

## СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ДИРЕКТОРА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ

**Постановка проблеми.** Важливим чинником досягнення успіху в управлінні навчальним закладом є стиль управління директора, який впливає на мотивацію діяльності педагогічних працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, на розвиток особистості педагога та учня. Від стилю управління директора також значною мірою залежать якість навчально-виробничого процесу, розв'язання фінансово-економічних, господарських справ.

Сучасний директор, формуючи індивідуальний стиль управління, виступає гарантом якісної підготовки конкурентоспроможних робітників у професійно-технічному навчальному закладі. Нажаль, більшість керівників професійно-технічних навчальних закладів не зацікавлені у з'ясуванні індивідуального стилю управління. Аргументують вони свою позицію тим, що вивчення стилю управління директора здійснюється з метою визначення його негативних рис. Керівники зовсім не беруть до уваги той аргумент, що виявлення стилю управління може здійснюватися з метою вдосконалення управлінської діяльності, покращення умов роботи педагогічних працівників та навчального закладу загалом, налагодження стосунків у колективі тощо, тобто з метою покращення менеджменту професійно-технічного навчального закладу.

**Аналіз публікацій.** Методологічною основою професійної діяльності керівника є розкриття концептуальних ідей управління, механізмів взаємозв'язку культури й освіти, лінійного та нелінійного розвитку навчального закладу, а також характеристик управлінської стратегії. Дослідженню зазначеної проблеми присвячені наукові праці В. Андрущенко [2], Г. Дмитренка [3;4], Г. Єльнікової [1], В. Лутая [12], В. Олійника [13], що розкривають філософські аспекти управління освітою, розглядають сутність стратегічного та

адаптивного управління навчальними закладами, підвищення кваліфікації працівників професійно-технічної освіти.

**Мета статті** – виявити основні проблеми і завдання, які є основою для формування та вдосконалення стилю управління директора професійно-технічного навчального закладу на сучасному етапі розвитку освіти.

**Основна частина.** Поняття «стиль» походить від лат. *stilus*, тут – знаряддя для письма у давнину і визначається як відносно стійка сукупність характерних і повторювальних рис людини, які виявляються в її мисленні, поведінці, спілкуванні [16, с. 328], тобто, це сукупність індивідуальних засобів і методів, що використовує людина у своїй діяльності.

Розглянемо визначення стилю управління науковцями. За Н. Коломінським [5, с. 148], стиль керівництва установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника. В. Співак [17, с. 188] дає своє розуміння стилю: стиль керівництва – це сталі особливості реалізації керівником владно-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури. В. Шепель [20, с. 143] пояснює стиль роботи керівника як своєрідний стереотип розумових проявів і реальних вчинків, що притаманні даній особистості. Стиль роботи керівника є наочним проявом тих принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, завдяки яким наочно демонструються його особистісно-ділові якості. Л. Кравченко [10, с. 24] розуміє стиль як гнучку поведінку керівника, що базується на самоорганізації та самоуправлінні і є орієнтовним на досягнення цілей навчального закладу та організації загалом.

Ми розглядаємо стиль управління професійно-технічним навчальним закладом – як систему методів, прийомів, засобів, які переважають в професійній діяльності директора, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування.

Отже, стиль управління директора професійно-технічного навчального закладу – це система його індивідуальних засобів і способів управлінської діяльності з метою досягнення поставлених цілей.

На сьогодні відомі різні класифікації стилів управління [1, 3, 6, 17, 18].  
Визначимо основні риси, притаманні стилям управління (таблиця 1) [18, с. 43].

Таблиця 1.

### Класифікація стилів управління (за Є.Старобинским)

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі управління		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе усяку відповідальність
4. Відношення до ініціативи	Придушує ініціативу	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
5. Відношення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
6. Відношення до знань	Усе знає — усе вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи
8. Характер	Диктується	Рівна манера	М'який,

стосунків з підлеглими	настроєм	поведінки, постійний самоконтроль	поступливий
9. Відношення до дисципліни	Прихильник формальної твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
10. Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	Діє приблизно так само, як і демократ

На основі класифікації можливо зробити висновок, що стилі управління керівника визначаються за такими параметрами: делегування повноважень; участі педагогічних працівників у прийнятті рішень; рівнем інформованості учнівського і педагогічного колективів. Розглядаючи стилі управління, необхідно врахувати, що авторитарний стиль – це неефективний, негативний стиль управління, а демократичний – ефективний, позбавлений недоліків, тому що кожен стиль управління має свої переваги та недоліки. Недоліків у авторитарного стилю управління 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 недоліки, а з іншого – дає змогу працівникам спокійно працювати, посилює відповідальність за ефективність дорученої їм ланки роботи.

Ми визначили три основних стиля управління, які найбільш контрастно виявляються в практиці освітніх установ. Вважаємо за необхідне зупинитися на характеристиці ще такого стиля управління, про який пишуть і говорять мало. Це – харизматичний стиль.

У його основі – привабливість керівника. Цей стиль достатньо феноменальний за своєю суттю та пов'язаний з приписуванням особистості керівника властивостей, які викликають до нього глибоку повагу та безмежну віру в його можливості. Ці якості особистості важко визначити (зачарування, притягання, навіть магнетизм) [14, с. 6].

Американські вчені У. Бенніс та Б.Наннус виокремили п'ять основних рис поведінки, характерних для керівників з харизматичними якостями:

- концентрація уваги на головних питаннях з метою залучення інших людей до аналізу, розв'язання проблем і планування дій;
- здатність до ризику, яка ґрунтується на ретельних розрахунках можливого успіху;
- досконала взаємодія з людьми через механізми взаєморозуміння, співпереживання, через механізми взаєморозуміння, співпереживання активного слухання та зворотнього зв'язку;
- демонстрація послідовності та надійності у своїй поведінці, відкрите висловлювання своїх поглядів і дотримання їх у вчинках;
- прояв піклування про людей і посилення в них почуття особистої гідності через механізм формування високої самоповаги та адекватної оцінки.

Стиль управління, і відповідно авторитет директора складається з групи найважливіших показників: зовнішній вигляд, переконлива манера говорити та діяти, визначати завдання та добиватися виконання рішень, організація виконавської дисципліни, здатність до творчості, уміння помічати достоїнства людей і створювати умови для їх розвитку, уміння планувати та залучати колектив до виконання планів, життєрадісність [14, с. 7].

Дослідження стилю управління директора професійно-технічного навчального закладу, показує, що більшість директорів (62% опитаних) використовують у своїй управлінській діяльності методи та засоби як демократичного, так і авторитарного чи ліберального стилю управління, залежно від конкретної ситуації і конкретних умов праці. Хоча 28% опитаних

директорів вказують, що надають перевагу (з певних причин) одному з двох стилів керівництва: авторитарному чи демократичному.

Отже, на основі цього можна зробити висновок, що кожен директор сам вибирає методи, самостійно формує індивідуальний стиль управління залежно від конкретних умов. Логічно постає питання: що саме впливає на визначення стилю управління?

Н. Коломінський вважає, що на формування стилю управління директора в освіті впливають різні об'єктивні та суб'єктивні чинники [7, с. 106].

Об'єктивним чинником, вважає дослідник є такий стиль управління, який характеризує розвиток суспільства. У сучасних умовах вимоги суспільства до освіти, зумовлюють стиль управління в усіх установах освіти. Вони тісно пов'язані з сьогоденням, що потребує від керівника відповідних якостей. Окрім цього, на вироблення стилю управління директора впливають особливості стилю тієї організації, яка керує (міністерство, обласне управління, професійно-технічний навчальний заклад).

Суб'єктивними чинниками, які впливають на стиль управління, є: психофізіологічні та особистісні особливості педагогічних працівників та соціально-психологічні особливості педагогічного колективу, яким керує директор; психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу; компетентність керівника – певна сума знань у особистості, що допомагає їй свідомо виробляти найкращій стиль керівництва на основі досвіду, обізнаності у галузі управління, психолого-педагогічної оснащеності, а також широкого наукового та культурного світогляду [7, с. 107].

Отже, всі об'єктивні та суб'єктивні чинники проявляються у конкретній ситуації, в якій доводиться діяти директору професійно-технічного навчального закладу: рівень складності завдання, наявність часу для прийняття рішення, психічний стан учасників події і т.п., впливають на стиль управління.

Науковці, які вивчали стилі управління, виявили зв'язок між стилем управління керівника і його успішністю [8,10]. В. Лозницею було встановлено, що виявом стилю діяльності керівника є основні управлінські вміння. [11, с.

156]. На думку Б. Косова, стиль управління визначається співвідношенням управлінських умінь і особливостю адаптації до посади керівника. Зазначимо, що характерними особливостями стилю управлінської діяльності, які сприяють досягненню успіху, є такі: оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності колективу; надання переваги певним способам вирішення проблем творче мислення керівника як системотворча (об'єднувальна) ознака моделі успішного управління; швидкість сходження на посаду керівника, адаптація до незвичних умов, успішне переборювання труднощів[8, с. 128].

Основні ознаки стилю управління директора професійно-технічного навчального закладу, а саме: особливості реалізації функцій управлінського циклу. ступінь делегування підлеглим повноважень та відповідальності; рівень забезпечення прозорості в управлінні, надання підлеглим інформації; особливості оцінювання діяльності педагогічних працівників; співвідношення адміністративних та соціально-психологічних методів впливу; ставлення до учасників навчально-виробничого процесу; рівень дотримання правил етики службового спілкування; ступінь надання підлеглим ініціативи.

Отже, перед директором професійно-технічного навчального закладу постає питання виявлення індивідуального стилю керівництва, узгодження його з вимогами суспільства та подальше удосконалення системи управління з метою модернізації професійно-технічної освіти, її демократизації та гуманізації.

Ми розглядаємо демократизацію як 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, професійного саморозвитку та самовдосконалення.

М. Поташник відзначає, що якщо директор і його заступники розвивають управлінську діяльність на основі демократичних принципів таким чином, що об'єкти управління (педагогічні працівники, учні) самі починають брати активну участь в управлінні закладом, коли кожна управлінська дія директора

викликає потужний відгук, ініціативу педагогів і учнів, то виникає той найрідший резонансний ефект, коли гармонійний збіг управління та самоврядування призводить до оптимальних результатів. Очевидно, уважає він, що без демократизації оптимізаційний ефект управління просто недосяжний [15, с. 89].

Ми приєднуємось до думки А. Сущенка про необхідність особливої уваги до особистості педагогічного працівника, сприяння процесу самореалізації його гуманістичного потенціалу у педагогічній діяльності, об'єктивації гуманістичних резервів як елементів мотиваційної сфери та структури особистості, адже на директора, як на викладача і керівника одночасно покладаються якісно нові завдання. Ми розглядаємо гуманізацію як 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 [19, с. 8].

Отже, необхідно розв'язання питань вдосконалення професійної компетентності керівника професійно-технічного навчального закладу. Для більш глибокого і точного вивчення стилю управління директора необхідно дослідити його діяльність на робочому місці, а саме – у тому професійно-технічному навчальному закладі, де він працює.

Дослідження індивідуального стилю керівників показує, що кращих результатів досягає професійно-технічний навчальний заклад, де для роботи директора характерне переважання ознак демократичного управління. Однак професійнокомпетентні 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 управління?



Ми пропонуємо вирішення проблеми удосконалення стилю управління директора професійно-технічного навчального закладу шляхом створення портфоліо керівника.

Актуальність введення портфоліо керівника як одного з механізмів формування стилю управління директора професійно-технічного навчального закладу обумовлена комплексом соціальних і професійних факторів. В умовах децентралізації управління професійно-технічною освітою суспільство зацікавлено у підвищенні прозорості і об'єктивності механізмів громадського контролю освіти на регіональному рівні, коли діяльність професійно-технічного навчального закладу оцінюється не лише професійною спільнотою, але і всіма зацікавленими в професійній освіті соціальними інститутами і суб'єктами.

Оцінювання діяльності керівників пов'язано з результатами діяльності професійно-технічних навчальних закладів і здійснюється не лише внутрішньогалузево, але і іншими соціальними системами. Портфоліо керівника є одним з можливих механізмів фіксації соціального замовлення щодо функціонування освіти і визначення об'єктивних результатів його діяльності.

Зміст і форма портфоліо керівника визначається сучасними підходами до визначення якості професійної діяльності. Діючи у наш час механізми оцінювання професійного рівня керівників мають ряд суттєвих недоліків: вузько профільну орієнтацію, у рамках якої оцінюються лише окремі аспекти діяльності керівника: як-то розроблення і реалізація програми розвитку або окремі професійні знання, вміння, навички, а не професійна діяльність керівника в цілому. Сьогодні цього недостатньо. У рамках реалізації Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011-2015 програми оцінювання професійного рівня керівника напряму пов'язується з результатами діяльності очолюваного ним закладу.

**Висновки.** Розглядаючи проблему стиля управління директора професійно-технічного навчального закладу, ми зазначали, що вибір індивідуального стилю залежить від низки чинників. Ефективним вважається

індивідуальний, гнучкий стиль, директора професійно-технічного навчального закладу, адаптований на реальність.

З огляду на це основним напрямом формування та вдосконалення стилю управління в системі освіти є оволодіння методами та засобами відомих стилів – авторитарного, демократичного, ліберального. Тобто директору професійно-технічного навчального закладу необхідно постійно оновлювати арсенал способів впливу на педагогічний та учнівські колективи. Залежно від конкретної ситуації директору необхідно діяти як лібералові, демократові чи автократові (використовуючи позитивні риси кожного з них).

Перед кожним керівником професійно-технічного навчального закладу має стояти питання свідомого вдосконалення стилю управління згідно з вимогами суспільства, а саме – його демократизації та гуманізації, що передбачає увагу до кожної особистості, врахування її індивідуальності, організацію спільної діяльності керівника та підлеглих на засадах партнерства, створення умов для професійного зростання кожного члена колективу.

### Література

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / [Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін.] ; За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2010. – 572 с.
2. Андрущенко В. П. Історія соціальної філософії: Західноєвропейський контекст / В.П. Андрущенко. – К. : ТанDEM, 2000. – 416 с.
3. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. посібник / Г.А.Дмитренко. – К., 1996. – 140 с.
4. Дмитренко Г. Управлінські можливості морального оздоровлення українського суспільства / Геннадій Дмитренко // Вища школа. – 2003. – № 6. – С. 24-32.
5. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія]. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
6. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навчальний посібник / Н. Л. Коломінський – К.: МАУП, 1996.
7. Коломінський Н. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення. / Наум Коломінський // Освіта і управління. – 1997. – Том 1. № 2. – С. 106-113.

8. Концепція Державної цільової програми розвитку професійно-технічної освіти на 2011–2015 роки [Електронний ресурс] : схвалено розпорядженням Каб. Міністрів України від 27 серп. 2010 р. № 1723-р. – Електрон. дані. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1723-2010-%F0>. – Назва з екрана.
9. Косов Б. Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности/ Б. Б. Косов // Вопросы психологии. – 1983. – №5. – С. 126–130.
10. Кравченко Л.М. Стиль роботи менеджера освіти / Педагогіка математики і природознавства. V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М.В.Остроградського, 24-25 вересня 2001р. Збірник статей. –Полтава: ПОППО, 2001.– 72с.
11. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник / В. С. Лозниця. – К. : ТОВ „УВПК „Екс. об.”, 2001. – 512 с.
12. Лутай В.С. Філософія сучасної освіти : навч. посібник / В.С. Лутай. – К., 1996. –256 с.
13. Олійник В.В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : монографія / Віктор Васильович Олійник. – К. : Міленіум, 2003. – 594 с.
14. Павлютенков Є.М., Штанова В.Є. Науково-методичний спривід інноваційних процесів у школі:проблеми директора ответах / Є.М Павлютенков,. В.Є. Штанова // Управління школою. – 2011. – № 1. – С.2-9.
15. Поташник М.М. Управление качеством образования в вопросах и ответах / М.М.Поташник // Народное образование. – 2002. – № 1. – С.85-96.
16. Професійна освіта : словник : навч. посіб. / [уклад.: С. У. Гончаренко, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало, О. С. Дубинчук, Н. О. Талалуєва, А. О. Молчанова, Л. Б. Лук'янова ; за ред. Н. Г. Ничкало]. – К. : Вища шк., 2000. – 381 с.
17. Спивак В. А. Корпоративная культура. / В. А. Спивак – СПб: Питер, 2001.– 362с.
18. Старобинский Э. Е Как управлять персоналом. / Э. Е Старобинский Библиотека журнала "Управление персоналом"/ Издание 5-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999 – 384 с.
19. Сущенко А. В. Теоретико-методичні основи гуманізації педагогічної діяльності вчителя в основній школі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А. В. Сущенко. – Харків, 2004. – 44 с.
20. Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В.М Шепель. – М.: Нар.образ-е, 1999. – 432с.

**Чернова Т. Ю. Стиль управління директора професійно-технічного навчального закладу: проблеми формування та вдосконалення**

**Резюме.** Розглядається проблема формування стилю управління директора професійно-технічного навчального закладу. Особлива увага звертається на індивідуальний стиль. Перед кожним керівником професійно-технічного навчального закладу має стояти питання свідомого вдосконалення стилю керівництва закладом згідно з вимогами суспільства.

**Ключові слова:** стиль керівництва, демократизація, гуманізація, портфоліо керівника.

**Чернова Т. Ю. Стиль руководства директора профессионально-технического учебного заведения: проблемы формирования и усовершенствования**

**Резюме.** Рассматривается проблема формирования стиля руководства директора профессионально-технического учебного заведения. Особое внимание обращено на индивидуальний стиль. Перед каждым руководителем должен стоять вопрос сознательного усовершенствования стиля руководства профессионально-техническим учебным заведением согласно требованиям общества.

**Ключевые слова:** стиль руководства, демократизация, гуманизация, портфоліо руководителя.

**Chernova T. Y. Style of a management director of vocational and technical school: the problem of the formation and improvement**

**Summary.** The problem of guiding values in choosing efficient management in education is under study. Particular attention is drawn to the democratic style of leadership. Before every leader must be a question of conscious improvement of leadership style institution in accordance with the requirements of society.

**Keywords:** style of a management, democratization, humanization, portfolio director.