



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**  
Кафедра управления образованием

---

**МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ**

---

# **СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**[ak90@yandex.ru](mailto:ak90@yandex.ru)**



# Стиль управления

совокупность наиболее  
характерных и устойчивых  
приемов, использующихся в  
процессе управленческой  
деятельности.

# Взаимосвязь стиля и задач менеджмента

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

***ТЕОРИЯ СТИЛЕЙ  
ЛИДЕРСТВА КУРТА ЛЕВИНА***

# Стили управления

## ① Автократический

✓ Жесткая дисциплина, общение только с начальником, отсутствие обсуждений.



## ② Бюрократический

✓ Жесткая дисциплина, большое количество бумаг (планов, отчетов ...)



## ③ Демократический

✓ Обсуждение решений, большая свобода действий



## ④ Индивидуальный

✓ Разные стили к разным подчиненным

# Авторитарный стиль

сосредоточение на работе и полное пренебрежение людьми.

Характеризуется высокой требовательностью, единоначалием, личным контролем за ходом производственного процесса, использованием методов принуждения.

Авторитарный («жесткий») стиль может быть оправдан в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях

# Либеральный стиль

сосредоточение на человеке, стиль невмешательства в дела подчиненных, безынициативность, ожидание указаний сверху, руководитель непоследователен в своих действиях, легко поддается мнению других (влиянию), некомпетентен в решении вопросов, его характеризует боязнь принятия решений, перекладывание дел на подчиненных.

Применение либерального («клубного») стиля свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе

# Демократический стиль

считается, что человек получает удовольствие от работы, хочет принимать участие в управлении, предполагает коллективность принятия решений; система контроля включает в себя различные формы приобщения к руководству широкого круга работников, широкая гласность.

Демократический («прогрессивный») стиль следует применять при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности.

Функции управления	Стили управления		
	Авторитарный	Демократический	Делегирующий
Принятие решения	Единоличное	Коллегиальное	Поручает принять решение команде
Доведение решений до подчиненных	Приказ, команда	Совместное определение исполнителей	Команда сама определяет кандидатур
Подбор и увольнение кадров	Единолично	Советуется с командой	Поручает поиск кандидатур
Использование стимулов и мотивации	Страх наказания. Использование материальных стимулов	Поддержка, поощрение. Совместное определение форм поощрения	Передает команде определение форм поощрения
Осуществление контроля	Жесткий контроль сверху	Функции контроля распределяются совместно	Контроль передается команде
Отношение к повышению квалификации	Определяет единолично, кому, где и когда повышать квалификацию	Совместно определяет кому, где и когда повышать квалификацию	Команда определяет кому, где и когда повышать квалификацию
Манера общения	Держит дистанцию, необщителен	Дозировано товарищеская, открыт и доступен	Отношение полного доверия

# АНАЛИЗ СТИЛЕЙ

- авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное.
- на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение.
- По сравнению с демократичным, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, ее качество снижается, появляется больше игры и при опросах предпочтение отдается демократичному руководителю.

# Дополнительные стили

- *патернализм (материализм)* — сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный, а дополняющий характер. Приоритет отдается исполнительности;
- *оппортунизм* — менеджеры приспособляются и переходят, если им это выгодно, на любой стиль. Руководство осуществляется в направлении личного выигрыша. Усилия менеджера направлены только на достижение личных целей;
- *фасадизм* (от слова «фасад») означает лицевую, фронтальную сторону здания. Управленческий фасад аналогичен (фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней).

***Управленческая решетка  
Блэйка-Мутона***

# ТИПЫ СОТРУДНИКОВ



# СТИЛИ РУКОВОДСТВА



# Управленческая решетка

Исследования стилей менеджеров (США, 1950—1954) привели к разработке управленческой решетки (*англ.* managerial grid, авторы Р. Блейк и Дж. Мутон).





Внимание  
к человеку



Внимание к производству