

УДК 371.113.1

DOI:

**Надія Стеценко**, кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту,  
директор Центру дистанційного навчання  
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини  
**Галина Ткачук**, доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри інформатики і інформаційно-комунікаційних технологій  
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

## ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

У статті досліджено проблему формування індивідуального стилю у майбутнього керівника освітнього закладу. Визначено, що важливим для успішної діяльності закладу вищої освіти є особистість керівника, який готовий до інновацій, креативності та зможе впроваджувати всі ті зміни, що висуває сучасне суспільство. Автори проаналізували освітньо-професійну програму підготовки менеджера освіти "Управління навчальним закладом" спеціальності "073 Менеджмент, галузь знань: 07 Управління та адміністрування" і виявили, що найбільше сприяють формуванню індивідуального стилю управління дисципліни гуманітарної підготовки. З метою виявлення орієнтовного стилю управління майбутніми менеджерами освіти було проведено опитування серед студентів-магістрантів, які навчаються за відповідною освітньо-професійною програмою, і директорів-практиків закладів середньої освіти. Порівняння результатів опитування дало змогу виявити велику різницю у сформованості індивідуальних стилів управління між майбутніми менеджерами та діючими директорами шкіл. Результати дослідження також підтвердили думку, що у процесі управління неможливо керуватись лише одним стилем, а необхідно застосовувати їх поєднання.

**Ключові слова:** управління закладом освіти; освіта; управлінська діяльність; керівник закладу освіти; стиль управлінської діяльності; менеджер освіти.

**Рис. 2. Літ. 5.**

**Nadiya Stetsenko**, Ph.D.(Pedagogy), Associate Professor of the  
Pedagogy and Educational Management Department  
Uman Pavlo Tychyna State Pedagogical University  
**Halyna Tkachuk**, Doctor of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of the Informatics and  
Information and Communication Technology Department  
Uman Pavlo Tychyna State Pedagogical University

## TO THE PROBLEM OF FORMATION OF INDIVIDUAL STYLE OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

The article examines the problem of forming an individual style of the future head of an educational institution. It is determined that the personality of a leader who is ready for innovation, creativity and will be able to implement all the changes put forward by modern society is important for the successful operation of a higher education institution. The authors analyzed the educational and professional training program of the educational manager "Management of educational institution" specialty "073 Management, field of knowledge: 07 Management and Administration" and found that most contribute to the formation of individual management style of the discipline of humanitarian training. In order to identify the approximate management style of future education managers, a survey was conducted among undergraduate students studying in the relevant educational and professional program and directors-practitioners of secondary education institutions. A comparison of the survey results revealed a large difference in the formation of individual management styles between future managers and current school principals. The results of this study also confirmed the opinion that in the management process it is impossible to be guided by only one style, and it is necessary to apply their combination.

**Keywords:** management of an educational institution; an education; management activities; a head of an educational institution; management style; an education manager.

**Постановка проблеми.** Українське суспільство нині зазнає колосальних змін в усіх сферах людського життя. З'являються істотно нові підходи до розв'язання

проблем, нові погляди та ідеї. Не є винятком і система освіти, яка видозмінюється відповідно до вимог сучасного суспільства, і перебуває в системі значних перетворень та реформувань.

Консервативні принципи та установки не є ефективними у роботі управлінців і гальмують діяльність освітніх закладів.

Украй важливим для успішної діяльності закладу освіти є особистість керівника, який готовий до інновацій, креативності та зможе впроваджувати всі ті зміни, що висуває сьогочасне суспільство. Керівник-професіонал – одна з центральних фігур, яка реалізує управлінські функції, створює відповідні умови для реалізації освітнього процесу відповідно до сучасних вимог суспільства. Закономірним є зв'язок між управлінською діяльністю керівника та ефективністю роботи освітнього закладу. Грамотне керівництво – це мистецтво застосування керівником на практиці законів та закономірностей науки управління, принципів, методів і функцій управлінської діяльності для досягнення поставлених цілей та завдань.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблему індивідуального стилю управління (ІСУ) вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Серед них можна виділити праці О. Бондарчука, В. Бочелюка, Л. Боярина, М. Горшкова, В. Горяїної, Л. Засекої, С. Ільїної, О. Кочаряна, В. Марініної, Т. Ронгінської, Г. Юрчинської та ін. Індивідуальний стиль управління у рамках соціально-психологічної взаємодії вивчали такі науковці, як К. Абульханова-Славська, В. Зазикін, Т. Кабаченко, Б. Паригін, А. Реан та ін. Вплив різноманітних факторів на індивідуальні стилі управління представлений у наукових працях К. Боссар, Ж. Бурбусон, Н. Веригіна, В. Галуз'як, С. Дружиліва, О. Кокконен, С. Максименко, В. Марініна, Л. Музичко, Ю. Уварова, О. Шпортун та ін. Індивідуальний стиль як фактор, що впливає на ефективність управлінської діяльності, досліджували Р. Акофф, М. Альберт, Г. Горбань, Л. Карамушка, Д. Келлі, Дж. Коттер, К. Левін, Р. Стогділл, В. Толочек, Дж. Хемфілл, Дж. Хоманс, І. Шкуратова та ін.

Враховуючи складність і недостатність висвітлення проблеми формування індивідуального стилю керівника, який би відповідав новим реформаторським засадам доцільно продовжити дослідження цієї проблеми.

**Мета дослідження** – проаналізувати освітньо-професійну програму підготовки менеджера освіти та виявити орієнтовний стиль управління майбутніми менеджерами освіти.

**Результати дослідження.** Проблема формування стилю управління останнім часом набула особливого значення. Науковці вважають, що стиль управління має значний вплив на діяльність не лише керівника, а й всієї організації.

Підібраний керівником стиль управління впливатиме на розв'язання проблем стосовно підбору кадрів, на усвідомлення управлінцем власної поведінки, а також може призвести до зміни ставлення до певних ситуацій [1, 25]. Стиль управління, яким керується у своїй діяльності керівник закладу освіти, є головною ознакою ефективності його роботи [4, 50].

Індивідуальний стиль управління – це певна система відповідних форм, методів, технологій та засобів керівника, за допомогою якої керівник досягає поставленої мети [2, 16]. Індивідуальний стиль проявляється у тому, якими методами керівник закладу освіти може вплинути на колектив, щоб досягнути ініціативного та творчого підходу до виконання своєї діяльності та службових обов'язків, якими методами він керується при контролі діяльності своїх підлеглих. Стиль управління є характерною рисою для керівника у його діяльності, у взаємодії з іншими колегами, з підлеглими, у вмінні створити сприятливі умови для роботи аби покращити її ефективність. Рівень, до якого управлінець розподіляє свої повноваження, те, що для нього є в пріоритеті – міжособистісні стосунки чи професіоналізм фахівця – усе це характерні риси індивідуального стилю керівника [5]. Для індивідуального стилю управління характерними є стійкість, яка проявляється за допомогою постійного використання певних методів управління. Але стійкість у процесі керівництва відносно, оскільки стилю притаманний динамізм [3, 39].

Ефективність формування та розвитку індивідуального стилю управління керівників закладами освіти забезпечуються не лише індивідуально-психологічними особливостями керівника, але й комплексом спеціально створених умов: професійною підготовкою, самоосвітою та самовихованням.

Формування та розвиток індивідуального стилю – це тривалий процес, який бере початок ще з періоду навчання у закладі вищої освіти і триває впродовж усієї управлінської діяльності керівника. Розглянемо систему підготовки майбутнього фахівця-управлінця в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини.

Потенційні можливості формування індивідуального стилю майбутніх керівників закладені в освітньо-професійній програмі “Управління навчальним закладом” спеціальності “073 Менеджмент, галузь знань: 07 Управління та адміністрування”.

Обов'язкові компоненти освітньо-професійної програми представлені циклами загальної та

професійної підготовки, вибіркового компонент двома блоками. Аналізуючи освітньо-професійну програму підготовки управлінця, визначено, що найбільше сприяють формуванню індивідуального стилю управління дисципліни гуманітарної підготовки: “Академічна риторика”, “Педагогічна етика”, фундаментальної підготовки: “Управління навчальною та виховною діяльністю”, “Менеджмент в освіті”, “Теорія організації”, науково-предметної підготовки: “Менеджмент організацій” та дисципліни вибіркового блоку: “Педагогічна конфліктологія”, “Теорія прийняття рішення”, “Психологія управління”. Важливе значення для формування індивідуального стилю управління має управлінська практика.

З метою виявлення орієнтовного стилю управління майбутніми менеджерами освіти, ми провели опитування серед студентів-магістрантів Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, які здобувають освіту за освітньо-професійною програмою “Управління навчальним закладом”, за спеціальністю 073 “Менеджмент” галузі знань 07 Управління та адміністрування. Під час опитування студентам потрібно було у стверджувальній формі об’єктивно відповісти на запитання, які стосуються їх характеру, ставлення, звичок, нахилів і відмітити номери тих відповідей у питанні, які відповідають їхній поведінці і ставленню до людей.

Участь в експерименті взяли 55 студентів-магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти першого і другого років очної та заочної форм навчання. За результатами дослідження нами було встановлено (рис.1), що майбутні керівники уявляють індивідуальний стиль управління досить прямолінійно, тобто стиль управління, по суті, відображає якості характеру студента.

Аналіз результатів анкети дає змогу встановити, що студенти-магістранти ще досить

приблизно уявляють свої управлінські функції, хоча стиль поведінки кожного уже практично визначений як такий, що домінує. Зокрема, 9,2 % майбутніх фахівців орієнтовно проявлятимуть високий авторитарний стиль управління; 10,9 % – середній і 12,3 % – мінімальний. Аналізуючи відповіді студентів на питання, вдалося з’ясувати, що високий авторитарний стиль виявився у двох старост груп та одного заступника, інші двоє з високою вираженістю авторитарного стилю – активісти, які беруть участь у різного роду заходах в університеті, студентському самоврядуванні, тобто “випадкові” студенти до цього списку не потрапили.

Студенти, у яких виявлено високий пасивний ступінь вираженості індивідуального стилю – це студенти, які не займаються громадською діяльністю, не беруть участі у студентському житті, але характеризуються ввічливістю, готовністю поступатися своїми інтересами, вислуховують критику на свою адресу, не мають власної принципової позиції.

Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу навколишніх, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо. Таких виявилось 10,9 %; з середнім ступенем вираженості індивідуального стилю керівництва – 7,4 %, а з мінімальним – 3,7 %.

Ступінь вираженості демократичного стилю проявили 10,9 % майбутніх керівників. З’ясувалося, що це в основному студенти, які живуть активним студентським життям, беруть участь у волонтерській діяльності, досить комунікабельні, толерантні у спілкуванні. Середній ступінь вираженості демократичного стилю управління зафіксований також у 10,9 % респондентів, а мінімальний – 9,2 %.

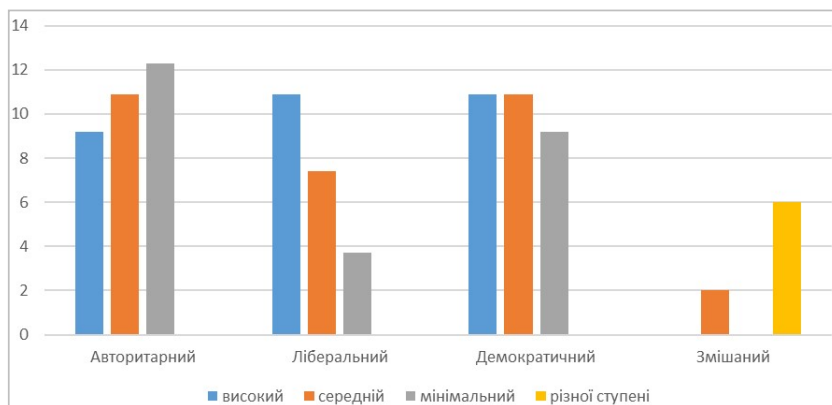


Рис. 1. Ступінь вираженості індивідуального стилю управління у майбутніх керівників

Під час бесіди зі студентами було встановлено, що частина з них не впевнені у своїх силах, не зовсім уявляють, якими шляхами досягати високих результатів управління закладом освіти, бояться брати на себе відповідальність, хоча і розуміють, що від індивідуального стилю керівника залежить створення сприятливого психологічного клімату у педагогічному колективі, творче виконання завдань, які вимагають самостійності та ініціативи кожного учасника педагогічного процесу, ефективність діяльності всього педагогічного колективу та освітнього закладу загалом.

Для більш глибокого вивчення проблеми формування індивідуального стилю управління, нами було проведено опитування серед директорів закладів загальної середньої освіти Лисянського району Черкаської області (23 особи), які брали участь у засіданні регіонального науково-методичного семінару на тему: “Модернізація управління закладами загальної середньої освіти” у рамках співпраці університету із закладами загальної середньої освіти Черкаської області 14 лютого 2019 р. У засіданні також брала участь директор Уманського навчально-виховного комплексу “Загальноосвітня школа I–III ступенів № 7-колегіум” Уманської міської ради Черкаської області, яка також була залучена до експерименту. Директорам було запропоновано такий самий опитувальник, що і студентам – майбутнім менеджерам освіти.

Аналіз результатів опитування (рис. 2) дав змогу встановити, що високий авторитарний стиль управління проявляють 12,5% керівників закладів загальної середньої освіти. Оскільки опитувальник не був анонімним, то ми встановили, що це директори, стаж роботи яких становить більше 15 років. Середній авторитарний стиль

управління притаманний 16,7% директорам закладів загальної середньої освіти, а мінімальним авторитарним стилем управління володіють 4,2% керівників, тобто один директор школи схильний виконувати управлінські функції, не застосовуючи занадто жорстких вказівок та інструкцій до своїх підлеглих.

Слід зазначити, що авторитарний стиль управління має і низку позитивних рис: він придатний для швидкого прийняття рішень, мобілізації співробітників на їх виконання, дає змогу стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах; може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації співробітників; він необхідний при слабких управлінських зв'язках в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Мінімальний пасивний стиль управління освітнім закладом виявив лише один директор школи (4,2%), але це і зрозуміло, оскільки, виконуючи обов'язки керівника, неможливо відмовитися від активної управлінської діяльності, не взаємодіяти з підлеглими, бути пасивним спостерігачем.

Високий демократичний стиль управління схильні проявляти 12,5% директорів закладів загальної середньої освіти, що свідчить про їхню готовність враховувати думки та ініціативи своїх колег; вони проявляють інтерес і увагу до своїх підлеглих, відповідальність розподіляють разом із повноваженнями і завданнями, а перед прийняттям рішення радяться з колективом. Середній демократичний стиль управління притаманний 16,7% директорам, що теж вказує на досить гарні стосунки з колективом співробітників, але керівнику не вистачає упевненості у своїх колегах і переконаності, що

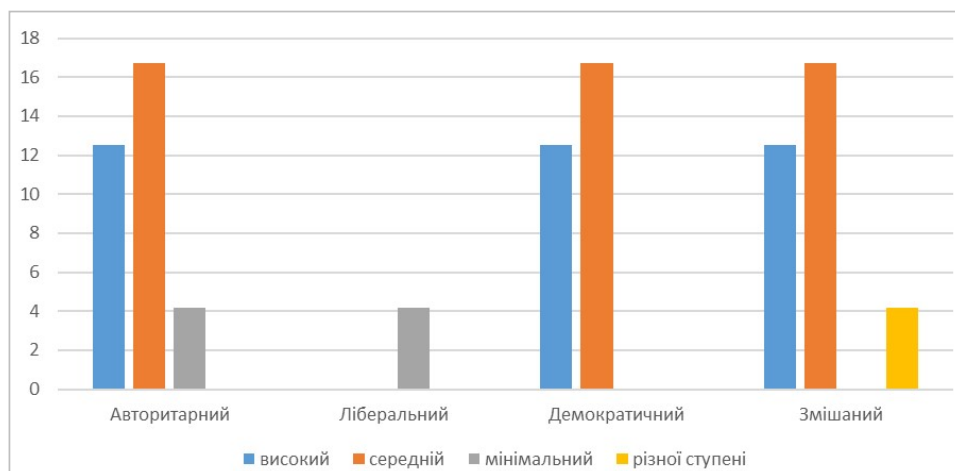


Рис. 2. Ступінь вираженості індивідуального стилю управління у керівників загальних закладів освіти

покладені на них завдання будуть виконані на високому рівні. Мінімального вияву демократичного стилю управління серед директорів шкіл не виявлено.

Слід відзначити, що демократичний стиль управління має свої недоліки: на обговорення проблеми витрачається значно більше часу (нескінченні збори, багаторазове обговорення тих самих ідей). Іноді керівники використовують цей стиль, якщо їм потрібно відкласти прийняття важливих рішень. Вони сподіваються, що, одержавши завдяки нескінченним дебатам перепочинок, зрештою зрозуміють, що саме потрібно робити. Якщо ж керівник компетентний з того чи того питання, то має володіти високим талантом говорити з колективом і переконувати колег. Демократичний стиль керівництва набагато менш успішний, коли працівники недостатньо компетентні чи інформовані і не можуть допомогти своєму керівникові слушною порадою, або за умов, коли необхідно досягти згоди у суперечливих питаннях під час кризи.

Досить високий відсоток директорів закладів загальної середньої освіти проявляють змішані типи (авторитарний і демократичний, авторитарний і ліберальний, авторитарний, демократичний і ліберальний). Таких респондентів виявилось 33,4 % (третина) від загальної кількості, а це означає, що у різних ситуаціях вони схильні проявляти той чи той стиль управління для розв'язання управлінських завдань.

Рис. 2 наочно показує, що третина директорів шкіл надають перевагу авторитарному стилю управління, третина – демократичному, а третина змішаному. Керівників, які в “чистому” вигляді володіли б ліберальним стилем управління, опитування не виявило. Це і закономірно, позаяк в умовах реформування системи освіти, прийняття доленосних рішень для освітнього закладу і всього педагогічного колективу школи, мусить працювати в команді, розподіляти обов'язки, стимулювати працівників, здійснюючи при цьому контрольну функцію і керівну роль.

Порівнюючи результати опитувань майбутніх менеджерів освіти і директорів-практиків, можна побачити, що різниця у сформованості індивідуальних стилів управління дуже велика. Це пояснюється тим, що на посаду директора школи призначається особа, яка “має вищу освіту ступеня не нижче магістра та стаж педагогічної роботи не менше трьох років, а також організаторські здібності, фізичний і психічний стан якої не перешкоджає виконанню професійних обов'язків” (Закон України про загальну середню

освіту, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14>). Це означає, що керівники, директори шкіл протягом певного періоду формували індивідуальний стиль, удосконалювали майстерність для здійснення ефективного керівництва освітнім закладом. Натомість майбутнім керівникам закладів освіти ще належить не менш як три роки, в учительському та учнівському колективах “відшліфувати” індивідуальний стиль управління, здобуваючи перемоги і поразки на обраному педагогічному шляху.

Підсумовуючи отримуючи результати, можна зробити висновок, що для ефективного управління закладом освіти керівникові необхідно змінювати стилі управління залежно від ситуації. Результати цього дослідження підтверджують думку, що у процесі управління неможливо керуватись одним стилем, а необхідно застосовувати їх поєднання. Ефективний керівник освітнього закладу використовує різні стилі керівництва в залежності від обставин.

Загалом, керівник закладу освіти опирається на принципи демократичного стилю управління, демонструючи при цьому гуманність, розуміння і підтримку. У випадку виникнення конфліктної ситуації найбільш доцільним є демократичний чи ліберальний стиль управління, а коли потрібно швидко прийняти рішення, ефективно авторитарний, що характеризується відповідальністю, рішучістю та професіоналізмом.

Керівник освітньої установи повинен завжди бути готовим змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва. Керівник закладу освіти, який вибрав певний індивідуальний стиль і чітко його дотримується (оскільки цей стиль добре зарекомендував себе у минулому), може виявитися нездатним здійснювати ефективне управління в іншій ситуації і на іншій посаді, наприклад, заступника директора школи.

Керівник освітнього закладу, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати від своїх підлеглих максимальну віддачу, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль управління. Сучасний керівник повинен адаптувати індивідуальний стиль управління для конкретної ситуації, оскільки найефективніші керівники – це ті, хто уміють поводити себе по-різному, залежно від вимог реальності.

Варто зазначити, що вивчення проблеми формування індивідуального стилю керівника не вичерпує усіх її аспектів. Подальшого вивчення й глибокого аналізу потребують такі питання як

взаємозалежність формування індивідуального стилю управлінця та формування його іміджу; взаємозалежність формування індивідуального стилю та формування системи лідерства, вивченні особливостей динаміки та шляхів оптимізації індивідуальних стилів управлінської діяльності керівників у гендерному й віковому аспектах та з урахуванням професійної специфікації й вимог діяльності, в якій вони формуються.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Андрощук Л.М. Формування індивідуального стилю діяльності майбутнього вчителя хореографії: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02. Київ, 2009. 188 с.
2. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: Монографія. Київ: Наук. світ, 2008. 318 с.
3. Дмитренко Г. А. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні: людиноцентричний контекст. *Економіка та Держава*. 2013. № 10. С.114–118.
4. Івах С. Компоненти організаційної культури керівників закладів дошкільної освіти. *Молодь і ринок*. 2019. №8 (175). С.49–54. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.179339>.
5. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Львів: Афіша, 2011. 274 с.

#### REFERENCES

1. Androshchuk, L.M. (2009). Formuvannia indyvidualnoho styliu diialnosti maibutnoho vchytelia khoreohrafi [Formation of individual style of activity of the future teacher of choreography]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, 188 p. [in Ukrainian].
2. Bondarchuk, O.I. (2008). *Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti* [Socio-psychological bases of personal development of heads of general educational institutions in professional activity]. Kyiv, 318 p. [in Ukrainian].
3. Dmytrenko, H. A. (2013). *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini: liudynotsentrychnyi kontekst* [Strategy for the development of higher education in Ukraine: a human-centered context]. *Economy and state*. № 10. pp. 114–118. [in Ukrainian].
4. Ivakh, S. (2019). *Komponenty orhanizatsiinoi kultury kerivnykiv zakladiv doshkilnoi osvity* [Components of organizational culture of head of preschool education]. *Youth & market*. No.8 (175). pp.49–54. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2019.179339>. [in Ukrainian].
5. Pachkovskiy, Yu.F. (2011). *Psykhologhiia pidpriemnytstva* [Psychology of entrepreneurship]. Lviv, 274 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.07.2020



*“Якщо бажаєте досягти в житті успіху, зробіть наполегливість своїм кращим другом, досвід – мудрим радником, обережність – старшим братом, а надію – ангелом-хоронителем”.*

*Джозеф Еддісон*  
*англійський письменник-есеїст, драматург, публіцист та політичний діяч*

*“Кожен великий успіх науки має своїм джерелом велику сміливість уяви”.*

*Джон Дьюї*  
*американський філософ і педагог*

*“Всі ми стоїмо на одній сцені великого світу, і що б в ньому не здійснювалося, стосується нас усіх”.*

*Ян Амос Коменський*  
*чеський теолог, педагог*

