

## Модуль 3. Хореографія освіти: стандартизація чи персоналізація?

### Лекція 33. Стиль керівництва учнівським гуртом: чи існує панацея?

У 30-х роках ХХ століття Курт Левін зацікавився питанням, який стиль керівництва є найефективнішим. На уроках мистецтва, де учні вчилися малюванню та ліпленню, було виділено три групи. У першій групі вчитель жорстко визначав критерії, завдання і не менш жорстко здійснював контроль, заохочував та карав. У другій групі вчитель спілкувався із дітьми м'якше, а перед ухваленням рішення радився з учнями. Разом із тим, остаточне слово завжди було за ним. Третій вчитель поводився байдуже і не втручався у процес.

Як ви напевно здогадалися, ці три стилі отримали назви:

1. авторитарний;
2. демократичний;
3. ліберальний.

Ефективність діяльності кожної групи оцінювалась за обсягом, якістю, мотивацією та задоволеністю. Отримані результати представимо у таблиці (див. табл. 1).

Таблиця 1. Показники ефективності стилів керівництва

Критерій оцінки Стиль	Продуктивність	Якість	Мотивація праці	Задоволення
авторитарний	відмінно	задовільно	задовільно	погано
демократичний	задовільно	відмінно	відмінно	відмінно
ліберальний	погано	погано	погано	задовільно

Отже, за результатами експерименту було встановлено, що продуктивність праці та ефективність роботи є кращою за демократичного стилю. За авторитарного керівництва формуються невротики з неадекватним рівнем домагань в спілкуванні з іншими. Тривалий час вважали, що найефективніший стиль керівництва - демократичний. Але згадаємо К. Клаузевіца, Д. Дьорнера, І. Ялома: немає універсальних правил, проте існує багато локальних правил. Справа зі стилем керівництва не така проста, як видається і обумовлюється трьома чинниками:

1. конкретна ситуація та характер завдання, яке слід виконувати;
2. ступінь зрілості учнів;
3. етап розвитку гурту.

Чи можна уявити демократичний стиль керівництва на конвеєрі? Або, приміром, я часто запитую своїх студентів: як на їхню думку, хто найчастіше застосовує авторитарний стиль керівництва - вчителі початкових класів чи середньої школи? Поміркуйте над цим запитанням, перед тим, як читати далі.

Мої опитування свідчать, що вчителі початкової школи частіше вдаються до авторитарного стилю керівництва, ніж вчителі середньої школи. Так вважає переважна більшість опитаних. Напевно, їхня думка відповідає дійсності. А чому це так? Основне завдання початкової школи за своєю суттю мало творче - сформувати базові навички читання, письма та лічби. Самий характер завдання штовхає вчителів до авторитарного стилю керівництва. Має бути наочний результат - учень має читати, писати, рахувати. А навчати цих умінь можна лише шляхом великої кількості рутинної праці. А найліпше рутинною працею керувати авторитарним стилем.

Чому в середній школі справи інакші? Змінюється характер завдання. Хоч би як там було, але вчителів середньої школи більше орієнтують на розвиток наукового мислення (математичного, історичного, фізичного тощо). А мислення в авторитарний спосіб розвинути неможливо, хіба що догматичне мислення. Безумовно, є і авторитарні вчителі, проте характер завдання більше схиляє до демократичного стилю керівництва. Другий чинник - це характеристика контингенту, з яким ми маємо справу. Залежно від його особливостей обирається стиль керівництва (див. табл. 2).

Таблиця 2. Характеристика контингенту та дій керівника

Характеристика контингенту	Характер дій керівника
не можуть і не хочуть	вказівка
хочуть, але не можуть	наставляння
можуть, але не хочуть	співчуття, турбота
хочуть і можуть працювати	супровід

Третій чинник - це етап розвитку учнівського гурту або будь-якої формальної структури. На етапі звичайного періоду розвитку (ухвалення рішення) - демократичний, а на етапі ривка використовується авторитарний стиль.

Отже, в освіті є точкові результати (базові фундаментальні знання, уміння, навички) - те, що досягається рутинною працею. А є цілі-вектори (здібності), які реалізуються у творчій діяльності. Безумовно, загальний

фон організації діяльності учнів має базуватися на демократичних засадах, тому що все ж таки освіта - це творча діяльність.