

УДК 371.11:371.1.07+159.938.363

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

С.А. Багашев

Министерство образования и науки Чеченской Республики, г. Грозный

В статье дана классификация подходов к стилям руководства и представлены те из них, которые стали базой для проведенного автором исследования стилей руководства директоров школ и учреждений начального профессионального образования. Значительное место в материале отведено описанию результатов и анализу данного исследования с позиций ситуационного подхода к управлению.

Ключевые слова: *Стиль руководства, административный стиль, руководитель образовательного учреждения, управленческая деятельность, успешность руководителя, выбор стиля руководства, управленческая ситуация.*

Стиль руководства является интегральной характеристикой, в которой проявляются особенности как субъекта руководства, так и его объекта. Под стилем руководства понимаются индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций.

Исследователи различают несколько подходов к проблеме стилей руководства и соответственно разное число стилей, выделяемых по разным основаниям. Не всегда указанные подходы независимы друг от друга. Чаще они пересекаются, но всё же различаются по своим доминирующим идеям. В соответствии с ними можно выделить четыре подхода:

1) личностный (определяется выделением индивидуальных особенностей руководителя в качестве главной детерминанты его стиля);

2) поведенческий (связывает поведение руководителя с ситуациями деятельности, структурой производственных задач, а также с профессионализмом, отношениями и мотивами подчиненных);

3) комплексный (выражается в стремлении обобщить наиболее известные детерминанты стиля);

4) структурно-функциональный (характеризуется постановкой вопроса о внутренней организации стиля, при этом обычно не конкретизируется их число).

Одно из первых описаний стилей руководства (лидерства) дают К. Левин с соавторами [3, с. 492]. Они выделяют две стороны стилей

руководства: содержание решений, предложенных лидером группе, и технику (приемы, способы) осуществления этих решений. Обозначим формальный аспект разных стилей, которые согласно К.Левину определяются как авторитарный, демократический и либеральный.

Другой из наиболее известных теорий лидерства является ситуационная теория Ф. Фидлера. Полагая, что в разных ситуациях эффективными могут быть разные типы руководства, что групповая динамика не определяется лишь личностными качествами лидера, Ф. Фидлер выделил три ключевых ситуационных переменных [1, с. 378–379]:

1) отношения лидера и подчиненных – степень доверия и уважения, которые испытывают подчиненные к своему менеджеру, лояльность группы по отношению к лидеру;

2) структурированность задач, т. е. степень их формализованности;

3) должностная власть как возможность лидера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчиненных.

Считая стиль руководства врожденной характеристикой, Ф. Фидлер видел два пути повышения эффективности для конкретных руководителей: а) подбор менеджеров соответственно организационным условиям; б) изменение самой ситуации, т. е. реструктуризация производственных задач, расширение или сокращение властных полномочий и др.

Стиль руководства является характеристикой деятельности руководителя, в которой выражаются его личные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности. Стиль не зависит от иерархического уровня управления и от профессиональных знаний. А.Л. Журавлев [2, с. 274] выделил три атрибута стиля руководства:

- целостность: стиль есть единство, внутренняя взаимосвязанность всех взаимодействий руководителя с коллективом;
- устойчивость: система включает наиболее характерные, относительно устойчивые варианты для конкретного руководителя;
- индивидуальность: система взаимодействий характеризуется своей специфичностью в каждом конкретном случае.

Обобщая представления о сущности стиля руководства, можно выделить два независимых генеральных фактора, детерминирующих стилевое поведение управленца: технологии производственной деятельности («задачи») и взаимодействия с персоналом («отношения»). Показательно, что большая часть описываемых исследователями стилей локализуется в пространстве вышеназванных факторов. При этом относительная успешность разных стилей определяется большей или меньшей представленностью в восприятии

субъекта и его стили совокупности условий, требований, закономерностей одной из двух сфер – «производственно-технологической», или объектной, и «межличностной», или субъектной.

Управленческая деятельность отражает качественное изменение и усложнение психологического содержания деятельности субъекта, как только она становится совместной, как только отдельному субъекту необходимо активно взаимодействовать с другими субъектами. Здесь сразу же особую значимость обретают все социально-психологические аспекты их профессиональных и межличностных взаимодействий, отношений, взаимных представлений друг о друге, о функциональных и социальных ролях друг друга, различия мотивов, характера перераспределения функций управления в группе и пр. Особую остроту социально-психологические процессы взаимодействия субъектов обретают и как следствия естественного нетождества их индивидуальностей и индивидуальных стилей.

Поэтому вполне объективна сложность оценки профессионализма и прогноза успешной деятельности руководителя, отмечаемая многими экспертами в области управления. Тем не менее на основании прямых и косвенных признаков можно выделять основные причинно-следственные отношения (факторы), так или иначе определяющие успешность деятельности руководителя в конкретной управленческой структуре. Такая успешность имеет две составляющие:

- личная, индивидуальная успешность руководителя как субъекта управленческой деятельности (его управленческий потенциал, личностно-профессиональный потенциал, профессионально важные качества);
- успешность руководителя в конкретной управленческой структуре, на конкретном рабочем месте (т.е. в совокупности конкретных обстоятельств деятельности).

Одним из факторов такой успешности является стиль руководства, используемый руководителем. Для исследования стиля руководства менеджеров образования мы выбрали тестовую методику, модифицированную Е. Туник [4, с. 1–16]. В соответствии с ней представим общие характеристики основных стилей руководства (в методике стили руководства именуются как административные стили).

1. Демократический. Для него характерно постоянное взаимопонимание, сплоченность между администратором, управленческой группой и членами коллектива. Решения принимаются всеми работниками, и ответственность распределяется между всеми членами группы.

2. Кооперативный. Часть полномочий по управлению передано коллективу. Руководитель консультирует участников процесса

управления по вопросам, которые, по его мнению, для них значимы. Сотрудники одновременно являются и членами органов управления.

3. Ограниченное участие. Незначительная часть управленческих функций делегируется персоналу. Специальным рабочим группам предлагается решать вопросы планирования своей деятельности и давать рекомендации руководителю. Однако это не значит, что все возможные предложения будут использованы руководством.

4. Бюрократический. Основным источником управления являются различные официальные документы. Члены коллектива придерживаются существующих в организации правил. Данный стиль предполагает доминирование традиций и стабильности, изменения редки.

5. Стиль невмешательства. Руководитель позволяет каждому члену коллектива вести себя так, как ему удобно, не заботясь об объективной оценке или последствиях. Руководитель не способствует выработке коллективных решений и не может принять на себя ответственность. Каждый учитель сам решает свои проблемы, при этом нередко терпит неудачи.

6. Благожелательно-деспотичный. Руководитель благожелателен к сотрудникам, он может заботиться о работниках своей организации. Однако право принятия решения всегда принадлежит руководителю.

7. Авторитарный. Все, кем руководит применяющий этот стиль руководитель, никогда не принимают участия в анализе ситуации, не говоря уже о ее решении. Для этого стиля характерна видимость делегирования полномочий. Зачастую власть используется прямо для того, чтобы руководитель достиг своих целей, воплотив решения и получив за это признание.

8. Смешанный стиль. Данный стиль характеризуется сочетанием в деятельности руководителя всех перечисленных выше стилей руководства, которое носит ситуационный характер.

Как показало наше исследование, никто из руководителей не действует постоянно в одном стиле, все они выбирают стиль руководства в соответствии со складывающейся в руководимом образовательном учреждении ситуацией. Однако каждый из них имеет некоторые предпочтения в использовании того или иного стиля руководства, что позволяет выделить основной (предпочитаемый) стиль и вторичный стили руководства. Руководители обычно демонстрируют основной стиль во многих случаях и ситуациях, вторичный стиль (подход) – в некоторых случаях. Иногда стиль может зависеть от поведения отдельных людей или групп людей, с которыми руководитель взаимодействует, и от того, какой реакции требует данная

ситуация или люди, с которыми он имеет дело. Таким образом, стиль руководства является результатом взаимоотношений окружающей среды и личности. Очевидно, что в зависимости от объективных требований среды одни и те же свойства личности выражаются в разных стилях.

В ходе исследования была выявлена зависимость успешности деятельности руководителя от стиля руководства. Для этого проводился анализ предполагаемого соответствия между стилями руководства, которые демонстрируют менеджеры образовательных учреждений, и успешностью работы руководимых ими учреждений образования. Успешность деятельности руководителя оценивалась по следующим критериям:

- 1) исполнительская дисциплина в коллективе;
- 2) текучесть кадров;
- 3) уровень квалификации персонала (показатели аттестации педагогических работников за три года);
- 4) условия труда в образовательном учреждении;
- 5) участие школьников в олимпиадах;
- 6) процент «хорошистов» и «отличников» среди выпускников 9-х и 11-х классов и выпускников образовательных учреждений начального профессионального образования.

Все параметры успешности оценивались по двухбалльной шкале, поэтому максимально возможное значение среднеарифметической успешности – 12 (см. табл. 1).

Таблица 1
Средний показатель успешности стилей руководства

<i>Стили управления</i>	<i>Демократический</i>	<i>Кооперативный</i>	<i>Ограниченное участие</i>	<i>Бюрократический</i>	<i>Невмешательство</i>	<i>Благожелательность.</i>	<i>Авторитарный</i>	<i>Смешанный I=7</i>
№ стиля	1	2	3	4	5	6	7	1=7
Кол-во человек	27	15	9	5	10	10	16	13
Среднеарифм. успешность	9,1	8,1	8,0	7,0	6,6	7,2	10,5	9,9
Ранг успешности	3	4	5	7	8	6	1	2

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что результативность деятельности школы и образовательного учреждения начального профессионального образования наиболее высока в тех случаях, когда руководители в качестве основного проявляют

авторитарный, смешанный (демократично-авторитарный) и демократический стили. Наиболее низкая успешность наблюдается тогда, когда руководители используют стиль невмешательства, бюрократический и благожелательно-деспотичный стили.

Высший уровень демократического стиля руководства отражает систему взаимоотношений, для которой характерно постоянное взаимопонимание, сплоченность между администратором, управленческой группой и членами коллектива. Высокая успешность в работе учреждения при использовании руководителем авторитарного стиля руководства может сочетаться с невысоким уровнем личной удовлетворенности и самоуважения у подчиненных. Осознавая это, опытный авторитарный руководитель прибегает к изменению стиля руководства в особых ситуациях, например ситуациях конфликтов.

Таким образом, не существует некоего «идеального» стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемый руководителем стиль или симбиоз стилей зависят не столько от его личностных особенностей, сколько от ситуации, складывающейся в образовательном учреждении. «Правильный» стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации нестандартны, а качества личности менеджера и подчиненных имеют свойство изменяться адекватно изменениям управляемой среды.

При этом выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой руководитель:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий;
- направлять – руководитель управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;
- поддерживать – руководитель оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- делегировать полномочия – руководитель передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение целей работы учреждения.

Список литературы

1. Гибсон Д.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
2. Журавлев А.Л. Определение стиля управления персоналом // Рабочая книга практического психолога. М., 1996. 524 с.

3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
4. Туник Е. Стили управления в системе образования. Адаптивный вариант опросника для администраторов системы образования // Школьный психолог. Приложение к газете «Первое сентября». – 2002. № 2. С. 1–16.

ON ANALYSING THE STYLES OF TEACHING BODIES MANAGEMENT

S.A. Bagashev

Ministry of Education and Science of Chechen Republic, Grozniy

The article presents a classification of approaches to managerial styles and describes those styles that were included in the author's research of managerial styles used by principals of secondary schools and vocational training establishments. A considerable part of the article is taken by a description of the results and an analysis of the aforementioned research based on the situational approach to management.

Keywords: *style of management, administrative style, manager of an educational establishment, managerial activity, successful management, choice of managerial style, managerial situation.*

Об авторах:

БАГАШЕВ Сайдахмет Алиевич – начальник отдела лицензирования и аккредитации, Министерство образования и науки Чеченской Республики (364051, Чеченская Республика, г. Грозный, ул. Субботников, 60), e-mail: bagashev-a@mail.ru