

**Колева Лидия Николова**

д-р пед. наук, ассистент

Великотырновский университет

им. Св. Кирилла и Мефодия

г. Велико-Тырново, Республика Болгария

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТИЛЬ ДИРЕКТОРА СРЕДНЕЙ ШКОЛЫ (СШ) – СОВРЕМЕННЫЕ ИЗМЕРЕНИЯ**

*Аннотация: управленческий стиль определяет осмыщенное отношение роли директора. Знания, умения и компетенции директора имеют решающее значение для школ, которые поощряют качественное обучение и преподавание. Руководство СШ оказывает воздействие на учеников. Эффективные школьные руководители влияют на успеваемость учащихся методом воздействия на других людей или на элементы организации и методом воздействия.*

*Несмотря на то что работа директора постоянно меняется, существует одна фундаментальная истинна – система управления продолжает оставаться большой проблемой для людей, которые занимаются этим. Серьезным испытанием являются действия.*

**Ключевые слова:** управленческий стиль, компетенции, школьные руководители.

### *1. Постановка проблемы управленческого стиля директора.*

Управленческий стиль определяет осмыщенное отношение роли директора. Знания, умения и компетенции директора имеют решающее значение для школ, которые поощряют качественное обучение и преподавание.

Устиль управления – это комплексное понятие, включающее в себя убеждения, поведение, слова, дела, авторитет, позицию, отношение, воздействия и взаимодействия. В научной литературе указано, что управленческий стиль директора школы придает большое значение эффективности управления школой. Ряд исследований показывает, что по воздействию на учеников школьное руководство уступает только преподаванию в классе. Эффективные

школьные руководители влияют на успеваемость учащихся методом воздействия на других людей или на элементы организации и методом воздействия на школьные процессы.

Логика управления школой заключается в ее интегрирующей функции. Совместная работа в школе требует такого управления, которое обеспечит согласованность между выполнением индивидуальных работ и выполнением общих функций.

Вышеуказанные позиции лежат в основе любого хорошего управленческого стиля.

Чтобы ответить на вопрос, относятся ли они к управлению средней школы (СШ), мы опросили 167 учителей и 166 родителей из разных населенных пунктов Болгарии, которые непосредственно связаны со СШ. Опрос был проведен в городах: Ихтиман, Ловеч, София, Троян, Габрово, Левски, Русе, Павликени, Плевен, Стражица, Полски Трамбеш.

Исследование носит ориентировочный и оценочный характер и направлено на изучение стиля управления директоров СШ.

Для определения критериев и показателей управленческого стиля директора СШ использовался метод экспертной оценки, в который входили учителя и родители из разных СШ.

С учетом полученных результатов, для достижения большей объективности, на следующем этапе респондентам предоставляется возможность оценить и описать свои личные взаимоотношения с директором СШ. Цель состоит в том, чтобы измерить их влияние на объективность ответов, данных на предыдущем этапе:

Какие у Вас отношения с директором? Зачеркните цифру перед выбранным Вами ответом.

1. Очень хорошие	4. Плохие
2. Хорошие	5. Конфликтные
3. Удовлетворительное	6. Не знаю

2 <https://interactive-plus.ru>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Для того, чтобы определить стиль управления директора СШ, для целей данного исследования, необходимо, чтобы респонденты указали степень занятости по 10 показателям, используемых в качестве ответа для конкретной СШ, которые они указали в опросе.

Таблица 1

Утверждения
1. Установлена линия поведения и взаимоотношения между органами управления.
2. Делегируются права.
3. Разпределяются обязанности.
4. Сохраняется низкий уровень неразрешенных конфликтов и борьбы за власть.
5. Создаются хорошие условия труда и рабочие места.
6. Атмосфера чаще всего неформальная, приятная.
7. Даются четкие инструкции.
8. Уточняются приоритеты и направления.
9. Директор знает, что происходит в группе, команде.
10. Есть разногласия, но ищутся пути их преодоления.

## 2. Анализ стиля управления директора СШ.

2.1. Статистическая обработка данных эксперимента. Характеристики используемых статистических методов.

Для сравнения результатов между группами используется дисперсионный анализ. При графическом отображении результатов дисперсионного анализа средние значения были записаны вместе с 95% доверительными интервалами. Нулевая гипотеза в этом анализе в применяемой формулировке гласит, что соответствующий фактор имеет нулевой эффект (нулевой результат), а статистика проверки имеет F-распределение.

Решение об отклонении или принятии нулевой гипотезы принимается на основе значения оцененного уровня значимости  $p$ , которая предполагает базовую интерпретацию как вероятность ошибки (ошибки первого порядка) при отклонении гипотезы нулевого эффекта. Малые значения  $p$  дают основание отклонить нулевую гипотезу и принять предположение, что наблюдаемый эффект является статистически значимым. Обычно при  $p < 0,05$  наблюдаемый эффект считается значительным. Когда значение  $p$  близко к 0,05, решение о том,

является ли оно значительным или нет, зависит от автора (в этом случае упоминается маргинально значимый эффект).

Классический анализ надежности выполняется путем расчета коэффициента альфа Кронбаха с максимальным значением 1, а также индивидуальные индексы дискриминации (корреляции с общим баллом) отдельных пунктов, с максимальным значением 1, составляющие данный масштаб.

Линейный коэффициент корреляции указывает направление и силу линейной статистической ассоциации между переменными, для которых он рассчитывается.



Рис. 1. Круговая диаграмма

Демократический стиль преобладает на 60% над либеральным 21% и над авторитарным 18%.

каква е културата на вашата организация?

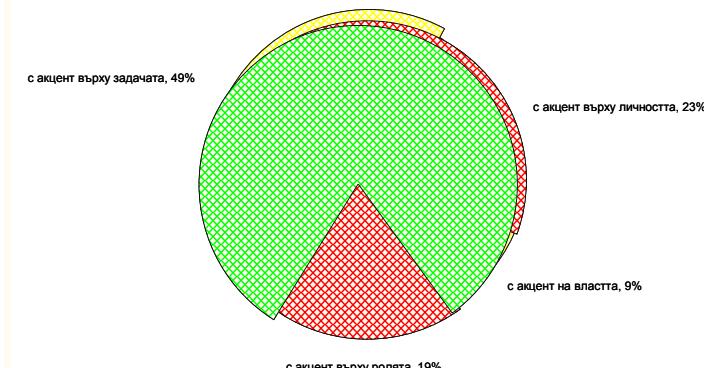


Рис. 2. Круговая диаграмма

Акцент на задачу преобладает 49% над акцентом на личность 23%, над акцентом на роль 19% и над акцентом на власть 9%.

Взаимное распределение двух вышеупомянутых переменных содержится в следующей таблице конкатенации.

Таблица 2

Таблица конкатенации

	С акцентом на власть	С акцентом на роль	С акцентом на задачу	С акцентом на личность
авторитарный	14 (3) /43.2485/	3 (6) /1.3025/	10 (15) /1.4083/	3 (7) /2.1873/
либеральный	0 (3) /3.1529/	12 (6) /5.1421/	15 (16) /0.0595/	6 (8) /0.3245/
демократический	1 (9) /7.0922/	15 (18) /0.4884/	51 (46) /0.6640/	27 (22) /1.3759/

Две переменные являются зависимыми  $[X^2(6)=66.446; p<0.001]$ . Таблица (наблюдаемые частоты) / (ожидаемые частоты) / (X<sup>2</sup> (6) слагаемые) показывает ожидаемый результат, что авторитарный стиль директора в основном ассоциируется с культурой с акцентом на власть, либеральный стиль в основном ассоциируется с культурой с акцентом на роль, и демократический стиль в основном ассоциируется с культурой с акцентом на личность. Культура, с акцентом на задачу, недооценивается авторитарным стилем.

## 2.2. Анализ показателей общей оценки рабочей среды

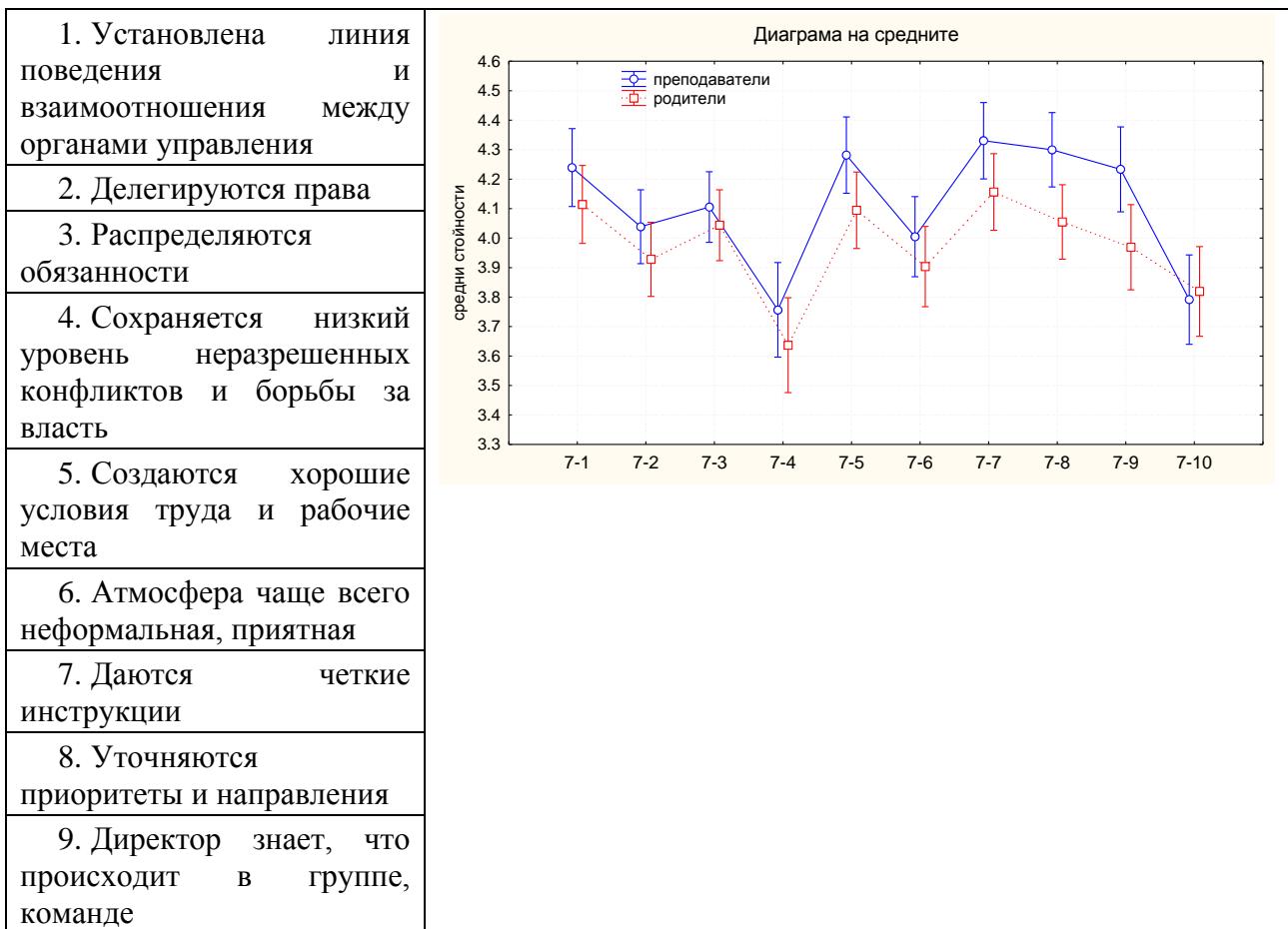
Индикаторы состоят из десяти общих утверждений (табл. 3).

Таблица 3

1. Установлена линия поведения и взаимоотношения между органами управления.
2. Делегируются права.
3. Распределяются обязанности.
4. Сохраняется низкий уровень неразрешенных конфликтов и борьбы за власть.
5. Создаются хорошие условия труда и рабочие места.
6. Атмосфера чаще всего неформальная, приятная.
7. Даются четкие инструкции.
8. Уточняются приоритеты и направления.
9. Директор знает, что происходит в группе, команде.
10. Есть разногласия, но ищутся пути их преодоления.

Используя результаты вопроса 7, сделаем сравнение, посредством двухстороннего дисперзионного анализа.

Таблица 4



10. Есть разногласия, но ищутся пути их преодоления	
---	--

Таблица 5

## Значимость эффектов

	Df	F	P
учитель / родитель	1 331	3.907	0.049
следующее утверждение	9 2979	23.900	0.000
взаимодействие	9 2979	1.380	0.191

Наблюдается очень значительный основной эффект разницы между средними [ $F(9,2979) = 23,900; p < 0.001$ ]. Наблюдаются относительно низкие оценки убеждений 4, 6 и 10. Также наблюдается маргинально значимый эффект на фактор учитель / родитель, [ $F(1,331) = 3.907; p = 0.049$ ]. В группе учителей наблюдается естественная тенденция к более высоким оценкам, чем в группе родителей.

### 2.3. Статистические ассоциации стиля управления с его основными критериями (планирование, организация, руководство, контроль).

Для результатов вопросов 5 и 10 мы будем использовать однофакторный дисперзионный анализ.

Таблица 6

## Значимость эффектов

	df	F	p
планирование	2 158	7.317	0.001
организация	2 158	2.580	0.079
руководство	2 158	3.855	0.023
контроль	2 158	5.496	0.005

Влияние на критерий «планирование» [ $F(2,158)=7.317; p=0.001$ ] и критерий «контроль» [ $F(2,158)=5.496; p=0.005$ ] очень значимы, тогда как на критерий «руководство» [ $F (2,158) = 3,855; p=0.023$ ] и на критерий «организация» [ $F(2,158)=2.580; p=0.079$ ] маргинально значимы.

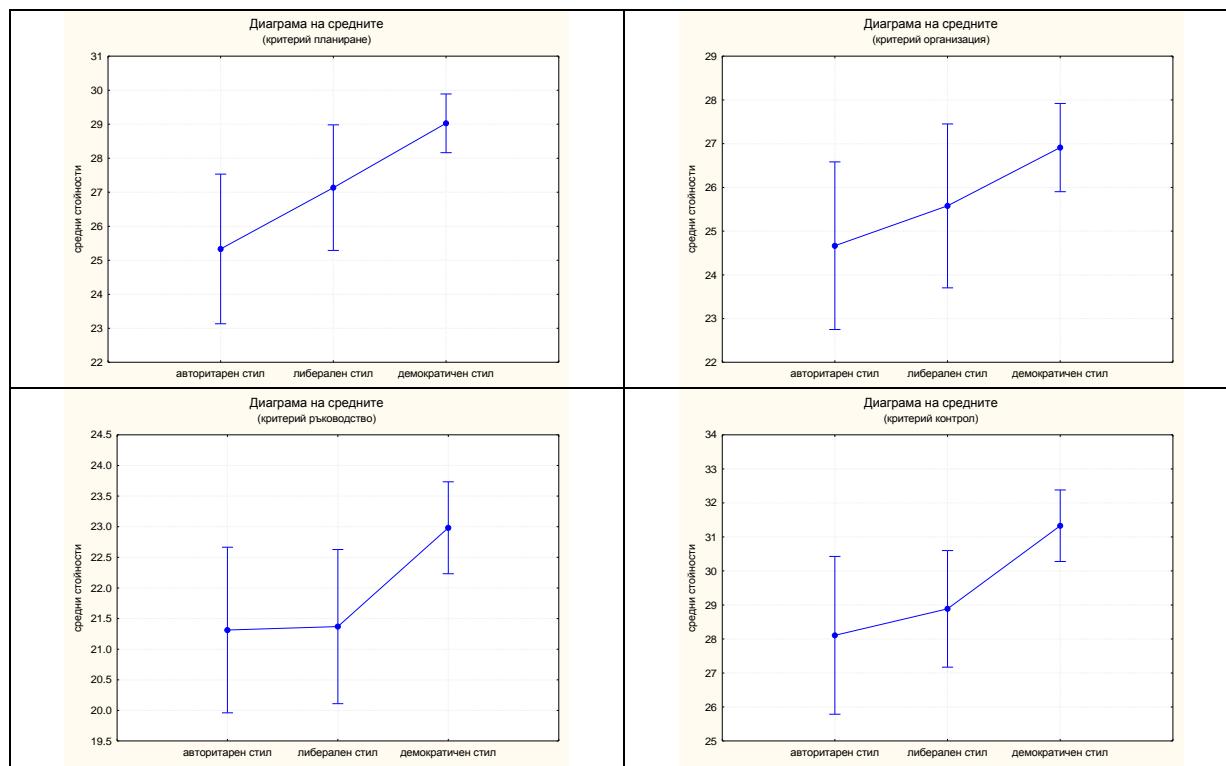
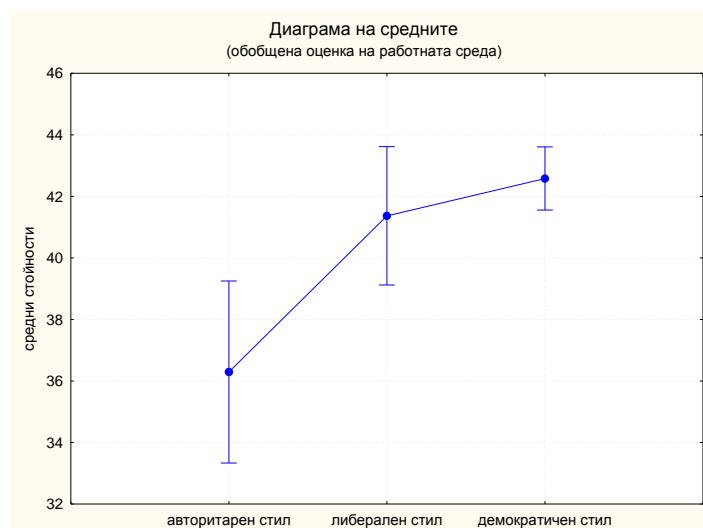


Рис. 3. Диаграммы влияния управленаческого стиля

Повсюду демократический стиль директора приводит к высшему предпочтению соответствующего критерия, что согласуется с ожидаемым результатом, а именно, демократический стиль активирует интерес учителей до самой высокой степени в сравнении с полным рядом критериев.

#### 2.4. Статистическая связь с итоговой оценкой рабочей среды.

Влияние управленаческого стиля на общую оценку рабочей среды является статистически значимым [ $F(2,158) = 12,759; p < 0.001$ ].



#### Рис. 4. Диаграмма влияния управленческого стиля на рабочую среду

Демократический стиль управления определяет высочайшую степень одобрения качеств рабочей среды.

Управление является составной частью системы школьного образования и обеспечивает реализацию ее целей. В процессе управления СШ необходимо обеспечить понимание и принятие со стороны нижестоящих субъектов управления целями – действий, сформулированных как требования для постижения результатов, а не как средств и методов.

Управление школой демократично, когда оно устанавливает предсказуемые результаты деятельности учителей и в то же время дает им свободу выбора средств для их достижения.

#### *3. Выводы из проведенного исследования.*

Работа директора СШ осуществляется через определенные основные, но в тоже время широкие функции, которые требуют разных навыков и выполнение разных ролей. Последняя проверка этого нашего утверждения дает нам практика, независимо какой подход использовался.

Управленческий стиль зависит от множества факторов. Однако разнообразие факторов не означает, что специфика их функций исчезает. Основываясь на специфике СШ, они выступают в качестве факторов первостепенной важности, которые должны своевременно направлять развитие менеджмента директоров СШ.

Управленческий стиль определяется как совокупность навыков, которые позволяют человеку взаимодействовать с другими людьми. Это выражается через социальное мнение, импацию и репертуар поведенческих моделей общения, которые директор проявляет в своей повседневной жизни. На основании проделанного дисперсионного анализа изменяющихся изменений и факторного анализа, оказалось, что модели общения в СШ эффективны.

Теории управления и определяющие его механизмы дают основание обобщить, что основными механизмами управленческого стиля, которые в

процессе управления СШ в той или иной степени «используются» каждым человеком в соответствии с его / ее психической природой, являются: подражание, увлечение («заражение»), убеждение, идентификация, внушение, симпатия, адаптация, руководство, лидерство, мода, пример, заимствование, обучение и др., которые подлежат обновлению, зависят от спецификации межкультурных взаимодействий в СШ. Преимущество использования того или иного механизма, помимо индивидуальных психофизиологических характеристик личности директора школы, также зависит от: стадии развития школы; микро и макро среды; социокультурных условий.

Быстрое развитие менеджмента, как теории, так и практики, а также возникающих проблем требует, чтобы директор СШ часто проводил тщательный анализ своей работы, своего поведения, разрушал старые стереотипы и развивал новые качества и навыки, отказывался в некоторых случаях от традиционных и проложенных путей и искал новые решения, вводил новшества в свою работу, брал на себя ответственность и рисковал, развивал деятельность в школе и улучшал свою личность.

Несмотря на то что работа директора постоянно меняется, существует одна фундаментальная истина- система управления продолжает оставаться большой проблемой для людей, которые занимаются этим. Серьезным испытанием являются действия.

### ***Список литературы***

1. Максуел Д. Добрите лидери задават страховни въпроси. – София: Глоубъл Лайтуъркс, 2018.
2. Петровски И. Практически организационен мениджмънт. – Ц.: Програм Принт, 2014.
3. Цоков Г. Управление и развитие на училището. Практически на наръчник / Г. Цоков, Пл. Радев, Ал. Александрова [и др.]. – София: РААБЕ, 2013.
4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galintzokov.blogspot.com/>