

Чуйко Г. В.

ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА ДИТЯЧИМ КОЛЕКТИВОМ

У статті розглядаються поняття керівництва та його стилі, поданий аналіз результатів емпіричного дослідження впливу стилю керівництва вихователя на емоційну сферу дитини та сприйняття дитьми дитсадка.

Ключові слова: керівник, стиль керівництва, авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

В статье рассматриваются понятие руководства и его стили, представлен анализ результатов эмпирического исследования влияния стиля руководства воспитателя на эмоциональную сферу ребенка и восприятие детьми детского сада.

Ключевые слова: руководитель, стиль руководства, авторитарный, демократический, либеральный стили руководства.

Article deals with the consideration of the leadership and its styles, analyses of results of the empirical investigation of leadership style's influence of educator on emotional sphere of child and children's perception of kindergarten is present.

Key words: leader, leadership's style, authoritarian, democratic, liberal leadership's styles.

У наш час, в умовах принципових соціально-економічних трансформацій, які відбуваються не лише в нашій країні, набувають актуальності проблеми індивідуального стилю керівництва. Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, становлять основу різноманітних теорій про стилі керівництва. Дослідники зупиняються на особистісних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях керівника.

Керівництво – це, насамперед, вплив. Психологія впливу однієї людини на іншу (в нашому випадку – вихователя дитячого садка на дошкільників) – це проблема змін (думок, установок, поведінки), що відбуваються в індивідів у результаті впливу. Люди відносно вільні у своєму виборі “впливів”, однак, перебуваючи у соціальному середовищі, вони не в змозі уникнути комфортного або дискомфортного

впливу нваколишніх. Особливо це стосується ситуації впливу дорослої авторитетної особи на особистість дитини. Іноді підлеглі й не бажають уникнути впливу через авторитетність керівника, його мудрість, вміння турбуватися про підопічних. Якщо ж у ролі підлеглих – діти – уникнути впливу вихователя практично неможливо. Саме тому надважливою стає якість цього впливу, адже мова йде не лише про психофізичне самопочуття, але й про розвиток дитини. Багато, щоб такий вплив був позитивним, розвиваючим, без спроби подавити індивідуальність дошкільняти.

Усе це визначає жвавий інтерес науковців і громадськості до цієї проблеми. Прагнення проникнути у природу такого явища спричинило появу великої кількості наукових публікацій з проблеми лідерства та керівництва, серед яких варто виділити К. Левіна, Б. Д. Паригіна, Г. М. Андрєєву, М. Шерифа, А. І. Донцова, Л. І. Рюмшину, М. Н. Корнева, Р. Л. Кричевського, Л. Е. Орбан-Лембрик, С. Л. Братченко, Е. Мейо, Г. Теджфела й ін. Проте до аналізу проблеми керівництва дитячою групою дослідники звертаються дуже рідко, хоча цей аспект проблеми дуже важливий – не секрет, що з часом група значною мірою служить відображенням свого керівника, його стилю керівництва, а теперішні дошкільнята – майбутнє України.

Мета дослідження – проаналізувати основні стилі керівництва; провести емпіричне дослідження, перевіряючи гіпотезу про те, що стиль керівництва дитячим колективом впливає на емоційні переживання дітей, сприйняття ними дитячого садка та їх самопочуття в ньому.

Проблема лідерства та керівництва є однією з кардинальних проблем соціальної психології, оскільки пов'язана не лише з інтеграцією групової діяльності, але й із суб'єктом цієї інтеграції. Важливо розрізнити поняття “лідер” і “керівник”. Б. Д. Паригін називає такі відмінності між ними: 1) лідер в основному покликаний здійснювати регуляцію міжособистісних взаємин у групі, у той час як керівник здійснює регуляцію офіційних взаємин групи як певної соціальної організації; 2) лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища; керівництво – елемент макросередовища, воно пов'язане з усією системою суспільних відносин; 3) лідерство виникає стихійно [4].

Спільні риси лідерства та керівництва такі: керівник і лідер є координаторами, організаторами соціальної групи; вони, хоч і різними засобами, здійснюють соціальний вплив у групі; застосовують субординаційні відносини (керівник – чітко регламентовані, лідер – заздалегідь не передбачені); керівник і лідер можуть розвивати та

застосовувати владу. Цей вплив може здійснюватися за допомогою різних засобів: авторитету, престижу, статусу, права примусу, традицій, економічних чи ідеологічних механізмів, прикладу, винагороди, насилля, знання, досвіду, компетентності й ін.

Психологи намагаються виділити певні особистісні якості, що відрізняють ефективних керівників, проте згода в цьому питанні досі відсутня. Найчастіше серед таких якостей називаються належний інтелектуальний розвиток, активність, наполегливість, упевненість у собі, відповідальність, незалежність і самодостатність, орієнтованість на успіх, готовність приймати рішення, стійкість до стресу, врівноваженість, толерантність до невизначеності, працездатність [9].

Ефективність і комфортність ділового та міжособистісного спілкування у групі значною мірою залежить від її керівника, точніше, – від обраного ним стилю керівництва. Стиль – це прояв і вираження індивідуальності керівника, це сукупність методів впливу на підлеглих, які використовує керівник, а також форма (манера, характер тощо) застосування цих методів; це важливий момент організації внутрігрупового життя, що забезпечує узгодженість відносин і дій.

Зараз існує кілька досить поширених концепцій стилів управління. Традиційна концепція стилю керівництва склалася ще в 30-ті роки ХХ століття. Вона спиралася на досить прості й очевидні елементи способу управління та через це добре описувала справді значущі стильові характеристики. Головними елементами були: 1) спосіб прийняття рішення; 2) спосіб розподілу функцій при розв'язанні завдань; 3) форми контролю; 4) оцінка; 5) розподіл відповідальності.

К. Левін виокремив три стилі керівництва: авторитарний (тверді способи управління, визначення усієї стратегії діяльності групи, відсутність ініціативи й обговорення прийнятих рішень, одноосібне прийняття рішення й ін.); демократичний (колегіальність, заохочення ініціативи й ін.); ліберальний (відмова від управління, усунення від нього й ін.). У наш час окремі дослідники використовують інші назви для опису цих стилів: директивний (командно-адміністративний, авторитарний), колегіальний, анархічний (потуральний, номінальний) [6].

Згідно з авторитарним стилем: 1) усі рішення ухвалюються одноосібно керівником; 2) завжди точно окреслені "межі компетентності", тобто жорстко визначені ранги керівників, які мають право приймати рішення; 3) структура влади будується як гранично жорстка, вертикально-ієрархічна; 4) рішення, ухвалені на верхніх щаблях ієрархії, надходять униз у вигляді директив, не підлягають обговоренню, їх належить беззаперечно виконувати; 5) всі нижчі рівні керівників і

підрозділів ознайомлені тільки зі своїм функціональним завданням, не обов'язково уявляючи загальні цілі та сенс отриманих завдань; 6) контроль і оцінка якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва; 7) формально відповідальність немовби покладена на ту управлінську ланку, яка приймає рішення, реально – при невдачах відповідальність і провина завжди перекладається на виконавців; 8) у керівників з таким стилем керівництва часто спостерігається завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, догматичне мислення, при якому тільки одна відповідь правильна, а всі інші – помилкові тощо; інтенсивний контроль за діями підлеглих; схильність до стереотипів; чорно-біле сприймання підлеглих і їх дій.

Демократичному стилю управління властиві: 1) колегіальне прийняття рішень; 2) широка поінформованість управлінського апарату та співробітників про розв'язувану проблему, цілі організації; 3) участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за розв'язання свого часткового завдання й усвідомлює його значущість у досягненні спільної мети; 4) функції контролю й оцінки розподіляються по щаблях влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих; 5) співробітники – це не просто виконавці чужих рішень, а люди, які мають власні цінності й інтереси; 6) керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і відстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що сприяє виникненню зустрічного потоку інформації від співробітників до керівництва; 7) названий стиль сприяє зростанню ініціативності співробітників, кількості творчих нестандартних рішень, поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організації; 8) за умов демократичного стилю люди можуть навчатися один в одного по горизонталі, коли кожний стає джерелом інформації; 9) керівник враховує в роботі індивідуальні властивості підлеглих, вивчає їх потреби, інтереси, причини падіння та росту активності на роботі, визначає засоби впливу тощо [4].

Ліберальний стиль керівництва характеризується: 1) незначною участю керівника в управлінні групою; 2) його небажанням і нездатністю приймати будь-які рішення; 3) перекиданням виробничих функцій та відповідальності на інших керівників та підрозділи; 4) намаганням керівника уникнути будь-яких інновацій; 5) ситуацією, коли підрозділи й організація за такого керівництва повільно, але неухильно перетворюються на “болото”, співробітники втрачають мотивацію, ініціативу й інтерес до справ організації; активні та творчо зорієнтовані

ні співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов’язаної з їх безпосередніми обов’язками [4].

Г. М. Андреева виокремлює змістовий і формальний боки стилів керівництва [1].

*Таблиця 1.
Сторони стилів лідерства*

Формальна сторона	Змістова сторона
Авторитарний стиль керівництва	
Ділові короткі розпорядження. Заборони без попускать, погрози. Чітке мовлення, непривітний тон. Похвала та покарання суб’єктивні. Емоції не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою.	Справи групи плануються наперед (в усьому обсязі). Визначаються лише безпосередні цілі, віддалені – невідомі. Слово керівника – визначальне.
Демократичний стиль керівництва	
Інструкції у формі пропозицій. Товариський тон. Похвала та покарання – з порадами. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи.	Заходи плануються не наперед, а в групі. За реалізацію пропозицій відповідають усі. Всі складові роботи не тільки пропонуються, а й обговорюються.
Ліберальний (потуральний) стиль	
Тон – конвенційний, відсутність похвали, покарань, ніякого співробітництва. Позиція лідера – непомітна – “збоку групи”.	Справи в групі йдуть самі собою. Лідер не дає вказівок. Розділи роботи складають з окремих інтересів членів групи або йдуть від нового лідера.

Р. Л. Кричевський і М. М. Рижак називають ще декілька додаткових аспектів вивчення цієї проблеми. Один з них пов’язаний з виділенням факторів, що впливають на формування стилю керівництва. До числа таких факторів належать: 1) тип організації; 2) характер діяльності групи; 3) стабільність чи динамічність організації; 4) особисті якості керівника; 5) особисті якості підлеглих; 6) структура організації; 7) особливості ситуації; 8) екологія групи [5].

Традиційні стилі керівництва властиві й педагогічній діяльності, проте виділяються й інші стилі діяльності вчителів. А. К. Маркова й А. Я. Ніконова розподілили їх на чотири види [3, с. 292]: 1) емоційно-імпровізаційний стиль – учитель спрямований переважно на процес навчання, тому відбирає для уроку найцікавіший матеріал, а

менш цікавий (хоч і важливий) часто залишає для самостійної роботи учнів; орієнтується в основному на сильних учнів, практикує колективні обговорення, використовує різні методи навчання; проте в нього страждає методичний бік навчання, він погано турбується про повторення та закріплення пройденого матеріалу, про контроль за знаннями учнів. Його діяльності властива не лише гнучкість, але й імпульсивність; 2) емоційно-методичний – учитель орієнтований як на процес, так і на результат навчання; поетапно відпрацьовує весь навчальний матеріал, турбується про його повторення та закріплення, контролює знання учнів; оперативний (зі швидкою реакцією на ситуації); прагне активізувати діяльність учнів не зовнішньою привабливістю, а змістом матеріалу; 3) розсудливо-імпровізаційний – схожий на попередній стиль, але характеризується меншою винахідливістю у варіюванні методів навчання; вчитель не завжди використовує колективне обговорення, темп проведення уроку сповільнений; сам педагог намагається говорити менше, а під час опитування дає можливість учням детально відповісти на задане запитання; для цього вчителя характерна менша чутливість до зміни ситуації на уроці, не виражене самолюбство, він обережний, у ньому поєднуються рефлексивність та інтуїтивність; 4) розсудливо-методичний – учитель орієнтований переважно на результат навчання; проявляє консервативність у використанні засобів і способів педагогічної діяльності; сувора методичність поєднується у нього з малим набором стандартних методів навчання; віддає перевагу репродуктивній діяльності учнів, до колективних обговорень майже не звертається, неоперативний у реакціях на зміни ситуації на уроці, обережний у своїх діях, рефлексивний.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних і політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника. Схильність до сповідування певного стилю керівництва зумовлена психологічними якостями особистості, умовами, в яких відбувалося професійне становлення керівника тощо. Проте її не слід вважати абсолютною, оскільки з часом керівник може під впливом різноманітних чинників опанувати принципово нову культуру взаємодії з підлеглими.

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли основний виявляється неможливим або неефективним.

З метою досягнути мети роботи нами проводилося емпіричне дослідження, де взяли участь дві групи дітей шестилітнього віку (група А (n = 18, з них – 9 хлопчиків, 9 дівчаток) і група В (n = 16, з них – 9 хлопчиків, 7 дівчаток)) дошкільного закладу № NN (номер д/у не вказуємо з етичних міркувань) м. Чернівці.

На першому етапі дослідження нами використовувалася методика "Схильність до певного стилю керівництва" Є. П. Ільїна, результати якої засвідчили, що групи за стилем керівництва відрізняються: в групі А переважаючим є демократичний стиль керівництва, де середня найбільша – 10,94 балів, другу позицію займає ліберальний стиль – середня – 4,06 балів, найменше у цій групі вихователь проявляє авторитарний стиль керівництва; отже, він використовує змішаний стиль керівництва групою з переважанням демократичного; у групі В переважає авторитарний стиль керівництва, де середня – 9,69 балів – найбільша, порівняно з іншими середніми; крім авторитарного стилю керівник групи застосовує й інші: демократичний (середня – 4,62 балів) і ліберальний (середній показник – 3,87 балів), – проте, досить рідко.

Аналіз результатів за методикою "Кактус" М. А. Панфілова, яка допомагає виявити стан емоційної сфери дитини, показав, що у вибірці А:

– агресивність виявлена у 53,85% опитаних; імпульсивними є 69,23% дітей; егоцентризм розвинутий у 76,92% дошкільнят цієї групи; залежність є якістю лише 23,08% досліджуваних; демонстративність відносно сильно проявляють 76,92% дітей, бажаючи, щоб на них звернули увагу; потаємність властива лише 15,38% дітей; оптимістичність проявляється в 53,85% опитаних; у малюнках стількох же дошкільників присутня тривога; екстравертованість виявлена у 15,38% дітей; інтровертованість – у 76,92%; прагнення домашнього захисту активно наявне у малюнках і відповідях 30,77%, а прагнення самотності – у 38,46% опитаних, ще у 23,08% дітей воно часткове;

– у вибірці В агресивність виявлена у 54,54% опитаних; егоцентризм – у малюнках 81,82% дітей; імпульсивність відсутня у 45,45% дошкільників; залежність проявили 72,73% опитаних; демонстративність – 63,64% досліджуваних; потаємними є лише 18,18% дітей; оптимізм у більшості дошкільників групи відсутній – у 72,73%; ознаки тривоги присутні у 36,36% дошкільників, часткові – у 27,27% дітей; екстравертованість властива 9,09% опитаних, інтровертованість – 54,54%; прагнення домашнього захисту присутнє у 72,73% дошкільників; прагнення самотності – в 54,54% дітей.

Порівняльний аналіз свідчить, що досліджувані групи за цією ме-

тодікою відрізняються, проте найбільша різниця помітна за показниками залежності (група А виявляє значно меншу залежність, ніж група В), оптимізму (група В менше оптимістична), прагнення до домашнього захисту, що переважає у групі В.

На третьому етапі ми використали опитувальник, що дозволяє визначити рівень тривожності дошкільників. На запитання відповідали вихователі.

Аналіз отриманих даних показав:

– у більшості опитаних групи А (55,56%) – низький рівень тривожності, у 33,33% дошкільників – середній, у решти – 11,11% – високий; середня по групі – 7,33 балів, що є показником середнього рівня прояву тривожності, як і в групі В, – 9,375 балів;

– у групі В переважає середній рівень тривожності – у 81,25% опитаних, у 12,5% дітей – низький, у решти – 6,25% – високий рівень прояву тривожності.

Научно результати цього етапу дослідження подані на діаграмі:

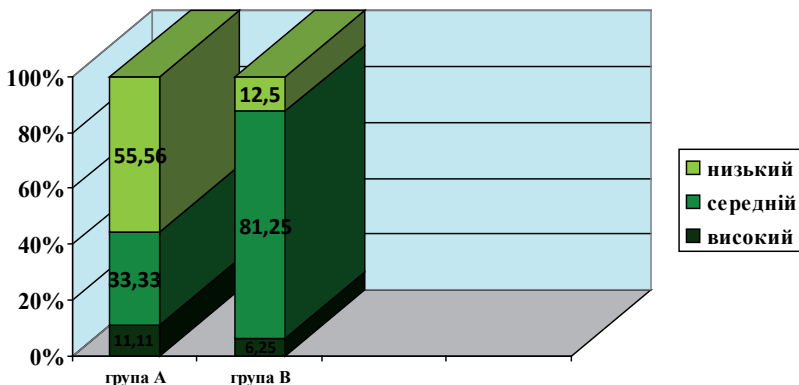


Рис. 1. Рівні тривожності дошкільників (у %)

На наступному етапі використовувався 8-кольоровий тест М. Люшера.

Аналіз отриманих даних показав (акцентуємо увагу на найбільш значимих результатах):

– у групі А діти прагнуть справити приємне враження – 40% опитаних; приємних зустрічей – 26,67% дошкільників; пригод – 20%; визнання, самостійності – по 6,67% дітей; у групі В – спокою, безпеки та гармонії (27,27%), досягнути визнання, переборюючи труднощі; розчарування через нереальні цілі – по 18,18% дошкільників; показати свою перевагу, агресивно її добиватися у ворожого оточення; знеси-

лені через надмірні вимоги – по 9,09% опитаних; тобто, якщо головне для дітей групи А – досягти визнання, справити добре враження та врегулювати стосунки, то для членів групи В – спокою та безпеки, продемонструвати свою перевагу перед оточенням, яке сприймається як вороже;

– за позиціями 1-8 (актуальна проблема та поведінка, викликана стресом) у групі А виявлені: відчуття тривоги через несприятливі стосунки та бажання бути в центрі уваги (по 13,33%), напружені дії, щоб уникнути стресу (у 20% дітей), відчуття неповноцінності й уникання обмеження свободи (по 6,67% опитаних), страх перешкод (у 40% дітей) – таке значення має місце і в групі В – у 18,18% дошкільників; у групі В наявні ще такі значення цієї позиції кольорів: бажання спокою, незадоволення ситуацією, критичне ставлення до інших (по 18,18% дітей), відчуття виснаження, бажання свободи, прагнення будь-що досягти своєї мети (по 9,09% дошкільників); тобто, у руслі попередніх значень і, відповідно, відмінностей між групами, проблемою для групи А є стосунки та недостатнє визнання, її члени намагаються діяти, хоча й бояться перешкод; проблемою для групи В є втома, виснаження і незадоволеність ситуацією, вони також бояться перешкод, проте зміцнюють свою позицію, критикуючи інших, що, на нашу думку, не дозволить їм досягти мети; варто зауважити, що діти з групи А відчують менше стресів, ніж у групі В, про що свідчить порівняння середніх показників стресу: у групі А це 2,93 бали, у групі В – 4,82 балів.

Підсумуємо: дошкільники групи А більш реалістичні як в оцінці своєї ситуації та проблем, так і у виборі способів реагування на них, тоді як діти групи В більш втомлені, напружені, неспокійні, проте свої проблеми хочуть вирішувати не стільки розв'язуючи їх, скільки перекладаючи на інших.

Наступна методика – “Я в дитячому садку” – дає можливість перевірити комфортність перебування дитини в групі дитячого садка.

Аналіз малюнків дітей вибірки А виявив: сприйняття дитячого садка більшістю дітей цієї групи позитивне, негативний момент у ставленні до своєї групи помічений лише у 14,29% опитаних; однозначно позитивно сприймають садок 57,15% опитаних, в цілому позитивно – 28,57% дітей; цілком позитивними свої стосунки в групі представляють 28,57% дошкільників, тоді як незадоволені ними решти опитаних – 71,43%; позитивною атмосферу в групі вважають 71,43% опитаних; відчуття опори проявляється у 64,29% дітей; вихователь дуже рідко з'являється на малюнках дошкільнят, зокрема, у

групи А – у 35,71% дітей; позитивний емоційний настрій відображений на малюнках 57,14% дітей.

Малюнки дошкільнят вибірки В свідчать: сприйняття дитячого садочка у групі неоднозначне – у 36,36% дітей – позитивне, ще у 18,18% – переважно позитивне, у решти – негативне; позитивними свої стосунки у групі бачать 54,54% опитаних; більшість дітей цієї групи атмосферу в садочку сприймають як негативну (63,64%); 72,73% групи В не відчувають опори в житті; у більшості (72,73%) дітей зображення вихователя на малюнках відсутнє; емоційний тон малюнків переважно негативний (у 81,82% опитаних). Зауважимо, що кольорова гама вибірки А якісно відрізняється від кількості та якості кольорів, використаних дітьми з вибірки В.

Порівняльний аналіз результатів даної методики показує, що група А переважає вибірку В за показником “стосунки”, тобто самі діти вважають міжособистісні стосунки в цій групі недостатніми (позбавленими адекватного спілкування, гармонії та розуміння), тоді як за іншими чотирма показниками передує група В. Тобто діти групи В значно гірше стримають садочок і психологічну атмосферу в ньому, рідше вважають вихователя “своїм” і відчувають брак емоційної наповненості у групі, ніж дошкільники групи А.

Отже, аналіз наукової літератури та результати нашого емпіричного дослідження свідчать, що стиль керівництва дитячою групою впливає на прояви різних індивідуальних характеристик дітей (переважно емоційних), сприйняття дошкільниками свого дитячого садочка, задоволеність стосунками в групі, ставленням до них і своїм емоційним станом, які більш оптимальні при використанні демократичного стилю керівництва дитячою групою, ніж авторитарного. Тому бажаним вважаємо формування у вихователя дитячого садка індивідуального стилю керівництва, орієнтованого на конкретну групу дітей певного віку, де поєднувалися б елементи різних стилів керівництва з очевидним переважанням демократичного стилю.

Література:

1. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – Москва: Аспект пресс, 1998. – 429 с.
2. Братченко С. Л. Авторитарный стиль педагогического общения – а что дальше? / С. Л. Братченко, С. А. Рябченко // Магистр. – 1996. – № 3. – С. 83-90.
3. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2004. – 701 с.

4. Корнев М. Н. Соціальна психологія: Підручник / М. Н. Корнев, А. Б. Коваленко. – К., 2006. – 304 с.
5. Кричевский Р. Л. Стиль руководства и основные направления его исследования / Р. Л. Кричевский, М. М. Рыжак // Социальная психология: Хрестоматия: [учеб. пособ. для студ. вузов] / Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – М: Аспект Пресс, 2003. – 475 с. – С. 289-294.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: Навчальний посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 695 с.
7. Парыгин Б. Д. Социальная психология / Б. Д. Парыгин. – СПбГУП, 2003. – 412 с.
8. Рюмшина Л. И. Эмпирическое изучение стилей поведения педагогов / Л. И. Рюмшина // Вопросы психологии. – 2000. – № 1. – С. 142-150.
9. Серёгина Т. Н. Личностные особенности, детерминирующие профессиональную успешность деятельности руководителя [Электронный ресурс] / Т. Н. Середина. – Режим доступа: www.ipras.ru/cntnt/rus/dop_dokume/mezhdunaro/nauchnye_m/razdel_3_a/seryogina_.html. – Назва з титул. екрану.