

Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах



Олена ОНАЦЬ,

кандидат педагогічних наук, заслужений учитель України, директор спеціалізованої школи N41 імені З.К. Слюсаренка м. Києва, президент Асоціації керівників шкіл України

ролі та взаємодії суб'єктів освітнього процесу, розроблення, апробації і впровадження різних моделей громадсько-державного управління розвитком ЗНЗ, професійної підготовки компетентних менеджерів освітньої галузі.

Як показує зарубіжний досвід, запровадження автономії в школі передбачає розвиток спільного лідерства, тобто залучення до виконання управлінських повноважень усієї шкільної громади, створення лідерських команд. Директор школи набуває в таких умовах не лише ролі лідера, а й менеджера

Освіта є пріоритетним напрямом державної політики України, стратегічним ресурсом соціально-економічного й культурного розвитку країни та створення умов для самореалізації кожної особистості. Відповідно до вимог інноваційного розвитку суспільства особливої ваги набувають питання управління освітою і загальноосвітнім навчальним закладом зокрема, яке має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій, створення сучасних систем, освітніх проєктів, посилення

та фасилітатора змін (з англ. facilitator - помічник), головного гаранта здійснення реформаційних процесів. У центрі його уваги перебувають питання оозподілу управлінських повноважень, узгодження позицій щодо цілей інноваційних програм, залучення вчителів та громадськості до їх планування і реалізації, збирання, аналізу інформації та оцінювання результатів діяльності навчального закладу.

Теоретичні основи управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу та окремі аспекти менеджменту на громадсько-державних засадах висвітлювалися певною мірою в наукових дослідженнях В.І. Бондаря, Л.І. Даниленко, В.І. Маслова, Л.М. Калініної та ін.; окремі положення державно-громадського та громадсько-державного управління розроблялись В.І. Бочкарьовим, В.А. Грабовським, І.Довбишем, Г.В. Єльніковою, М.С. Комарницьким та ін.; теорія адаптивного управління, характеристика моделей державно-громадського управління знайшли відображення в працях Г.В. Єльнікової [5; 6; 7; 9; 10; 11; 12; 15; 20].

Вітчизняні і зарубіжні дослідники у своїх наукових публікаціях розглянули і такі питання, як: психологічні проблеми управління людськими ресурсами і становлення професіонала (Л.М. Карамушка, Н.А. Побірченко та ін.); теоретико-методологічні засади діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, розвиток управлінської професійної, дидактичної компетентностей (В.І. Бондар, В.І. Маслов, П.Карстаньє, В. де Бевойзе, В.Рутерфорд, К.Дейтвуд та Д.Монтгомері); типи поведінки керівників шкіл (К.Лейтвуд і Д.Монтгомері); різні стилі лідерства (К.Левін, Р.Ліппіт, Р.Уайт, А.Ловін); індивідуальні стилі управління (Р.Блейк

Дж.Моутон); теорія ситуативного лідерства, взаємозв'язок стилю і ступеня розвитку колективу (Ф.Фідлер, П.Херсі, К.Бланшард, У.Реддін та ін.) [5; 8; 10; 11; 13; 14; 15; 19; 20; 21; 22].

Метою статті є розкрити сутність і специфіку індивідуального стилю поведінки керівника і його позиції як складових педагогічної культури та умов ефективного управління ЗНЗ на громадсько-державних засадах.

Ефективне управління школою на громадсько-державних засадах, на нашу думку, залежить від оівня сформованості стилю управлінської діяльності керівника, його позиції, індивідуального стилю поведінки.

Дослідження, присвячені питанням функціонування «ефективних шкіл», показали, що для цих навчальних закладів характерними є наявність ос- зитного стилю керівництва, колегіальної моделі правління, сформованість індивідуального стилю правління керівника (В.Рутерфорд і В. де Бевойзе) [8; 22].

З огляду на визначення поняття «стиль керівника», які дають різні автори, його варто розглядати як сукупність способів, методів, прийомів, котрі застосовує керівник ЗНЗ; індивідуальні риси особистості керівника, що виявляються в управлінській діяльності, у спілкуванні з підлеглими, керівниками, батьками, учнями, вчителями, ставленні до них. Характеристики індивідуального стилю керівництва охоплюють також

типові, узагальнені способи управління, їх спрямованість на досягнення визначених цілей і виконання завдань [13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 22].

Ми вважаємо, що *стиль керівництва - це система методів, прийомів і засобів, позиція та способи поведінки, які домінують в управлінській діяльності керівника (лідера і менеджера), а також індивідуальні особливості їх вибору і застосування, що залежить від рівня сформованості його педагогічної культури.*

У класичному дослідженні стилів лідерства німецько-американського вченого-психолога К.Левіна визначаються такі стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний. Кожний із цих стилів керівництва має свої як позитивні, так і негативні риси [14].

Діяльність керівника-демократа цілком позитивна з погляду гуманізації управління, впровадження його громадсько-державних форм, і свідчить про рівень педагогічної культури управління. В ідеальній демократичній моделі керівника ЗНЗ передбачається, що він підготовлений до обговорення питань з підлеглими, з повагою ставиться до їхніх пропозицій, підкреслює ділові й особисті досягнення працівників, висловлює віру в їхні можливості, довіряє виконувати термінові важливі завдання, заохочує інноваційні пошуки. Тон обговорення будь-яких проблем є доброзичливим. Тому формування індивідуального стилю управління «Я-культура», на нашу думку, є одним із найважливіших завдань для самого керівника загальноосвітнього навчального закладу та системи післядипломної педагогічної освіти.

Типологія Р.Блейка та Дж.Моутона охоплює п'ять стилів управління. Це одна із найбільш відомих типологій управління, яка має назву «координатна сітка управління». Основою для класифікації в ній є два виміри: «турбота про людей» і «турбота про виробництво». Ці виміри не виключають один одного, адже керівник повинен турбуватися і про людей, і про заклад, який він очолює.

Автори пропонують такі моделі індивідуального стилю керівника:

1. Стиль «Управління командою», або мотиваційний.
2. Стиль «Управління замським клубом», або «турботливий».
3. Стиль «Управління, засноване на повноваженнях», або «самовпевнений».
4. Стиль «Серединне управління», або «адміністративний».
5. Стиль «Погане управління», або «пасивний», «стиль невтручання».

Стиль «Управління командою», або мотиваційний, вважається найбільш ефективним, оскільки виконання завдань здійснюється завдяки спільним зусиллям членів колективу, відображає рівень педагогічної культури керівника та характеризує його поведінку [2].

Індивідуальний стиль поведінки керівника ЗНЗ виявляє його стратегічне мислення, розуміння ним місії навчального закладу, бачення перспектив його розвитку. Він відображає уміння і здатність керівника розставляти правильні акценти, робити вибір на майбутнє, чітко

визначати мету власної управлінської діяльності та діяльності педагогічного колективу. Для реалізації свого бачення розвитку ЗНЗ і його місії керівник має бути здатним до винахідництва і творчості, до впровадження інновацій. Його поведінка свідчить про забезпечення ефективного керівництва основними процесами у ЗНЗ.

Міжособистісні професійні відносини також суттєво впливають на спосіб діяльності педагогічного колективу. Саме від стилю управлінської діяльності керівника залежать сприятливий мікроклімат, доброзичлива атмосфера, толерантні стосунки, взаємопідтримка в колективі. Для забезпечення ефективного міжособистісного спілкування керівнику ЗНЗ необхідно володіти вміннями, які характеризують рівень сформованості його педагогічної культури: вміннями досліджувати та враховувати індивідуальні і групові потреби та інтереси працівників; узгоджувати інтереси всіх учасників навчально-виховного процесу, задовольняти потреби окремих працівників і всього колективу, виявляти повагу і увагу до кожного; вміннями попереджати конфлікти, знаходити їх причини та способи вирішення; визначати роль кожного співробітника і групи, адекватно реагувати на їхню поведінку, протидіяти деструктивній та підтримувати конструктивну поведінку; вміннями створювати атмосферу відвертості, яка сприятиме ефективному спілкуванню між членами колективу на всіх етапах роботи та ефективності їхньої діяльності; використовувати наукові знання, створювати етичний стандарт; вміннями розкривати свій потенціал, можливості та здібності, необхідні для ефективного виконання обов'язків.

Стиль професійної поведінки керівника з високим рівнем педагогічної культури характеризується стійкістю і теоретичною обґрунтованістю власної позиції, системністю в управлінській діяльності, вмінням творчо вирішувати управлінські завдання, гнучкістю і варіативністю, спрямованістю на інноваційний розвиток, здатністю до морально-вольової самореалізації. Такий керівник використовує прийоми і засоби заохочення, добре знає сильні і слабкі сторони своїх колег і шукає до кожного індивідуальний підхід, буде позитивні стосунки з колективом і кожним учасником навчально-виховного процесу, налаштовує всіх на успіх. Він не сприймає кабінетного стилю роботи, є рішучим і наполегливим, справедливим, уміє слухати і почути, делегувати свої повноваження, керувати собою. Високий рівень педагогічної культури - це також гуманна педагогічна позиція, яка поєднується з творчим ставленням до управлінської діяльності. Це модель гармонійної людини, усі складові якої є культуродоцільними.

Особливістю індивідуального стилю поведінки керівника з професійно-творчим рівнем сформованості педагогічної культури (достатнім) є те, що його творча індивідуальність виражена не надто яскраво. Керівник працює професійно, володіє всіма необхідними якостями для діяльності, шукає творчі шляхи розв'язання управлінських проблем, прагне до професійного зростання. Однак його творчість обмежується функціями «покращення» і «удосконалення», а не створення нових

зразків управлінської діяльності. Він реалізується як професіонал, та не як цілісна людина культури; видозмінює свою діяльність тільки у рамках вимог до професії.

Професійна поведінка керівника ЗНЗ (зазвичай це молоді керівники) з трансформаційно-масовим (професійно-репродуктивним) рівнем сформованості педагогічної культури не завжди виважена і стійка, у його діях немає власного почерку, послідовності, системності. Він володіє необхідними професійними знаннями, уміннями, якостями, але у творчому пошуку бере участь епізодично; стійкої потреби у власному творчому зростанні не відчуває, задовольняється досягнутим.

Різниця у сформованості педагогічної культури на індивідуально-особистісному рівні виявляється в різному усвідомленні особистістю своєї педагогічної позиції та власної управлінської діяльності і поведінки (здатності до управління, рефлексії), розумінні потреби у творчому вдосконаленні, дієвості способів підвищення своєї педагогічної культури.

У Педагогічному словнику за редакцією М.Д. Ярмаченка дається визначення культури поведінки як сукупності сформованих соціально значущих якостей особистості, щоденних вчинків людини в суспільстві, що ґрунтуються на нормах моралі, етики, естетики, культури [20, с. 273]. Засвоєні людиною правила культури поведінки перетворюються в ціннісну якість особистості - вихованість.

У широкому розумінні поняття «культура поведінки» охоплює всі сфери зовнішньої і внутрішньої культури людини: етикет, правила стосунків з іншими людьми і поведінки у громадських місцях; культуру побуту, що включає характер особистих потреб та інтересів, взаємовідносин людей; організацію особистого часу, гігієну, естетичні смаки у виборі предметів ужитку (вміння одягатися, прикрашати своє житло); естетичні властивості міміки, виразу обличчя, рухів тіла (грація).

Обов'язковими атрибутами культури спілкування керівника є тактовність, вміння зрозуміти почуття і настрої інших людей, поставити себе на їхнє місце, уявляти можливі наслідки для своїх учнів.

Д.Карнегі у книзі «Як знаходити друзів і впливати на людей» виклав практичні поради і приклади спілкування у різних ситуаціях: на роботі, у побуті, щодо етичних питань, проблем сім'ї та шлюбу. На

перше місце автор ставить доброзичливість, усмішку керівника, яка діє магічно на людей. У американських фірмах заборонено робити зауваження співробітникам, щоб не псувати їм настрої. Японці вважають, що у насупленого, непривітного, похмурого керівника немає шансів надовго залишатися на своїй посаді.

На нашу думку, позиція керівника ЗНЗ - це система норм, правил, стандартів поведінки, які диктуються його соціальною роллю і реальним близьким навколишнім середовищем. Систематизація і стандартність поведінки керівника перебувають у постійній суперечності з толерантністю, гнучкістю, доброзичливістю, які мають бути необхідними рисами його характеру. Як подолати такі суперечності і тим самим ствердити свою управлінську позицію? Це питання завжди турбує директора, і відповіді на нього є багато. Зокрема, це дотримання взаємозв'язку між стилем управління, спілкування, діловитістю, міжособистісними стосунками та власною управлінською творчістю.

Формування позиції шляхом моделювання директором концепції управлінської діяльності та підвищення рівня педагогічної культури базується на показниках потенційного розвитку. Основними показниками розвитку позиції керівника є: поява можливостей вибору у процесі спілкування; внесення елементів новизни у спілкування й міжособистісні стосунки, в організацію власної діяльності; прийняття рішень під час вибору; визначення членами колективу правильності прийнятого рішення; самовираження; послаблення нервового напруження, невизначеності. Показники потенційного розвитку позиції характеризують не стільки спрямованість у розгортанні процесу її формування, скільки стан і рівень її реалізації в наявних можливостях управлінської діяльності і особистості директора. Розглянемо найважливіші показники потенційного розвитку управлінської позиції сучасного керівника.

Вибір - це масштаб об'єктивних можливостей школи і суб'єктивних домагань учителів, груп учнів, батьків, громадськості, які стосуються сформованих способів організації діяльності у вчителів і оволодіння учнями діяльністю учіння, активності та зацікавленості громадськості. Критерієм вибору в позиції керівника може бути фактор його особистісної управлінської активності, який свідчить про рівень педагогічної культури, готовність до діалогу та співпраці, здатність визначати альтернативну поведінку в міжособистісних стосунках з учителями, учнями, батьками, представниками громадськості у конкретних ситуаціях управління освітнім процесом.

> *Інновації* характеризують діапазон позиції директора щодо об'єктивних можливостей школи і суб'єктивних домагань учителів та інших учасників навчально-

виховного процесу, які стосуються темпу і обсягу змін у дидактичній, виховній, управлінській діяльності.

Визначення характеризує позицію щодо об'єктивних умов управлінської діяльності директора, спрямованої на заохочення вчителів та учнів, і його суб'єктивних домагань як особистості, досягнення певного рівня позитивної оцінки своєї діяльності педагогічним і учнівським колективами, батьківською громадою.

Самовираження характеризує позицію щодо наявності потреб керівника у виявленні своїх особистих якостей, здібностей, схильностей і обдарувань, які сформувались у нього впродовж життя. Потяг до самовираження є одним з важливих показників розвитку позиції та індивідуальності особистості директора школи, рівня сформованості його педагогічної культури.

Визначеність характеризує в позиції ступінь чіткості, фіксованості, визначеного тих вимог, які ставляться змістом, особливостями управлінської діяльності і самим директором, учителями, учнями та батьківською громадою.

Психічне напруження становить характеристику позиції щодо об'єктивних умов життя загальноосвітнього навчального закладу, які потребують щодня від керівника певного рівня і масштабу психічного напруження, управління власною емоційно-вольовою сферою.

Нами проведено дослідження рівнів сформованості індивідуального стилю поведінки та позиції керівника («Я-культура») методом самооцінювання та зовнішнього (експертного) оцінювання, результати якого представлені у таблиці (див. табл. 1).

Розроблена нами *методика діагностування рівнів сформованості індивідуального стилю поведінки та позиції керівника ЗНЗ* передбачала оцінювання у балах певної його якості та вмінь:

- «0» балів - не виявлено якості або вмінь;
- «1» бал - виявляються в окремих випадках;
- «2» бали - виявляються у більшості випадків.

Аналіз результатів для самооцінювання та експертного оцінювання:

- високий рівень (індивідуально-творчий) - від 61% до 90%;
- достатній (професійно-творчий) - від 46% до 60%;
- середній (професійно-репродуктивний) - від 20% до 45%.

Розрахунки проводилися для самооцінювання і зовнішнього оцінювання окремо. Загальне значення коефіцієнта рівня сформованості вираховувалося як середнє арифметичне. Отримані результати використовувалися для формування та корекції індивідуального стилю і позиції керівника та визначення змісту різномірневої науково-методичної роботи.

Таблиця 1

Результати дослідження рівнів сформованості індивідуального стилю поведінки та позиції керівника ЗНЗ

№ з/п	Параметри	Самооцінка, %			Зовнішня оцінка, %		
		Параметр виявляється у більшості випадків	Параметр виявляється в окремих випадках	Параметр не виявляється зовсім	Параметр виявляється у більшості випадків	Параметр виявляється в окремих випадках	Параметр не виявляється зовсім
1.	Індивідуальний стиль поведінки	42,8	52,4	4,8	37,3	60,0	
2.	Презентаційні вміння /	42,8	52,4	4,8	37,2	62,8	J
3.	Уміння використовувати професійні знання	19,1	80,9	0	20,0	80,0	
4.	Позиція керівника	19,1	80,9	0	21,0	79,0	
5.	Уміння керувати процесом навчання й розвитку учнів	38,1	61,9	0	31,2	68,8	
6.	Уміння здійснювати моніторинг навчальної діяльності учнів та роботи вчителів	76,1	19,1	4,8	80,1	19,9	
7.	Уміння застосовувати в управлінні інноваційні технології, зокрема інформаційно-комунікаційні	57,1	42,9	0	59,0	61,0	
8.	Уміння дотримуватися виконавчої дисципліни і підтримувати її рівень у колективі	38,1	57,1	4,8	40,9	59,1	
9.	Уміння мотивувати себе та підлеглих	42,0	57,0	1,0	41,0	58,0	
10.	Уміння контролювати власну поведінку та емоції	61,9	38,1	0			
11.	Уміння керувати саморозвитком педагогічної культури	33,3	66,7	0	30,3	69,7	
12.	Здатність ставити і вирішувати педагогічні та управлінські завдання	58,0	42,0	0	58,0	42,0	
13.	Здатність знаходити нові можливості педагогічної культури для впровадження в навчання педагогічного колективу	66,7	33,3	0	64,0	36,0	
14.	Здатність до співпраці з освітнім середовищем	66,1	33,9	■ 0	61,0	39,0	

Можливий діапазон коефіцієнта рівня сформованості до функції нормального розподілу величини ми розділили на декілька частин, кожній з яких відповідає певний рівень сформованості та змістове тлумачення. Значення коефіцієнта в межах від 0,2 до 0,45 - трансформаційно-масовий рівень,

змістове тлумачення - «професійно-репродуктивний»; від 0,45 до 0,6 - достатній рівень, змістове тлумачення - «професійно-творчий»; від 0,6 до 0,9 - високий рівень, змістове тлумачення - «індивідуально-творчий». Низький рівень не розглядався, оскільки керівником школи не може бути людина з низьким рівнем педагогічної культури.

Високий (індивідуально-творчий) рівень. Керівник здійснює науковий підхід, створив інноваційну школу; він мобільний, упевнений, володіє презентаційними вміннями і стратегічними прийомами; його творча позиція, індивідуальність виражені яскраво; він має гуманну педагогічну позицію, яка поєднується з творчим ставленням до управлінської діяльності; це гармонійна людина; він створює авторські концепції, проекти, методики, технології; креативний; у нього склався індивідуальний стиль і почерк; здійснює ефективне управління на громадсько-державних засадах.

Достатній (професійно-творчий) рівень. Керівник-професіонал. Творча особистість виражена менш яскраво; досягає хороших результатів у роботі, працює професійно, шукає творчі шляхи розв'язання проблем, має стійку потребу в професійному зростанні. Однак його творчість зводиться до функцій «покращення», «удосконалення», а не створення нових зразків; самореалізується як професіонал, а не як цілісна людина.

Трансформаційно-масовий рівень (професійно-репродуктивний). Керівник виконує обов'язки відповідно до вимог професії, не веде творчих пошуків, не відчуває потреби у професійному зростанні, не має достатньої управлінської підготовки, недостатньо володіє методологією і технологіями управління. Інертний. Не підтримує інновацій, творчих учителів; основний девіз - «не виділятися».

Щоб відповідати потребам суспільства і громадян, управління загальноосвітніми навчальними закладами має здійснюватися як громадсько-державне за допомогою науково обґрунтованих дієвих організаційних механізмів та технологій, які ліквідують державну монополію на освіту і сприятимуть перетворенню школи із державної установи на соціальний інститут в інтересах особи, суспільства, держави. Вирішення окреслених вище завдань потребує від керівника загальноосвітнього навчального закладу серйозної підготовки до роботи в умовах громадсько-державного управління.

Ознаками готовності керівника ЗНЗ до ефективного управління школою на громадсько-державних засадах є мотиваційний стиль керівництва, високий рівень його педагогічної культури, сформована управлінська позиція керівника-демократа та індивідуально-творчий стиль його поведінки.

Література

1. *Армстронг М.* Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М.Армстронг. - Ростов н/Д: Феникс, 1998. - 509 с.
2. *Blake R.R.* The managerial grid / R.R. Blake, J.S. Mouton. - Houston, Gulf Publishing Company, 1970.
3. *Болгаріна В.* Культура і полікультурна освіта / В.Болгаріна, Шощенова // Шлях освіти. - 2002. - №1. - С. 2-6.

4. *Бондаревская Е.В.* Педагогическая культура как общественная и личная ценность / Е.В. Бондаревская // Педагогика. - 1999. - №3.

5. *Бондарь В.И.* Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект: монография / В.И. Бондарь. - 1997. - 156 с.

6. *Бочкарёв В.И.* Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? / В.И. Бочкарёв // Педагогика. - 2001. - №2. - С. 9-13.

7. *Грабовський В.А.* Державно-громадське управління загальною середньою освітою на районному рівні: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / В.А. Грабовський. - К., 2006. - 233 с.

8. *De Bevoise IV.* Synthesis of research on the principal as instructional leader / W.De Bevoise. - Educational Leadership, 1984.

9. *Довбиш І.* Модель державно-громадського управління ЗНЗ/ І.Довбиш //Директор школи, ліцею, гімназії. - 2006. - №1. - С. 69-75.

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

11. *Калініна Л.М.* Професіограма українського директора школи / Л.М. Калініна // Директор школи. - 2001. - №3. - С. 13-15.

12. *Комарницький М.С.* Державно-громадська система управління освітою / М.С. Комарницький // Аспекти самоврядування. - 2000. - №3. - С. 34-35.

13. *Leithwood K.A.* Improving principal effectiveness: The principal profile / K.A. Leithwood, D.Montgomery. - Toronto: OISE, 1986.

14. *Lewin K.* Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods / K.Lewin // American Journal on Sociology, 1939.

15. *Маслов В.І.* Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В.І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. - 2003. - № 1. - С. 12.

16. *Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України.* - 2002. - №33. - 23 квітня. - С. 4-6.

17. *Онаць О.М.* Формування педагогічної культури керівника ЗНЗ у змісті сучасного підручника для менеджера освіти / О.М. Онаць // Проблеми сучасного підручника: збірник наукових праць. - К.: Педагогічна думка, 2010.

18. *Онаць О.М.* Формування педагогічної культури керівника ЗНЗ / О.М. Онаць // Анотовані результати роботи Інституту педагогіки за 2010 р.

19. *Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки.* - К.: Шкільний світ, 2003. - 400 с.

20. *Педагогічний словник / За ред. М.Д. Ярмаченка.* - К.: Педагогічна думка, 2001. - 514 с.

21. *Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л.І. Даниленко.* - К.: Міленіум, 2004. - 272 с.

22. *Rutherford W.L.* School principals as effective leaders / W.L. Rutherford. - New York: Phi Delta Kappan, 1985.

Анотація

Олена ОНАЦЬ

Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах

У статті розкрито сутність і специфіку індивідуального стилю професійної поведінки та позиції директора ЗНЗ як складових його педагогічної культури та умов ефективного управління школою на громадсько-державних засадах. Представлено результати дослідження рівнів сформованості індивідуального стилю поведінки та позиції керівника.

Ключові слова: *стилі керівництва, громадсько-державне управління, індивідуальний стиль поведінки керівника, педагогічна культура, професійна поведінка і позиція.*

Елена ОНАЦ

Взаимосвязь стиля поведения руководителя и эффективности управления на общественно-государственных началах

В статье раскрыты сущность и специфика индивидуального стиля профессионального поведения и позиции директора общеобразовательного учебного заведения как составляющих его педагогической культуры и условий эффективного управления школой на общественно-государственных началах. Представлены результаты исследования уровней сформированности индивидуального стиля поведения и позиции руководителя.

Ключевые слова: *стили руководства, общественно-государственное управление, индивидуальный стиль поведения руководителя, педагогическая культура, профессиональное поведение и позиция.*

Olena ONAC

The relationship between the style of leader behavior and effectiveness of the public-state management

The article considers the essence and specifics of the individual style of professional behavior and the position of the head of general educational institution as the components of his pedagogical culture and the conditions of effective school management on the public-state basis. Represented the results of study levels of formation individual style of behavior and position of the leader.

Keywords: *leadership styles, public-state management, individual style of behavior of the head, pedagogical culture, professional behavior and position.*