

молоддю та з “дітьми вулиці”. Розповсюджуються інформаційні листівки, буклети про негативний вплив на організм вживання алкоголю, тютюну, наркотичних речовин. Тут застосовуються як групові форми роботи, так і індивідуальні.

2. Соціальна опіка і захист найменш захищених категорій дітей та молоді.

У контексті цього напрямку, учні за допомогою дорослих наставників організують концерти, конкурси, змагання, ярмарки, створюють різноманітні клуби за інтересами, проводять благодійні акції, вечори. Все це робиться для того, щоб такі категорії дітей та молоді відчули себе потрібними в суспільстві.

3. Соціальний супровід молоді, допомога її інтеграції у суспільство.

4. Допомога у прибиранні парків, доріг та мікрорайонів; будівлі будинків для малозабезпечених людей.

На думку Д. Оукс, волонтерство не слід сприймати тільки як позакласну форму громадянського виховання. За умови правильно розробленої методології, цей вид діяльності можна сміливо інтегрувати у навчально-виховний план школи. Безсумнівно, волонтерство не може замінити офіційне навчання основам громадянськості та управління, проте в змозі значно покращити процес оволодіння матеріалом [7, 24]. Як зазначає Д. Бенкс, студенти мають бути більш задіяні до «практичного навчання», під час якого вони здатні самостійно перевірити доцільність понять та істин, з якими вони знайомляться протягом класних занять, безпосередньо на практиці, або, іншими словами, у реальному політичному чи суспільному контексті [4, 255].

Отже, громадянськість у Сполучених Штатах є головною цінністю, яку виховують протягом всього життя. Особлива роль у реалізації цієї місії відводиться школі, перед якою постає завдання озброїти учнів знаннями, вміннями і навичками, які сприятимуть формуванню громадянської самосвідомості та соціальної активності особистості. Таким чином, зміст громадянського виховання учнівської молоді у США, будучи яскравим прикладом діалектичної єдності навчання та виховання, характеризується двома основними аспектами, а саме – формальним та неформальним. Формальний підхід до громадянського виховання представлений у вигляді навчальних курсів «Основи громадянськості та управління», «Відносини між країнами» «Соціальні проблеми» та ін. Неформальний аспект слід розглядати в межах позакласного виховного плану, який, як правило, присутній у кожній американській школі. Його основна мета полягає у залученні учнів в суспільне життя їхньої країни. На нашу думку, подальше дослідження засад громадянського виховання в американській школі дасть змогу знайти нові шляхи оптимізації громадянського виховання в нашій країні.

#### Література

1. Джурицкий А.Н. Зарубежная педагогика: учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Гардарики, 2008. – 383с.
2. Кошолоп О. Ф. Громадянське виховання учнівської молоді в США / О.Ф. Кошолоп // Шлях освіти. – 2004. – №2. – С. 24–27.
3. Льюис Э. Многообразие в американской системе образования / Энн К. Льюис // США: Общество и ценности. Электронный журнал Информационного Агентства Соединенных Штатов. – 2010. – Т.5, № 2. – С. 15-21.
4. Banks J. A. Diversity and citizenship education : global perspectives. – San Francisco: Jossey-Bass, 2007. – 528 p.
5. Bradley W. Civic Education and Culture. – Intercollegiate Studies Institute, 2005. – 340 p.
6. Goals 2000: Educate America Act. – Washington D.C.: U.S. Department of Education, Printing Office, 1996. – 132 p.
7. Oakes J. Becoming good American schools : the struggle for civic virtue in education reform / J. Oakes, K. Quartz, S. Ryan, M. Lipton. – San Francisco : Jossey-Bass, 1999. – 432 p.
8. Parker C. Teaching democracy: unity and diversity in public life. – New York : Teachers College Press, 2003. – 191 p.
9. Patrick J.J. The civic mission of schools: Key ideas in a research-based report on civic education in the USA / J.J. Patrick // Teacher Librarian. – December, 2004. – Vol. 32, № 2. – P. 26-28.

*Аннотация. В статье представлен анализ содержания гражданского воспитания в американской школе. Рассмотрены принципы формального и неформального подходов к способам внедрения гражданского воспитания в американской школьной практике.*

*Ключевые слова: гражданское воспитание, американская школа, школьная практика.*

*Summary. In the article the analysis of maintenance of civil education is presented at American school. Principles are considered formal and informal going near the methods of introduction of civil education in American school practice.*

*Key words: civil education, American school, school practice.*

*Надійшла до редколегії 06.07.2011 р.*

УДК 376

Зобенько Н. А., Демиденко Т. М.

#### АНАЛІЗ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

*Анотация. У статті проаналізовано структуру та зміст основних стилів керівництва в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами; обґрунтовано вплив різних об'єктивних та суб'єктивних факторів на формування стилю керівництва.*

**Ключові слова:** *стилі управлінської діяльності, об'єктивні та суб'єктивні фактори, які впливають на управлінську діяльність, демократичний, авторитарний, ліберальний, харизматичний, індивідуальний стилі керівництва.*

**Актуальність дослідження.** У процесі цілеспрямованого пошуку нових організаційних форм навчання і виховання, оновлення змісту навчально-виховного процесу система освіти опинилась перед вибором нових пріоритетів. Установи освіти стали більш відкритими, тісніше пов'язані з навколишнім життям, і це потребує відповідних якостей стилю керівника.

Перегляд професійного стандарту в управлінській діяльності, розроблення базової моделі особистості керівника передбачають готовність його до подолання стереотипів традиційного управлінського мислення, оновлення стилю керівництва згідно з вимогами сьогодення. Це актуалізує проблему: формування нової формації керівників загальноосвітніх навчально-виховних закладів. Назріло питання виховання лідерів освіти нового типу. Це, перш за все, особистість, яка здатна працювати в команді, робити акценти на партнерстві та співпраці. Ефективне управління організацією, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зростання її іміджу в зовнішньому середовищі, неможливе без урахування та використання психологічних особливостей і можливостей працівників, їхнього творчого потенціалу. Такий підхід до проблеми набув актуальності і поширення у сучасному діловому світі.

Проблеми управління навчально-виховними закладами на сучасному етапі їх функціонування досліджуються українськими вченими. Це праці В. М. Беґея, Є. С. Березняка, В. І. Бондаря, Л. І. Даниленко, В. М. Зоц, Л. М. Карамушки, С. О. Сисоевої, М. В. Черпінського з урахуванням соціальних та економічних перетворень, які відбуваються на сучасному етапі розбудови незалежної України.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні стилів управлінської діяльності загальноосвітніми навчальними закладами.

Ефективність керівництва управлінським персоналом значною мірою залежить від використання певного стилю керівним складом установ освіти (Н. Л. Коломінський, Л. М. Кравченко, В. М. Шепель).

Відомо, що стиль керівництва – цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи на колектив з метою виконання управлінських функцій, та характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

Думка про значущість стилю керівництва висловлюється багатьма соціальними психологами (А. Л. Свенцицький, Р. Х. Шакуров, Ф. Генон, А. М. Омаров, Є. С. Жариков, В. Вічев). Результати спостережень та досліджень вищезазначених науковців показують, що соціально-психологічний клімат найчастіше порушується у таких ситуаціях:

- 1) коли виникають безпринципні угруповання на базі родинності, взаємного вибачення недоліків, лібералізму та ін.;
- 2) під час особистих конфліктів, коли дрібні розбіжності перетворюються у принципи та заважають вирішенню загальних завдань колективу;
- 3) за несправедливої системи заохочень та покарань;
- 4) унаслідок слабкого авторитету керівника, але найважливіші чинники, від яких кінець кінцем залежить морально-психологічний клімат – це стиль та методи керівництва, авторитет керівника.

Слід також урахувати, що певний стиль керівництва властивий не лише індивідуальним суб'єктам управління, а й груповим, тобто управлінській команді освітньої установи. В такому випадку йдеться не про індивідуально-психологічні, особистісні характеристики керівника, а про соціально-психологічні особливості тієї чи іншої управлінської команди, тобто ініціативного, управлінського осередку будь-якої освітньої установи.

Аналізуючи зміст поняття «стиль керівництва», слід підкреслити, що воно є вужчим, ніж поняття «стиль управлінської діяльності». Стиль управлінської діяльності відображає найхарактернішу для керівника систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності в цілому (забезпечення планування, організації та контролю; прийняття управлінських рішень; здійснення комунікації; врахування мотивації). І в цьому випадку виокремлюють стилі управління, які можуть бути класифіковані за різноманітними критеріями.

Так, одні автори виділяють позитивні та негативні стилі: а) бюрократичний, прогресивний, волонтаристський; б) парадний, шумний, діловий; в) пасивний і діловий; г) ефективний і неефективний. Інші аналізують лише вихідні стилі, які мають образну назву («інтелектуал», «свій хлопець», «Фігаро», «імітатор», «бульдозер») і пропонують керівникам у процесі формування свого

стилю управлінської діяльності «відсіяти» від вихідного матеріалу все «зайве». Існує також класифікація стилів управлінської діяльності за критеріями: а) головної спрямованості управлінської діяльності («адміністратор», «педагог», «лідер», «штотвач» тощо); б) цілей управлінської діяльності, завдань, які ставить і розв'язує у своїй діяльності керівник («стратег», «операціоналіст», «максималіст», «клопотун», «організатор» тощо).

Коли ж ідеться про стиль керівництва, то переважно мають на увазі лише властиву керівникові систему методів, прийомів, засобів впливу на працівників. Отже, стиль управлінської діяльності виявляється під час розв'язання як організаційно – управлінських, так і психологічних ситуацій, а стиль керівництва – тільки під час вирішення власне психологічних ситуацій, причому лише певного типу, пов'язаних із здійсненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків.

Безумовно, на формування стилю керівництва в освіті впливають різні об'єктивні та суб'єктивні фактори. Щодо об'єктивних факторів, то вони діють як певний комплекс соціально-нормативних вимог до освіти. Так, переважний для більшості установ стиль керівництва є типовим на даному періоді розвитку суспільства.

Сьогодні, коли ми говоримо про загальну демократизацію та гуманізацію керівництва, виникають нові вимоги до стилю в будь-якому колективі.

На вироблення стилю керівництва кожної окремої установи освіти (міністерства, обласного управління, районного відділу, школи, дошкільного закладу, загальноосвітнього закладу) впливають також особливості стилю організації, яка є керуючою для даної: міністерства – для обласного управління, обласного управління – для районного (міського) відділу освіти, районного (міського) відділу освіти – для школи, позашкільної, дошкільної установи. Цей фактор діє і тепер, коли ми стали на шлях демократизації управління в освіті. Адже стиль управлінського впливу, притаманний вищій інстанції, великою мірою обумовлює стиль підвідомчої установи через здійснювані щодо неї організаційні та контролюючі заходи.

Особливу групу об'єктивних факторів складають вимоги до управлінської діяльності в плані оптимізації загальноуправлінських та цільових функцій керівництва. Ці фактори є зовнішніми стосовно стилю керівництва, тобто вони обумовлюють риси стилю, загальні для освітянських установ.

Суб'єктивними факторами, що впливають на стиль керівництва, є:

- психофізіологічні та особистісні особливості підлеглих (вікові, статеві), особливості темпераменту, морально-вольові якості, характер, потреби тощо;

- соціально-психологічні особливості колективу: морально-психологічний клімат, згуртованість, підготовленість до роботи, ціннісно-орієнтаційна єдність, дисциплінованість, рівень громадської думки тощо;

- психофізіологічні та особистісні якості керівника колективу. Особистість керівника – це той «реактор», в якому «переплавляються» всі об'єктивні, зовнішні впливи, в якому відображаються також особливості керованого ним колективу. Після такого «переплавлення» формується стиль керівництва, що є неповторним так само, як неповторна і особистість керівника;

- компетентність керівника – це та якість його особистості, що допомагає свідомо виробляти найкращий стиль керівництва на основі досвіду, знання науки управління, психолого-педагогічної озброєності, наукового та загальнокультурного світогляду;

- обізнаність керівника щодо особливостей колективу, яким він керує, допомагає обрати стиль керівництва, який найкраще відповідає конкретним умовам, в яких працюють колектив і керівник.

Всі усвідомлені та неусвідомлені, об'єктивні та суб'єктивні фактори переломлюються через конкретну ситуацію, в якій доводиться діяти керівникові. Її обумовлюють: особливості події, рівень складності завдання та його зміст, наявність часу для прийняття рішення; психічний стан учасників події та інші обставини.

Слід зазначити, що стиль керівництва як соціально-психологічний феномен має певну структуру, що складається з відповідних компонентів. У психологічній літературі відомо понад двадцять структурних елементів стилю керівництва. Відповідно до здійсненої Л. М. Карамушкою систематизації цих компонентів, їх об'єднали в шість блоків:

1. Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом.

2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу.

3. Тип спілкування керівника з підлеглими.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу.

5. Головні методи впливу на працівників.

6. Особливості орієнтації керівника на самого себе [2].

Зазначена структура своєрідно відображена в різних стилях керівництва.

Також відома відповідна класифікація К. Левіна [3], де виділено такі основні стилі управлінської діяльності:

- демократичний (колегіальний, товариський);
- авторитарний (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний);
- ліберальний (вільний, анархічний, нейтральний, формальний).

Кожному зі стилів керівництва властивий свій «психологічний портрет», в якому будь-який структурний елемент стилю має свій специфічний «рельєф». Особливо чітко це проглядається на протилежних стилях керівництва – демократичному й авторитарному.

Для демократичного стилю керівництва характерні такі особливості.

1. Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом

Виражена орієнтація керівника на сумісну діяльність. Активну взаємодію з колективом у всіх питаннях його життєдіяльності, колегіальності у прийнятті управлінських рішень, уважне ставлення до всіх пропозицій і побажань, урахування досвіду, знань, новаторських підходів працівників, заохочення їхньої самостійності та самодисципліни стимулює активність та ініціативу колективу.

2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу

Якщо керівник надає важливого значення встановленню психологічного контакту з кожним працівником і колективом у цілому, уважно, з повагою ставиться до всіх працівників, не створюючи навколо себе групи найбільш «довіраних» людей, які користуються певними «пільгами» в обмін на підтримку керівника, тоді він справді може згуртувати колектив, створити сприятливий психологічний клімат, зорієнтувати колектив на спільне подолання труднощів.

3. Тип спілкування керівника з підлеглими

Демократичний стиль керівництва передбачає справжнє партнерство та рівноправність учасників комунікативного процесу. Такий керівник не акцентує увагу на проблемі влади, не дотримується соціальної дистанції в спілкуванні. Він сприяє становленню розгалуженої мережі комунікацій у колективі (офіційних і неофіційних, рольових і особистісних, односторонніх і двосторонніх, контактних і безконтактних тощо), не «замикаючи» їх на собі, що уможливило своєчасне забезпечення працівників необхідною інформацією, передбачення виникнення комунікативних бар'єрів і пошуку адекватних шляхів для їх подолання.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу

Демократично налаштований керівник має завжди враховувати потреби та інтереси кожного працівника, створювати максимальні умови для задоволення їх (реалізації матеріально-економічних інтересів, потреб фахової самореалізації та самоствердження, професійного зростання та самовдосконалення). Слід прагнути максимально об'єднати інтереси справи та самого працівника. У випадку, коли такі інтереси стикаються, бажано обов'язково знайти компромісне рішення (призначити додаткове матеріальне та моральне заохочення для виконання роботи, що в ній працівник безпосередньо зацікавлений, переконати, пояснити йому важливість цієї роботи, не вдаючись до суворих дисциплінарних заходів). Важливо, доручаючи ту чи іншу роботу, пам'ятати не лише про індивідуально-психологічні, особистісні характеристики працівників (загальні та спеціальні здібності, темперамент, характер), а й психологічну сумісність їх у робочих групах.

5. Головні методи впливу на працівників

Демократичний стиль управління потребує застосування переважно соціально-психологічних методів впливу, зокрема особистого прикладу, пояснення, прохання, переконання, звернення за порадою тощо. Важливе значення має розробка чіткої системи морального та матеріального стимулювання працівників, а також дотримання етики службових стосунків.

6. Ступінь орієнтації керівника на самого себе

Ця вимога демократичного стилю є чи не однією з найскладніших, оскільки потребує не тільки доброзичливого ставлення до критичних зауважень на свою адресу, а й оптимізації керівництва. Керівник, який самокритично оцінює свою діяльність, її результати, власні особистісні характеристики, швидко адаптується в умовах соціальних змін, постійно підвищує свій фаховий творчий потенціал.

Авторитарному стилю керівництва притаманні прямо протилежні характеристики.

1. Рівень значущості для керівника плідної спільної діяльності з колективом

Така орієнтація у керівника відсутня. Всі питання життєдіяльності колективу він вирішує одноосібно. Керівник не стимулює активності, ініціативи працівників, не прислухається до їхніх побажань і пропозицій, не враховує їхніх знань та досвіду, надаючи перевагу суто зовнішнього контролю, забезпеченню «залізної» дисципліни, демонстрації постійної вимогливості.

2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективів

Авторитарний керівник не надає значення встановленню психологічного контакту з колективом загалом та з окремими працівниками зокрема. Неуважно ставиться до працівників, до їхніх фахових та особистісних проблем. Вибірково формує міжособистісні стосунки, створюючи навколо себе групу найбільш «довірених» осіб. Які мають певні пільги (детальну інформацію, отримують вигідні завдання тощо). Не сприяє формуванню колективу, соціальної адаптації працівників. Міжособистісні стосунки між таким керівником і колективом та між працівниками постійно напружені. Оскільки труднощі, які виникають у роботі, кожний працівник долає самотужки, без сторонньої допомоги. Психологічний клімат у колективі характеризується як несприятливий (нездоровий), що особливо помітно у випадках тяжкої та інтенсивної праці, коли в таких колективах можуть траплятися навіть психологічні зриви.

3. Тип спілкування з підлеглими

Спілкування керівника з працівниками побудоване не на засадах рівноправності, партнерства, а на «зверхності». Керівник акцентує увагу на своїй владі над працівниками, підкреслює соціальну дистанцію. У колективі переважають офіційні та односторонні канали комунікації («згори донизу»), які замикаються на керівникові. Комунікація «знизу вгору» майже відсутня. Модальність висловлювань керівника, зазвичай, безапеляційна, категорична, часто різка, навіть брутальна, агресивна, з елементами сарказму, що спричиняє виникнення комунікативних бар'єрів. Інформація часто «дозується» у вигідному для керівника напрямку або навмисно затримується, що призводить до різних домислів, чуток, ситуації невизначеності, напруженості.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу

У процесі спільної діяльності та спілкування керівник надає безумовну перевагу реалізації мети цієї діяльності, не зважаючи на потреби та інтереси окремих працівників («План – понад усе»). Коли працівники намагаються заперечувати, застосовує жорсткі адміністративні методи. Практично не дбає про створення умов для професійної самореалізації та самоствердження працівників, їхнього фахового вдосконалення. Не враховує особливостей темпераменту й характеру працівників, можливості їхньої психологічної сумісності в робочих групах, а також соціально-психологічних особливостей усього колективу.

5. Головні методи впливу на працівників

Такий керівник користується переважно командно-наказовими методами. Адміністративні методи впливу не доповнюються соціально-психологічними. Відсутня система морального й матеріального заохочення, порушується етика службових відносин керівника і підлеглих.

6. Ступінь орієнтації керівника на самого себе

Він агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу, не зважає на них у процесі організації діяльності. Може навіть ужити дисциплінарних санкцій до тих, хто критично оцінює його діяльність та особистісні характеристики, про які він сам надто високої думки. Такий керівник здебільшого негативно ставиться до нововведень, не орієнтований на підвищення свого фахового і творчого потенціалу.

Для ліберального стилю керівництва характерна відсутність у керівника чітко вираженого впливу на колектив. Він:

1) не втручається в роботу працівників, дає можливість виконувати свої функціональні обов'язки так, як вони вважають за потрібне, не стимулює активності, ініціативи працівників, проте й не вимагає звітності чи відповідальності за доручену справу. Рідко буває в колективі, оскільки дбає лише про погодження планів з керівництвом, веде пошуки спонсорів тощо. Фактичне керування досить часто здійснюють його заступники;

2) байдужий до налагодження міжособистісних стосунків, формування психологічного клімату в колективі, проблем соціальної адаптації працівників;

3) не вважає за потрібне спілкуватися з підлеглими й не звертає уваги на такі спроби підлеглих, вважаючи, що сам краще розбереться в усіх справах;

4) не створює умов для реалізації інтересів окремих працівників, байдужий до нововведень тощо. Водночас він або намагається не помічати поганої роботи працівників, або вважає за краще

самому вирішити проблему. Зрозуміло, що індивідуально-психологічні особливості працівників у цьому випадку також не беруться до уваги;

5) у методах впливу на працівників переважають пасивне невтручання, спостереження «збоку», оскільки керівник рідко користується як проханням, переконанням, роз'ясненням, так і наказами та розпорядженнями;

б) ліберальний керівник індиферентний до критичних зауважень, оскільки вони для нього нічого не означають.

Унаслідок того, що за ліберального стилю керівництва керівник і колектив ніби «розведені» в часі і просторі, такі колективи зазвичай не досягають високих результатів у роботі, мають низький соціальний статус.

Сучасні науковці виділяють ще один стиль управління – харизматичний. У його основі – приналежність керівника. Цей стиль достатньо феноменальний за своєю сутністю та пов'язаний з приписуванням особистості керівника властивостей, які викликають до нього глибоку повагу і безмежну віру в його можливості. Ці якості особистості відносяться до такого, що важко визначити (зачарування, притягування, навіть магнетизм).

Дослідження американських вчених І. Бенніса і Б. Наннуса дозволили виділити п'ять основних рис поведінки, характерних для керівників із харизматичними якостями: концентрація уваги на головних питаннях з метою залучення інших людей до аналізу, рішення проблем та планування дій; здатність до ризику, що ґрунтується на ретельних розрахунках можливого успіху; досконала взаємодія з людьми через механізми порозуміння, співпереживання, активного слухання та зворотного зв'язку; демонстрація послідовності та надійності у своїй поведінці, відкрите висловлення своїх поглядів і дотримання їх у вчинках; прояв турботи про людей та посилення в них почуття власної гідності через механізм формування високої самоповаги та адекватної оцінки.

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або спроможностей лідера. Влада прикладу чи харизматичного впливу визначається ототожненням виконавця з лідером або потяг до нього, а також потребою виконавця в причетності та повазі.

Прикмети харизматичної особистості: обмін енергією; солідна зовнішність; незалежність характеру; риторичні можливості; сприйняття захоплення своєю особистістю; гідна та впевнена манера поведінки.

Аналізуючи практику управлінської діяльності, можемо стверджувати, що і в менеджменті в освіті здійснюється формування індивідуального стилю керівництва, тобто такої системи взаємопов'язаних дій особистості керівника навчального закладу, яку він застосовує як управлінець-професіонал для досягнення мети управління через гармонізацію вимог діяльності та індивідуальних властивостей його особистості. Саме цією гармонізацією діяльності управління і особистості кожний керівник, з одного боку, адаптує свою особистість до вимог діяльності, а з іншого, – оволодіває діяльністю і на вищому, акмеологічному, рівні розвиває, вдосконалює, оптимізує способи, прийоми, засоби діяльності (що є рисами інноваційного, креативного підходу до неї). Індивідуальний стиль діяльності сприяє, таким чином, усуненню можливої суперечності між діяльністю та особистістю. У співвідношенні цих явищ реалізується особистісно-діяльнісний підхід. Індивідуальний стиль органічно входить до стилю керівництва. Але залежно від усвідомлення керівником проблем своєї роботи, її позитивних та негативних рис доцільно розглядати свідоме вироблення індивідуального, авторського стилю управління, хоч зрозуміло, що риси індивідуального стилю закономірно властиві кожному керівникові як неповторній індивідуальності.

Слід зазначити, що в природі ділових відносин в «чистому» вигляді типові стилі управлінської діяльності не зустрічаються. Стиль управління звичайно залишається постійним у певних ситуаціях, проте при зміні ситуації можливі адаптація або зміна стилю. Більшість керівників має провідний стиль, а також один або кілька запасних. Запасний стиль виявляється тоді, коли неможливо застосувати головний: якщо на керівника справляють тиск, він потрапляє у напружений етап або виникає конфлікт, який не можна подолати відомим шляхом [1, 246-247].

Отже, кожен стиль керівництва має специфічні особливості, які виявляються через своєрідні характеристики головних компонентів структури стилю.

Аналізуючи структуру та зміст основних стилів керівництва, слід обов'язково зважати на те, що кожен із них має свої позитивні та негативні риси:

- демократичний стиль керівництва забезпечує ефективну спільну діяльність колективу (в результаті використання досвіду, знань працівників, поваги, шанобливого ставлення до них, а отже й формування в них почуття задоволення від належності до колективу), хоч це потребує значних

зусиль для забезпечення комунікацій, координацій дій працівників, урахування їхніх індивідуально-психологічних особливостей тощо;

- авторитарний стиль, навпаки, спричиняє виникнення у працівників почуття невдоволення, оскільки не враховуються їхні інтереси, творчі можливості, роздратування неповагою з боку керівника, застосування керівником брутальних і навіть агресивних способів взаємодії з ними, проте забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень, орієнтує на обов'язкове досягнення результату;

- ліберальний стиль, з одного боку, відкриває працівникам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстоких дисциплінарних заходів. Однак, з іншого боку, пасивність, байдужість керівника досить часто дезорієнтує колектив, призводить до низьких результатів його роботи.

**Висновки.** Отже, ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми та залежить від певної сукупності управлінських ситуацій. Знання психологічних компонентів процесу управління дає можливість досить чітко і логічно обґрунтовано визначити основні критерії управлінсько-педагогічної взаємодії керівника загальноосвітніх навчальних закладів з підлеглими, визначити стиль управління керівника. Будь-який стиль керівника – це завжди поєднання прийомів і методів із багатьох стилів, але з перевагою одного з них. Та найпродуктивніша діяльність та задоволення міжособистісними стосунками спостерігається тільки в тих колективах, де переважають елементи демократичного стилю, що завжди є головними складовими найбільш ефективного стилю керівництва: саме вони й визначають його зміст.

#### Література

1. Зубенко Л. Г., Немцов В.О. Культура ділового спілкування: навч. посібник / А. Г.Зубенко, В.О.Немцов. – К., 2000. – 200 с.
2. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: навч. посібник./ Л.М.Карамушка.– К.: ІЗМН, 1997. – 180с.
3. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті: навч.-методичний посібник / В.В.Крижко, Є.М. Павлютенков. – Київ, 1998. – 192 с.

*Анотація.* В статті проаналізовані структура і содержание основних стилів управління общеобразовательними учебними заведеннями; обосновано влияние различных объективных и субъективных факторов на формирование стиля управления.

**Ключевые слова:** *стили управленческой деятельности, объективные и субъективные факторы, влияющие на управленческую деятельность, демократический, авторитарный, либеральный, харизматический, индивидуальный стили управления.*

**Summary.** *The structure and content of basic leadership styles in schools' management were analyzed; it was examined the influence of various objective and subjective factors of the leadership style formation.*

**Key words:** *style of management, objective and subjective factors, which influence on management activities, democratic, authoritarian, liberal, charismatic, personal styles of leadership.*

Надійшла до редколегії 20.07.2011 р.

УДК 378.013 (330)

Іванченко Є. А.

### МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ІНТЕГРАТИВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ

*Анотація.* У статті наведено модель системи інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів. Ядром названої системи є навчально-виховне середовище, в якому виділено три рівні впливу на формування мультиплікативної компетентності майбутнього економіста (інтегративний, стратегічно-тактичний та тактично-оперативний).

**Ключові слова:** *система інтегративної професійної підготовки майбутніх економістів, навчально-виховне середовище, мультиплікативна компетентність майбутнього економіста, інтеграційний механізм.*

**Постановка проблеми.** Сучасний глобалізований світ, який дедалі більше інтегрується на всіх рівнях і в усіх проявах, вимагає від випускників ВНЗ миттєвої адаптації до вимог роботодавців, які потребують компетентних фахівців відразу після закінчення навчального закладу, та суспільства, яке жадає від випускників зрілості щодо виконання соціальних ролей. Не є винятком й випускники вищих економічних навчальних закладів.

За сучасних умов та обставин система професійної підготовки майбутніх фахівців має задовольнити всі вимоги суспільства, роботодавців, студентів, викладачів, не конфліктувати із існуючою системою освіти, а шляхом малих реформ привести до суттєвих змін якості освіти майбутніх фахівців.