

О. Г. Бойчук
L.Vojchuk@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Бойчук О. Г. Формування ефективного стилю управління керівників навчальних закладів. В статті розглянуто стилі керівництва з урахуванням специфіки діяльності навчальної установи задля успішної її діяльності. Вказано на те, що від керівника значною мірою залежить якісне розв'язання фінансово-економічних, господарських справ, результат навчально-виховного процесу, стосунки в колективі, результат роботи та імідж закладу взагалі, що ефективно управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, сприятливому психологічному клімату у колективі, готовності кожного працівника включатись у виконання складного завдання. У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в теорії управління вважають стилем керівництва.

Метою нашої статті є розглянути формування ефективного стилю управління з урахуванням специфіки діяльності навчальної установи задля успішної її діяльності.

У роботі відображена класифікації стилів керівництва К. Левіна, яка включає демократичний, (колегіальний, товариський), авторитарний (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний), ліберальний (вільний, анархічний, нейтральний, формальний). Кожен керівник обирає свій індивідуальний стиль керівництва в якому один або декілька компонентів є провідними. На ефективність стилів керівництва в освітніх установах впливають зовнішні і внутрішні чинники.

В сучасній теорії і практиці управління говорять про «неуспішного керівника». До причин неуспішного керівництва відносять: нереалістичну самооцінку; віру в свою непогрішність; амбітність; невміння хвалити за добру роботу і карати за погану та ін..

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом.

Можемо стверджувати, що найефективніша діяльність спостерігається у тих колективах, де сформувався демократичний стиль управління: вмiле використання влади i таких психологiчних механiзмiв впливу, як порада, делегування повноважень i вiдповiдальностi, переконання, навчання та iн. Усе це забезпечує позитивну саморегуляцiю колективу, розвиток iндивiдуальної та групової iнiцiативи, результативну діяльність навчальної установи.

У подальших дослідження цікаво буде здiйснити опитування керiвникiв i отримати поради з приводу удосконалення якостi пiдготовки майбутнiх фахiвцiв; розкрити питання зворотного зв'язку, дослідження прагнень студентiв до майбутньої управлiнської діяльності; розглянути вдосконалення стилю керiвництва вiдповiдно до вимог часу тощо.

Ключові слова: стиль управління, керiвник, формування, ефективність управління, лiберальний, авторитарний, демократичний, успішний i не успішний керiвник.

Бойчук А. Г. Формирование эффективного стиля управления руководителей учебных заведений. В статье рассмотрены стили руководства с учетом специфики деятельности учебного учреждения для успешной ее деятельности. Указано на то что от руководителя во многом зависит качественное решение финансово-экономических, хозяйственных дел, результат учебно-воспитательного процесса, отношения в коллективе, результат работы и имидж заведения вообще, что эффективное управление способствует стабильности и порядка, решению различных проблем, благоприятном психологическом климате в коллективе, готовности каждого работника включаться в выполнение сложной заданий. У каждого руководителя складываются определенные стереотипы управленческой деятельности, в теории управления называют стилем руководства.

Целью нашей статьи является рассмотрение формирования эффективного стиля управления с учетом специфики деятельности учебного учреждения для успешной ее деятельности.

В работе отражена классификации стилей руководства К. Левина, включая демократический, (коллегиальный, товарищеский), авторитарный (автократический, административный, волевой, директивный), либеральный (свободный, анархический, нейтральный, формальный). Каждый руководитель выбирает свой индивидуальный стиль руководства в котором один или несколько компонентов

являются ведущими. На эффективность стилей руководства в образовательных учреждениях влияют внешние и внутренние факторы.

В современной теории и практике управления говорят о «неуспешном руководителе». К причинам «неуспешного руководства» относят: нереалистическую самооценку; веру в свою непогрешимость; амбициозность; неумение хвалить за хорошую работу и наказывать за плохую и др. Важной составной частью эффективного стиля руководства является единство слова и дела в деятельности руководителя. Практика показывает, что наивысших успехов в работе достигают те руководители, которые всегда руководствуются этим принципом.

Можем утверждать, что эффективная деятельность наблюдается в тех коллективах, где сформировался демократический стиль управления: умелое использование власти и таких психологических механизмов влияния, как совет, делегирование полномочий и ответственности, убеждения, обучения и др. Все это обеспечивает положительную саморегуляцию коллектива, развитие индивидуальной и групповой инициативы, результативную деятельность учебного учреждения.

В дальнейших исследованиях интересно будет осуществить опрос руководителей и получить советы по поводу усовершенствования качества подготовки будущих специалистов; раскрыть вопрос обратной связи, исследования стремлений студентов к будущей управленческой деятельности; рассмотреть совершенствование стиля руководства в соответствии с требованиями времени и тому подобное.

Ключевые слова. Стиль управления, руководитель, формирования, эффективность управления, либеральный, авторитарный, демократический, успешный и не успешный руководитель.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку людства підвищилися вимоги до професіоналів, які повинні виконувати не тільки професійні обов'язки, а й керувати освітніми закладами. Від керівника значною мірою залежить якісне розв'язання фінансово-економічних, господарських справ, результат навчально-виховного процесу, стосунки в колективі, результат роботи та імідж закладу взагалі. Ефективне управління сприяє стабільності і порядку, розв'язанню різноманітних проблем, сприятливому психологічному клімату у колективі, готовності кожного працівника включатись у

виконання складного завдання. Якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу, мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягати високих результатів, тоді колектив починає працювати як злагоджений механізм. У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в теорії управління вважають стилем керівництва.

Аналіз останніх досліджень. Проблемам дослідження управлінської діяльності в освітніх установах, у тому числі, і вибору оптимального стилю керівництва присвячено ряд публікацій та розвідок таких видатних вітчизняних та зарубіжних вчених як: Б. Андрушків, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Кузьмін, О. Мармаза, Л. Сергеева, В. Мельниченко, Т. Пучкова, О. Романовський, В. Савчук, В. Травін, Н. Тверезовська, Е. Туник та ін. Науковці у своїх дослідженнях розглядають стилі керівництва з точки зору теорії управління.

Формулювання мети статті. Зважаючи на вищезазначені аспекти, метою нашої статті є розглянути формування ефективного стилю управління з урахуванням специфіки діяльності навчальної установи задля успішної її діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед керівником освітньої установи, як стверджував Кант у праці «Про педагогіку», стоять два людських винаходи які можна вважати самими важкими: «мистецтво управляти і виховувати, але саме на них тримається суспільство». Саме вдале керівництво має сприяти успішній діяльності і розвитку навчальної установи.

У сучасній психолого-педагогічній літературі існує два підходи до розуміння суті керівництва. Частина науковців поділяють думку, що «керівництво» є синонімом «управління». Інші, зокрема Л. Карамушка, розглядають керівництво як один із центральних, командних психологічних елементів управління.

Так, Л. Карамушка вважає, що «стиль управлінської діяльності виявляється при розв'язанні як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, а стиль керівництва – тільки при вирішенні власне психологічних ситуацій, причому лише певного типу, пов'язаних із здійсненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків» [4, с. 2].

Ефективність керівництва залежить від використання певного стилю обраного керівним складом освітньої установи. Стиль керівництва – «цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи (або групи

керівників) на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями» [5, с. 179-180]. За Н. Коломінським [6, с. 148], стиль керівництва установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника. В. Співак [10, с. 188] дає своє розуміння стилю: стиль керівництва – це сталі особливості реалізації керівником владо-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури. В. Шепель [12, с. 143] пояснює стиль роботи керівника як своєрідний стереотип розумових проявів і реальних вчинків, що притаманні даній особистості. Стиль роботи керівника є наочним проявом тих принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, завдяки яким наочно демонструються його особистісно-ділові якості та антропологічна підготовленість. Л. Кравченко [7, с. 24] розуміє стиль роботи менеджера освіти як гнучку поведінку керівника щодо співробітників та учнів, що базується на самоорганізації та самоуправлінні і є орієнтовною на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації загалом. Отож стиль керівництва – це система особистих засобів і способів управлінської діяльності менеджера освіти з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації в цілому.

Стилі керівництва можуть бути більш менш ефективними залежно від того, наскільки структурована виконувана робота (вирішуване завдання). Стиль керівництва має певну структуру. У сучасній психолого-педагогічній літературі відомо більше двадцяти структурних елементів стилю керівництва. Л. Карамушка об'єднує їх у шість головних 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» [5, с. 182].

Дана структура відображена у класифікації стилів керівництва К. Левіна. Вона включає: демократичний (колегіальний,

товариський), авторитарний (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний), ліберальний (вільний, анархічний, нейтральний, формальний).

Кожному стилю керівництва відповідно до блоків запропонованих Л. Карамушкою характерні певні особливості.

Стилі Блоки	демократичний	авторитарний	ліберальний
Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом	Орієнтація керівника на сумісну діяльність, активна взаємодія з колективом, колегіальність у прийнятті рішень, врахування пропозицій, побажань, досвіду, новаторства, заохочення самостійності і самодисципліни.	Питання життєдіяльності колективу вирішує одноосібно, не стимулює активності, ініціативи працівників, не прислухається до побажань і пропозицій, не враховує знань і досвіду працівників, надає перевагу зовнішньому контролю, забезпеченню залізної дисципліни, демонстрація вимогливості.	Не втручається у роботу працівників, не стимулює активності, ініціативи, зате вимагає звітності і відповідальності за доручену справу, рідко буває в колективі, керівництво досить часто здійснюють заступники.
Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних	Встановлення психологічного контакту з кожним працівником і	Не надає значення встановленню психологічного контакту з	Байдуже ставиться до налагодження між особистих стосунків,

<p>стосунків у колективі, формування колективу</p>	<p>колективом, повага до працівників, відсутність групи «довірених» людей що мають певні пільги, орієнтація колективу на спільне подолання труднощів.</p>	<p>колективом загалом та з окремими працівниками, неухважно ставиться до працівників, створює довкола себе групу «довірених» осіб, не сприяє формуванню колективу, міжособистісні стосунки напружені, психологічний клімат несприятливий.</p>	<p>формування психологічного клімату у колективі, проблем соціальної адаптації керівників</p>
<p>Тип спілкування керівника з підлеглими</p>	<p>Партнерство і рівноправність, становлення розгалуженої мережі комунікації у колективі, передбачення можливих комунікативних бар'єрів, знаходження адекватних шляхів для їх подолання.</p>	<p>Керівник акцентує увагу на своїй владі над працівниками, підкреслює соціальну дистанцію, комунікація «згори до низу»,</p>	<p>Не вважає за потрібне спілкуватися з підлеглими і не звертає уваги на такі спроби підлеглих, вважає що сам краще розбереться у таких справах</p>
<p>Ступінь урахування потреб і інтересів керівництва індивідуально-</p>	<p>Врахування потреб і інтересів кожного працівника,</p>	<p>Не враховує потреб і інтересів окремих працівників,</p>	<p>Не створює умов для реалізації інтересів окремих</p>

<p>психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу</p>	<p>об'єднання інтересів справи і самого керівника,</p>	<p>застосовує жорсткі адміністративні методи, не дбає про створення умов для професійної самореалізації та самоствердження працівників</p>	<p>працівників, байдужий до нововведень, намагається не помічати поганої роботи працівників або вважає за краще самому вирішити проблему, індивідуально-психологічні особливості працівників не беруться до уваги</p>
<p>Головні методи впливу на працівників</p>	<p>Особистий приклад, пояснення, прохання, переконання, звернення за порадою</p>	<p>Командно-наказові методи, відсутня система заохочення, порушується етика службових відносин керівника і підлеглих</p>	<p>Переважає пасивне невтручання, спостереження «збоку», рідко користується проханням, переконанням, роз'ясненням, наказами і розпорядженнями</p>
<p>Особливості орієнтації керівника на самого себе</p>	<p>Доброзичливе ставлення до критичних зауважень на свою адресу, самокритичність, швидка адаптація до соціальних змін, орієнтований на підвищення</p>	<p>Агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу, може вжити дисциплінарні санкції до тих хто критикує, негативно</p>	<p>Керівник індіферентний до критичних зауважень, вони для нього нічого не означають</p>

	фахового творчого потенціалу	ставиться до нововведень, не орієнтований на підвищення фахового творчого потенціалу	
--	------------------------------	--	--

Як бачимо з таблиці кожен стиль має свої позитивні і негативні сторони. Зокрема, демократичний стиль керівництва сприяє ефективній спільній діяльності колективу, а це потребує значних зусиль для забезпечення комунікацій, координації дій працівників, врахування їх індивідуально-психологічних особливостей. Авторитарний стиль спричиняє виникнення у працівників незадоволення, бо не враховуються їх інтереси, можливості, але забезпечується швидкість прийняття рішень що орієнтовані на обов'язкове досягнення результату. Ліберальний стиль відкриває шлях працівникам до ініціативи, самостійності, зате пасивність керівника дезорієнтує колектив і приводить до низьких результатів роботи.

Однак, кожен керівник обирає свій індивідуальний стиль керівництва в якому один або декілька компонентів є провідними. За Н. Коломінським [6, с. 152], індивідуальний стиль керівництва – це оригінальний, новаторський стиль, що дає змогу його власникові домагатися позитивних результатів у керівництві установою освіти. Необхідно зазначити: якщо вибір засобів керівництва здійснюється стихійно або керівник відбирає лише ті засоби, що є зручними для нього, то після їх стабілізації складається певний індивідуальний стиль, суб'єктивно зручний, але не завжди оптимальний, бо не враховуються інтереси колективу. Чим раніше новопризначений менеджер усвідомить важливість і необхідність формування власного стилю керівництва, тим більше виявиться у нього можливостей для вироблення оптимального стилю керівництва, необхідного в даних умовах, тим менше часу і енергії витратить він (метод спроб і помилок) на пошук ефективної діяльності.

На ефективність стилів керівництва в освітніх установах впливають зовнішні і внутрішні чинники. До зовнішніх відносять

чинники, що зумовлені соціумом у якому функціонує освітній колектив; зумовлені змістом діяльності та умовами її виконання; пов'язані із соціально-психологічними характеристиками колективу, з яким взаємодіє певний колектив. Щодо внутрішніх чинників, то їх становлять індивідуально-психологічні особистісні характеристики керівника.

Взаємодію певних зовнішніх і внутрішніх чинників можна побачити в урахуванні керівником освітньої установи у процесі керівництва таких показників:

- Типу освітньої організації;
- Специфіки її основної діяльності;
- Поставленими завданнями;
- Умовами їх виконання;
- Способами та засобами діяльності організації;
- Рівнем розвитку організації;
- Стилем, формами і методами роботи вищого керівництва;
- Сходінками управлінської ієрархії самого керівника;
- Відповідністю стилю керівника сподіванням підлеглих;
- Індивідуально-психічними якостями особистості керівника;
- Його авторитетом;
- Рівнем загальної та управлінської культури, освіти керівника;
- Його загальним та управлінським досвідом [9, с. 35].

Незаперечним є факт, що за таких умов прорахувати ситуації не можливо, бо всі запропоновані чинники тісно пов'язані між собою, доповнюють один одного, інколи вступають у суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними; мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи; співвідношенням особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою; адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях

Вивчення стильових якостей керівників за тестом М. Вудкока і Д.Френсіса показує, що типовими обмеженнями у практиці управління керівників закладів освіти є [1, с. 65]: невміння управляти собою – (вказали 73% з них); недостатні навички вирішення проблем – 47%; недостатня визначеність творчого підходу або його відсутність – 33%; недостатнє розуміння

особливостей управлінської праці – 27%; недостатня здатність керувати, невміння навчати підлеглих; недостатня здатність формувати колектив – 20%; недостатня здатність впливати на оточуючих – 13%.

Важливим для керівників є знання і розуміння ними людей, уміння правильно оцінювати здібності й індивідуальні особливості працівників, прислухатися до думки, порад і рекомендацій членів колективу, підтримувати їхню ініціативу і використовувати її в практичній роботі. Тому сучасний стиль керівництва навчальним закладом повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є [2, с. 85]:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;

- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;

- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань; – згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками.

У іншому випадку існують чинники, які знижуватимуть ефективність роботи керівника навчального закладу [11]:

- не планує роботу (ні свою, ані свого підрозділи);
- виконує спочатку приємну і знайому роботу;
- не довіряє своїм підлеглих і виконує їх роботу сам;
- не вміє залучити до інтересів організації своїх підлеглих;
- спрямовує роботу персоналу безпосередньо, замість керувати шляхом постановки цілей і завдань, спираючись на самоврядування;

- приймає занадто багато рішень за своїх підлеглих, вважаючи, що таким шляхом тримає всі нитки управління у себе;

- не знає своїх підлеглих і цікавиться їх роботою, їх особистими планами у майбутнє;

- не вміє розмовляти відверто у відносинах зі своїми підлеглими;

- не вірить у здібності своїх підлеглих;

- не визначає первинності й важливості своєї роботи і не раціонально використовує робочий час.

В сучасній теорії і практиці управління про такого керівника говорять як про «неуспішного» [3]. До найпоширеніших причин

неуспішного керівництва відносять: нереалістична самооцінка; віра в свою непогрішність; амбітність; невміння хвалити за добру роботу і карати за погану; недостатній аналіз діяльності підлеглих і їх прорахунків; перекладення поразок на плечі працівників, а перемог на себе; незнання потреб і інтересів підлеглих; невміння планувати роботу і передбачати наслідки; виконання за підлеглих відповідальної роботи; виставляння на показ панібратських взаємин з одним із своїх працівників; керівництво роботою підлеглих безпосередньо, замість того, щоб розподілити обов'язки між ними; приймати рішення за підлеглих і таким чином стримувати їх ініціативу.

Щоб не допустити статусу «неуспішного керівництва» варто звернути увагу на те, що ефективність роботи навчального закладу істотною мірою залежить від ціннісно-орієнтаційної єдності членів колективу, яка, у свою чергу, залежить від управління навчальним закладом. Матеріальною основою ціннісно-орієнтаційної єдності колективу є концепція та статут діяльності навчального закладу. На його формування впливає залучення педагогів до розробки, обговорення та прийняття важливих для освітньої установи рішень, впровадження досвіду роботи, різні форми наукової, навчально-методичної роботи, система оцінки діяльності як педагогів так і керівників. Керівник має бути гнучким у виборі того чи іншого стилю управління, який повинен бути об'єктивно доцільним. Він має завжди бути готовим у разі потреби, змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва. Якщо керівник вибрав певний стиль і чітко його дотримується (стиль добре зарекомендував себе у минулому), то може виявитися не здатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації і на іншій посаді. Керівник, який хоче працювати ефективніше, отримати від своїх підлеглих максимальну віддачу, не може дозволити собі застосовувати один стиль впродовж всієї кар'єри.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця – характерні риси ефективного стилю роботи [8, с. 69].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отож кожен стиль керівництва залежить від цілої низки зовнішніх і внутрішніх чинників, взаємодією яких і зумовлено доцільність

використання того чи іншого стилю керівництва в конкретній управлінській ситуації що забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір'я, очолювати їх працю. Та все ж найефективніша діяльність спостерігається у тих колективах, де сформувався демократичний стиль управління: вмiле використання влади і таких психологічних механізмів впливу, як порада, делегування повноважень і відповідальності, переконання, навчання та ін. Усе це забезпечує позитивну саморегуляцію колективу, розвиток індивідуальної та групової ініціативи, результативну діяльність навчальної установи.

У наступних дослідження цікаво буде здійснити опитування керівників і отримати поради з приводу удосконалення якості підготовки майбутніх фахівців; розкрити питання зворотного зв'язку, тобто дослідження прагнень студентів до майбутньої професійної управлінської діяльності; розглянути вдосконалення стилю керівництва відповідно до вимог часу тощо.

Список використаних джерел

1. Барко В. Розвиток професійних якостей управлінця / І. Барок. – Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – №11. – С. 65–80.
2. Баран М. Рівні діяльності керівника-менеджера ВНЗ третього тисячоліття / М. Баран // Вища освіта України. – 2008. – № 4. – С. 45 – 47.
3. Ворощук О. Стиль керівництва як фактор ефективної діяльності навчальної установи/О. Ворощук // Вип. 715. Педагогіка і психологія. – Чернівці: Чернівецький нац. у-т., 2014. – С. 43-49.
4. Карамушка Л. Психологія освітнього менеджменту: Навчальний посібник/Л. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л. Психологія управління: Навчальний посібник/Л. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
6. Коломінський Н. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект)/Н. Коломінський. Монографія. – К.: МАУП, 2000.– 286 с.
7. Кравченко Л. Стиль роботи менеджера освіти / Педагогіка математики і природознавства. V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М.В.Остроградського, 24-25 вересня 2001р. Збірник статей. – Полтава: ПОІППО, 2001.– 72 с.
8. Кредісов А.. Менеджмент для керівників / А. Кредісов, Є. Панченко. – К.: Знання, 1999. – 188 с.

9. Савчук В. Стиль керівництва як фактор впливу на успішну діяльність управлінського персоналу ЗНЗ / В. Савчук// Педагогічний пошук. – 2011. - №1. С. 33-36.
10. Спивак В. Корпоративная культура / В. Спивак.– СПб: Питер, 2001.– 362 с.
11. Тверезовська Н. Взаємовплив професійно-важливих якостей керівника навчального закладу та стилю його керівництва //http://Down loads/nvnau_ped_2012_175(3)_50%20(1).pdf
12. Шепель В. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология/В. Шепель. – М.: Нар. образ-е, 1999. – 432 с.
13. <http://kds.org.ua/blog/osnovni-stili-kerivnitstva>

Spisok vikoristanih dzherel

1. Barko V.I. Rozvytok profesiinykh yakostei upravlintsia / I.V. Barok. – Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota. – 2004. – №11. – S. 65-80. 364.
2. Baran, M. P. Rivni diialnosti kerivnyka-menedzhera VNZ tretoho tysiacholittia / M. P. Baran // Vyshcha osvita Ukrainy. – 2008. – № 4 (Dodatok 1). – S. 45 - 47.
3. Voroshchuk O. Styl kerivnytstva yak faktor efektyvnoi diialnosti navchalnoi ustanovy // Vyp. 715. Pedahohika i psykholohiia. – Chernivtsi: Chernivetskyi nats. u-t., 2014. – S. 43-49.
4. Karamushka L. Psykholohiia osvitnoho menedzhmentu: Navchalnyi posibnyk/L. M. Karamushka. – K.: Lybid, 2004. – 424 s.
5. Karamushka L. Psykholohiia upravlinnia: Navchalnyi posibnyk/L. M. Karamushka. – K.: Milenium, 2003. – 344 s.
6. Kolomynskyi N. Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichniy aspekt). Monohrafiia. – K.: MAUP, 2000.– 286s.
7. Kravchenko L. Styl roboty menedzhera osvity / Pedahohika matematyky i pryrodoznavstva. V Vseukrainski chytannia, prysviacheni pamiaty M.V.Ostrohradskoho, 24-25 veresnia 2001r. Zbirnyk statei. – Poltava: POIPPO, 2001.– 72 s.
8. Kredisov A.. Menedzhment dlia kerivnykiv / Kredisov A. I., Panchenko Ye. H. – K.: Znannia, 1999. – 188 s.
9. Savchuk V. Styl kerivnytstva yak faktor vplyvu na uspishnu diialnist upravlinskoho personalu ZNZ / V. Savchuk// Pedahohichniy poshuk. – 2011. - №1. S. 33-36.
10. Spivak V. Korporatyvnaya kultura/ V. Spivak.– SPb: Pyter, 2001.– 362 s.

11. Tverezovska N. Vzaiemovplyv profesiino-vazhlyvykh yakosteï kerivnyka navchalnoho zakladu ta styliu yoho kerivnytstva //http://Down loads/nvnau_ped_2012_175(3)__50%20(1).pdf

11. Shepel V. Chelovekovedcheskaia kompetentnost menedzhera. Upravlencheskaia antropohyia/V. Shepel. – M.: Nar. obraz-e, 1999. – 432 s.

12. <http://kds.org.ua/blog/osnovni-stili-kerivnitstva>

Boyчук O. Formation of effective management style at the heads of educational establishments. In the article reviewed styles of guidance taking into account the specifics of the educational institution's activities for its successful functioning. Every leader have certain stereotypes of administrative activity, which in the theory of management consider leadership style.

The purpose of our article is to consider the formation of an effective management style, taking into account the specifics of the activity of the educational institution for the sake of its successful activity.

The work depicts the classification of Levin's K. leadership styles, which includes democratic, authoritarian, liberal. Each manager chooses his own individual leadership style, in which one or more components are leading. The effectiveness of leadership styles in educational institutions depends on external and internal factors.

In modern theory and practice of management speaks about "unsuccessful manager." The reasons for unsuccessful leadership include: unrealistic self-esteem; faith in their dishonor; ambitiousness; the inability to praise for good work and punish for bad and so on.

An important part of an effective leadership style is the unity of words and activities. Practice shows that the highest successes in labor reach those leaders who are always guided by this principle.

We can argue that the most effective activity is observed in those groups where the democratic style of governance is formed: skillful use of power and psychological mechanisms of influence such as counseling, delegation of authority and responsibility, persuasion, training, etc. All of this ensures positive self-regulation of the collective, the development initiatives, and the productive activity of the educational establishment.

In further researches it will be interesting to conduct a survey of managers and get advice for improving the quality of future specialists training; studying the aspirations of students for future management

activities; consider improving the style of leadership in accordance with the requirements of time, etc.

Key words. Management style, leader, formation, efficiency management, liberal, authoritarian, democratic, successful and unsuccessful leader.

Отримано 01.02.2018

УДК 378.011.3-364.43:364.658

А. О. Волошановська
voloshanovskaaa@gmail.com

В. І. Співак
fkspp@ukr.net

**ДІАГНОСТИКА ГОТОВНОСТІ
МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ
ЩОДО РОБОТИ З СІМ'ЯМИ, ЯКІ ОПИНИЛИСЯ
В СКЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИНАХ**

Волошановська А. О., Співак В. І. Діагностика готовності майбутніх соціальних працівників щодо роботи з сім'ями, які опинилися в складних життєвих обставинах. На сьогоднішній день жодна українська сім'я не застрахована від складних життєвих обставин. Адже проблеми сьогодення лише підсилюють сімейні конфлікти, а неготовність членів сімей визнати кризові ситуації у своїй родині і долати свої сімейні проблеми ні самотійно, ні з допомогою соціально-психологічних фахівців призводить до загострення, як міжособистісних конфліктів між членами сім'ї, так і асоціальних проблем, яких сім'я не може самотійно подолати і в результаті опиняється в складних життєвих обставинах.

Статистичні дані СЖО у межах нашого міста є досить не втішними, так як спостерігається щорічне збільшення кількості сімей з складними життєвими обставинами. Згідно статистики у 2015 році на обліку в Центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді перебувало 316 сімей, як таких, які зазнають складних життєвих обставин, у 2016 році – 325 сімей, а у 2017 році –