний лідер, у якого переважає дорадчий стиль керування в управлінській діяльності (стиль лідера-менеджера), інноватор і фасилітатор, координатор і наставник. Такий індивідуальний стиль керівництва можна назвати – «Я-культура».

Висновки. Проведений аналіз досліджень вітчизняних і зарубіжних учених засвідчує вагомий науковий інтерес до проблеми сучасних управлінських функцій, ролей та стилів керівництва директора закладу освіти, до створення «портрета» директора-демократа з високим рівнем професійної компетентності та педагогічної культури, морального лідера. Перспективи розв'язання порушеної проблеми вбачаємо у робочих нових і використанні можливостей наявних програм підготовки керівників

навчальних закладів за умови їх перегляду і модернізації, магістрів як менеджерів і лідерів у системі інформальної освіти, а також створенні професіограми та Стандарту професійної діяльності директора школи – менеджера і лідера.

Від професійної підготовки директора як менеджера і лідера, сформованого в нього демократичного стилю керівництва, його професійної компетентності, загальної та педагогічної культури, гуманної управлінської позиції керівника-демократа залежить ефективність його управлінської та якості світньої діяльності колективу, який він очолює.