

СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ЗАВІДУВАЧА ДОШКІЛЬНИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Відсутність належної психологічної культури керівника дошкільного закладу може проявлятися у неправильному виборі стилю керівництва. Неможливо переоцінити значення стилю керівництва для створення належного психологічного клімату в колективі.

Управлінські функції керівника дошкільного закладу, на нашу думку, включають у себе такі професійні вміння і якості як: інформаційно-орієнтаційні, організаційно-педагогічні, комунікативні і діагностувально-корекційні.

Під інформаційно-орієнтаційними вміннями ми розуміємо розширення знань із теорії управлінської діяльності, обізнаність із проблем формування сприятливого психологічного клімату в колективі; визначеність у виборі оптимального стилю керівництва та шляхів і методів своєї діяльності.

Організаційно-педагогічні вміння включають: згуртування колективу дошкільного закладу навколо розв'язання завдань виховання і розвитку дітей; вміння створювати атмосферу творчого пошуку, організувати методичні об'єднання, наради-семінари, наради-практикуми, ділові ігри; добирати працівників; розподіл функціональних обов'язків між членами колективу; організацію контролю за діяльністю і об'єктивну оцінку її результатів.

Комунікативні вміння передбачають: налагодження контактів з окремими членами і колективом у цілому; вміння вислухати іншого, порадити і переконати його; вміння дібрати тон спілкування; вміння знімати емоційну напругу; почуття

гумору; вміння обговорювати суперечливі питання і проводити наради; почуття такту.

Діагностувально-корекційні вміння допомагають завідувачу вивчати індивідуально-психологічні і ділові якості працівників; визначати стан психологічного клімату в колективі; аналізувати свою роботу і пізнавати себе; визначати причини конфліктних ситуацій, запобігати і розв'язувати конфлікти; змінювати свій стиль керівництва залежно від управлінської ситуації; впливати на поведінку і діяльність членів колективу [4, С.6-8].

Практика показує, що на сучасному етапі дошкільні заклади дуже різняться рівнем роботи. Можна виділити два погляди. Перший: який директор – така й школа; який завідувач – такий і дошкільний заклад. Ця думка має прихильників як серед дослідників, так і у практиці. Другий: ефективність і рівень роботи дошкільного закладу, як і школи, не безпосередньо залежить від діяльності її керівника. Так, високий рівень керівника мало позначається на роботі установи, де працює слабкий педагогічний колектив, і навпаки, сильний педагогічний колектив часто не знижує рівень роботи в тих випадках, коли очолює слабкий керівник. Така думка також має підтримку як серед дослідників (зокрема, в нашій країні її обстоює С.М. Полгородник), так і в педагогічній практиці.

Можна вважати, що таким показником у завідувача, як і у директора школи, є «СТИЛЬ» діяльності. Стиль діяльності керівника дошкільного закладу – комплексним показником. До його структури входять: особливості методів і прийомів роботи керівника з організації

власної діяльності; особливості стосунків з колективом; особливості поведінки самого керівника. Отже, у стилі діяльності і стилі керівництва проявляються психічні властивості особистості – манери спілкування, що проявляються в тому, як керівник веде розмову, звертається до різних категорій своїх співробітників; стійка система прийомів і методів спілкування і організації діяльності в колективі, що існує між керівником та членами його колективу (О.О. Бодальов, Є.О.Климов, Є.С. Кузьмин, Р.Х. Шакуров). Водночас Р.Х. Шакуров наголошує, що якості й особливості слід розглядати в їх єдності зі стилем, хоча між ними є й істотні відмінності. Основна з них полягає в тому, що “якості є лише окремими гранями особистості, тоді як стиль є характеристикою діяльності, виступає як синтетичний вираз всієї особистості, її якостей, знань, умінь, навичок” [5, С. 81-83].

Звідси зрозуміло, що повною мірою ті риси особистості, знання, вміння, навички, здібності, прийоми й методи роботи, які складають стиль діяльності керівника, виявляються в умовах конкретного дошкільного закладу. Підтримка належних стосунків з вищими керівними органами, з батьками та іншими громадськими організаціями, може здійснюватися на основі лише окремих відповідних якостей завідувача.

Отже, для вивчення стилю діяльності керівників дошкільних установ ми насамперед звернулися до матеріалів, які дають працівники, що з найбільшою повнотою і відповідальністю здійснюють виховний процес, тобто до членів педагогічного колективу. Аналізуючи стиль діяльності завідувача, манери його поведінки, особливості стосунків і спілкування в колективі, методи

організації і керівництва колективом, вихователі виділяють цілу низку якостей – рис характеру, умінь здібностей, якими зумовлюється авторитет керівника, психологічний клімат у колективі, загальна спрямованість і рівень роботи дошкільного навчального закладу.

Відповідний аналіз дозволив поділити ці якості на три групи:

1. Особливості поведінки у ставленні до співробітників (уміння створити здорову атмосферу, нормальний психологічний клімат у колективі, уважно ставитися до кожного працівника, довіра до співробітників, тактовність, порядність, привітність, інтелігентність, загальна культура).

2. Ділові якості (вміння визначити для свого колективу ближчі і перспективні цілі, організувати колектив на спільну роботу, вміння гідно вивести співробітників із конфліктної ситуації, високий професійний рівень, уміння показати, дати пораду; високе почуття відповідальності керівника, повага до людей – вміння розв’язувати будь-які питання без крику, різких рухів, принижень; уміння проводити цікаві педради, загальна ерудиція; готовність узяти на себе відповідальність у складній ситуації; тактовно робити зауваження; показувати приклад у роботі).

3. Рис творчої діяльності (інтерес до наукової і методичної літератури, вміння створювати атмосферу творчих пошуків, увага до досвіду, вміння запропонувати, підказати, підтримати; вміння з повагою, спокійно ставитися до різних поглядів вихователів, сприяти розвитку їхньої ініціативи).

Зупинимось на тих рисах керівника дошкільного закладу, які виділені вихователями як такі, що утруднюють роботу, негативно позначаються на

психологічному кліматі колективу:

1. Особливості поведінки у ставленні до співробітників: завідувач не завжди справедливий, не об'єктивний, або ж не до всіх об'єктивний, залежить від власного настрою, неврівноважений, нестриманий, постійно має невдоволений вираз обличчя; не має належної культури спілкування, часто підвищує голос; не вистачає людяності, доброзичливості, привітності, такту.

2. Ділові якості: завідувач часто не враховує думку колективу; поділяє співробітників на групи залежно від власного ставлення (любі і нелюбі); дає накази і завдання, не запитуючи думку чи згоду інших; постійно незадоволений станом у групах – однак ефективно не допомагає – не порадить, не проконсультує, не покаже, тільки контролює; критичний, але не самокритичний; ніколи у групі не підмінить вихователя; не помічає старань, досягнень інших; рідко використовує добре слово; застосовує методи тиску; більше уваги приділяє господарчим питанням, ніж педагогічним; не має системи в роботі; не вистачає організаторських здібностей; не слідкує за власним зовнішнім виглядом.

3. Риса, що гальмують творчу діяльність: не стимулює ініціативу; відсутня творча спрямованість. З цими якостями тісно поєднується підвищена увага завідувача до суто господарчих справ – перебудови, переобладнання тощо.

Аналіз наявного фактичного матеріалу дозволив констатувати загальний стиль керівництва завідувача, що включає в себе стійку систему методів і прийомів спілкування з колективом співробітників, основні риси поведінки, які визначають стосунки і ставлення між членами колективу та

його керівником.

Учені (О.О. Бодальов, Є.О. Климов, Є.С. Кузьмин, Р.Х. Шакуров). вважають, що стиль керівництва відображує не тільки зміст діяльності колективу, але й рівень його розвитку. Так, у процесі розвитку колективу стиль керівництва має змінюватись у напрямку демократизації. Ідея демократизації стилю у процесі розвитку колективу опрацьована в роботах А.С. Макаренка, який стверджував, що на першій стадії розвитку колективу керівник здебільшого виступає в ролі директора. Згодом функції управління починають частково виконуватись активом, а на наступних стадіях – майже усім колективом. Що ж до інших рис стилю керівника, то при спілкуванні з співробітниками вимога бути уважним, тактовним, ввічливим, об'єктивним залишається досить високою на усіх етапах розвитку колективу, тоді як вимога теплоти, сердечності, щирості, довіри у спілкуванні постійно зростає. Як справедливо зазначає О.Г. Ковальов, у процесі розвитку колективу керівник повинен ставати все ближче до тих, ким він керує [2, С.122].

Як засвідчили дослідження Р.Х.Шакурова, в діяльності керівника уже з самого початку розвитку колективу мають бути представлені всі риси і ознаки стилю, зокрема й такі, як колегіальність, новаторство і т.ін. З набуттям досвіду керівника і розвитком колективу можна говорити про динаміку виразності, яскравості і повноти у проявах цих рис [5, С.81-89]. Як зазначає учений, на стиль керівництва впливають особливості колективу, зумовлені не тільки рівнем його розвитку, а й іншими факторами: статево-виховним складом працівників, їхніми індивідуально-психологічними особливостями, загальнокультурним,

професійним і освітнім рівнем – все це місцеві фактори. До місцевих факторів, що впливають на стиль керівника, належить і специфіка діяльності вищих керівних інстанцій та тих вимог, які вони ставлять до завідувача.

Отже, формування і динаміка особливостей стилю керівництва відбуваються під впливом об'єктивних умов – широких соціальних, професійно-рангових і місцевих. Це зумовлює функцію адаптації діяльності керівника до об'єктивних умов.

Ефективним, як вважають науковці (М.П. Гуменюк, В.В. Клименко, А.В. Петровський), є лише такий стиль, який успішно виконує обидві функції адаптації як до об'єктивних, так і до суб'єктивних умов діяльності. Саме з урахуванням цих вимог дослідники опрацьовують типологію стилів діяльності керівника. Найчастіше визначають стилі: авторитарний, ліберальний, демократичний. А.В.Петровський описує стилі диктату, опіки, конфронтації, невтручання, стиль співробітництва. М.П. Гуменюк і В.В.Клименко виділяють стилі демократичні, автократичні, стиль потурання і непослідовний стиль.

На основі психологічних досліджень і наведених вище фактичних даних спробуємо визначити стилі діяльності завідувачів дошкільних закладів.

Авторитарний стиль. Його ознаки: а). керівник сам приймає рішення, ставить завдання і контролює; б). інструкції і постановку завдань здійснює в директивній формі; виявляє неповагу у ставленні до людей, байдужість до їхніх потреб і інтересів, часто роз'єднує

колектив, поділяючи його на неефективні групи (любих і нелюбих), постійно визначаючи когось із

співробітників для підсиленої несправедливої критики. До того ж принципово важливо, що ці ознаки в діяльності авторитарного керівника проявляються постійно, а не епізодично. Зазначимо, що директивний метод інструктування полягає в тому, що керівник звертається до підлеглих у наказовій, категоричній формі, яка не допускає обговорення. Директивні методи є елементами авторитарного стилю лише тоді, коли вони спрямовані на примушення здійснити рішення, прийняті самим керівником, доповнюються його особистим контролем, поєднуються з холодністю і черствістю у ставленні до людей.

Ліберальний стиль і близький до нього стиль невтручання полягає в тому, що керівник намагається якомога менше вникати, цікавитись, спрямовувати роботу своїх співробітників, втручатись у соціально-психологічні процеси, що відбуваються в колективі. виправдовуючи свою позицію, керівник вважає, що він надає своїм співробітникам можливість виконувати роботу й інші обов'язки таким чином, як вони самі вважають за потрібне. На погляд Ф.Генова, керівник ліберального стилю не вимагає відповідальності співробітників за невиконання завдань і пускає роботу на самоплив. Він практично уникає або і зовсім усувається від виконання організаційно-педагогічних та психологічних функцій, обмежуючись здебільшого виконанням адміністративно-господарських функцій, любить працювати в кабінеті та “ходити залагоджувати різні справи” [1, С.362]. За таких умов психологічний клімат і рівень виховного процесу залежить від культури, професійної майстерності і відповідальності членів колективу. Найчастіше за таких умов частина вихователів працює добре, а частина – абияк. Кількісне їх

співвідношення буває різним у різних конкретних умовах. Часто вихователі такого керівника оцінюють критично.

Демократичний стиль найбільше відповідає виконанню тих завдань, які стоять перед дошкільним закладом. Завідувач забезпечує таку атмосферу, відповідно якої кожний член колективу відчуває свою активну причетність до спільної справи. Характеристики діяльності завідувача, отримані нами у процесі експериментальної роботи, підтверджують і здебільшого збігаються з ознаками колегіального стилю керівництва директора школи, які описані Р.Х. Шакуровим [5, С.181-189]. Такі ділові риси доповнюються об'єктивністю, справедливістю у ставленні до вихователя, схильністю помічати швидше досягнення, ніж недоліки в роботі, вміння бачити позитивне, підтримувати престиж і гідність кожного працівника. Досвід

ЛІТЕРАТУРА

1. *Генов Ф.* Психология управления. – М., 1982, С.362.

1. *Ковалёв А.Г.* Курс лекций по социальной психологии. – М., 1972. – С. 122.

3. *Петровский А.В.* Психологические контакты, взаимопонимание, такт. – М., 1970.

показує, що там, де завідувач тактовно підкреслює досягнення вихователя, належно оцінює, його колектив виявляє більшу активність в обговоренні актуальних проблем життя дошкільного навчального закладу, більш зацікавлено ставиться до загальної справи, легше знаходить спільну мову з адміністрацією.

І дослідники і практика показують, що здебільшого спостерігається так званий змішаний стиль керівництва, коли завідувачі у своїй діяльності використовують ті чи інші характерні аспекти різних стилів.

Отже, у статті описано основні, найбільш традиційні стилі керівництва завідувача дошкільним навчальним закладом, один із яких найбільш ефективним і найбільш доцільним є демократичний стиль керівництва, що є водночас і найбільш складним, і найбільш змістовним.

4. *Проскура О.* Психологічна культура праці керівника // Дошкільне виховання. – 1990. – №3. – С. 6-8.

5. *Шакуров Р.Х.* Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. – Педагогика, 1982. – С. 181-189.

Подано до редакції 22.01.07

РЕЗЮМЕ

В статті описані стилі керівництва заведуючого дошкільним навчальним закладом: ліберальний, авторитарний і демократичний; визначені професійні вміння і якості керівника дошкільного закладу.

Науковий керівник: к. пед. н., доц. О.С. Трифонова.