МІНІСТЕРСТВО СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ І НАУКИ УКРАІНИ

СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Ісакова О.Ю.**

**Кваліфікаційна магістерська робота**

**Управлінська діяльність керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення**

**Сєвєродонецьк**

**2019**

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**до кваліфікаційної магістерської роботи**

**освітньо-кваліфікаційного рівня** \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 232 – Соціальне забезпечення

(шифр і назва)

галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

спеціалізації Управління соціальним закладом

на тему:Управлінська діяльність керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення

Виконала: студентка групи УСЗ-17дм Ісакова О.Ю.

Керівник: д.психол.н., проф. Бурлакова І.А.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент

д. психол. н., проф. Пілецька Л.С.

Сєвєродонецьк - 2019

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 232 – Соціальне забезпечення

(шифр і назва)

галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

спеціалізації Управління соціальним закладом

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**практичної психології та**

**соціальної роботи, проф.**

**Завацька Н.Є.**

«23» 10 2018 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Ісакової Оксани Юріївни**

(прізвище, ім’я, по батькові )

1. Тема роботи: Управлінська діяльність керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення

Керівник роботи Бурлакова І.А., д. психол. н., проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» жовтня 2018 року № 224/42

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 110, табл. – 11, список використаної літератури – 147 джерел.*

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити особливості управлінської діяльності керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення.*

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  Консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
| **1.** | Бурлакова І.А. – д.психол.н., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **2.** | Бурлакова І.А. – д.психол.н., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **3.** | Бурлакова І.А. – д.психол.н., проф. кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |

7. Дата видачі завдання 23.10.2018 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів** | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2018 р. | 11.2018 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів | 11-12. 2018 р. | 11-12. 2018 р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2019 р. | 01.2019 р. |

Студент Ісакова О.Ю.

Керівник роботи Бурлакова І.А.

РЕФЕРАТ

Текст - 110 с., табл. – 11, джерел – 147.

У роботі проведено аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми управлінської діяльності керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення.

Наведено результати емпіричного дослідження щодо специфіки управлінської діяльності керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення.

Визначено доцільність використання технологій тренінгової роботи щодо вирішення проблем управлінської діяльності керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНА РОБОТА, керівник соціального закладу, ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, управлінська діяльність, сучасний соціум, вдосконалення управлінської діяльності.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП** | 7 |
| **Розділ 1. Теоретико-методологічні засади вивчення проблеми управлінської діяльності керівників соціальних закладів** | 12 |
| 1.1. Аналіз феномену стилю управлінської діяльності | 12 |
| 1.2. Особливості стилів діяльності керівників соціальних закладів та їх детермінація | 22 |
| **Розділ 2. Емпіричне вивчення стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів** | 36 |
| 2.1. Методи та організація констатувального етапу  дослідження | 36 |
| 2.2.Визначення когнітивних стилів керівників соціальних закладів у ситуаціях управлінської взаємодії | 59 |
| **Розділ 3. вдосконалення управлінської діяльності** **керівників соціальних закладів** | 71 |
| 3.1. Принципи побудови та зміст програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів | 71 |
| 3.2. Оцінка ефективності програми формувального впливу | 87 |
| **ВИСНОВКИ** | 91 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 95 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Соціально-економічні зміни та події останніх років в українському суспільстві створюють умови для появи принципово нових підходів до організації управління та вимагають її істотних перетворень. Важливою умовою підвищення ефективності управлінської діяльності є становлення і розвиток особистості керівника-професіонала як суб’єкта, який активно, якісно і творчо реалізує управлінські функції з оптимальними психологічними витратами та володіє конструктивним індивідуальним стилем управлінської діяльності. Це є особливо актуальним відповідно до запитів сьогодення та розбудови держави. При цьому все більш очевидною постає залежність успішності процесу функціонування й забезпечення стабілізації розвитку соціальних закладів як від оптимізації самого механізму управління ними, так і від підвищення ефективності роботи керівників, а питання контруктивності їх індивідуального стилю діяльності постає найбільш гостро.

Проблему детермінації індивідуального стилю діяльності активно вивчали як у вітчизняних, так і в зарубіжних дослідженнях (К. Боссар, Ж. Бурбусон, Н. Веригіна, В. Галузяк, І. Долгополова, С. Дружилова, О. Кокконен, С. Максименко, В. Марініна, Л. Музичко, Ю. Уварова, Г. Ульрич, О. Шпортун та ін.). Стиль вивчався у контексті соціально-психологічних аспектів комунікації (К. Абульханова-Славська, В. Зазикін, Т. Кабаченко, Б. Паригін, А. Реан та ін.). Результати визначення динаміки індивідуального стилю діяльності знайшли відображення у працях С. Жданової, І. Завгородньої, О. Ілгунової, О. Кузнєцової, О. Самбикіної та ін. Питанням вивчення структури індивідуального стилю діяльності присвячені роботи Б. Вяткіна, Л. Дорфман, Н. Завацької, Є. Ільїна, І. Кло, О. Лібіна, В. Марініної, В. Моросанової, Н. Приходько, О. Савченко та ін. Стиль як інтегральну характеристику управлінської діяльності досліджували А. Журавльов, Р. Кричевський, В. Маркін, Л. Мішуровський та ін., а як прогресивну технологію в управлінні розглядали М. Вебер, А. Деркач, С. Кові, Є. Кузьмін, Л. Лаптєв, А. Русалінова, Ю. Синягін, Р. Шакуров та ін. Індивідуальний стиль як стиль лідерства розглядали К. Бланшар, Р. Блейк, Т. Мітчелл, Дж. Моутон, Ф. Фідлер, Р. Хаус, П. Херсі та ін., а як одну з характеристик професійної діяльності вивчали Г. Ашин, Є. Клімов, Н. Кузьміна, Г. Маркова, Т. Румянцева, І. Семенова, Р. Танненбаум та ін.

Питання формування стилю діяльності знайшли своє відображення в науковому доробку О. Бондарчук, В. Бочелюка, Л. Боярин, М. Горшкова, В. Горяніної, Л. Засєкіної, Є. Ільїна, О. Кочаряна, В. Марініної, Т. Ронгінської, Г. Юрчинської та ін., зокрема, в аспекті підвищення ефективності управлінської діяльності (Р. Акофф, М. Альберт, Г. Горбань, Л. Карамушка, Д. Келлі, Дж. Коттер, К. Левін, Р. Стогділл, В. Толочек, Дж. Хемфілл, Дж. Хоманс, І. Шкуратова та ін.).

Разом із тим, теоретичний огляд наукової літератури та аналіз практики управлінської діяльності керівників соціальних закладів свідчить про існування психологічних проблем в їх управлінні, зумовлених як особистісними особливостями управлінців, так й специфікою їх професійної діяльності, що викликають утруднення в реалізації керівниками своїх управлінських функцій. Отже, в умовах трансформаційних змін соціальної сфери питання соціально-психологічних особливостей формування стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів потребує поглибленого вивчення.

**Об’єкт дослідження** – управлінська діяльність керівника соціального закладу.

**Предмет дослідження** – управлінська діяльність керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та експериментально дослідити особливості управлінської діяльності керівника соціального закладу в умовах сучасного соціуму та її вдосконалення.

Для досягнення мети було висунуто такі **завдання дослідження:**

1.Здійснити теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми управлінської діяльності керівників.

2.Виокремити діагностичні критерії когнітивних стилів керівників у ситуаціях управлінської взаємодії та провести диференціацію вибірки за типологією визначених стилів.

3.Дослідити соціально-психологічні особливості особистісної диференціації стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів.

4.Розробити програму формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівних кадрів соціальної сфери та оцінити її ефективність.

5.Визначити основні складові ефективної реалізації програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників.

**Теоретико-методологічну основу дослідження складали:** концептуальні підходи до розвитку психіки та особистості в діяльності (Г. Андреєва, Л. Виготський, В. Давидов, Г. Костюк, О. Леонтьєв, В. Моляко, В. Москаленко, В. Роменець, Н. Смелзер, В. Татенко, А. Тешфел, Т. Титаренко та ін.), зокрема в процесі професійної діяльності (О. Блинова, А. Борисюк, Г. Ложкін, С. Максименко, Л. Пілецька, В. Семиченко, М. Тоба, О. Шевяков та ін.); принципи системності (Б. Ананьєв, Б. Ломов, В. Мерлін, В. Семиченко, Г. Щедровицький та ін.), детерміації (О. Леонтьєв, С. Максименко, С. Рубінштейн та ін.), активності субʼєкта (К. Абульханова-Славська, С. Гарькавець, І. Данилюк, А. Коваленко, М. Корнєв та ін.); концепції індивідуального стилю діяльності (Є. Клімов, І. Толочек та ін.); положення про проблеми формування стилю управління (М. Вудкок, О. Єгоршин, В. Зігерт, В. Кноррінг, Л. Ланг, Д. Макгрегор, Т. Пітерс, Р. Уотерманн, Д. Френсіс, Ф. Хедоурі та ін.); ідеї гуманістичного підходу в освіті та управлінні освітніми закладами (О. Бондарчук, В. Бочелюк, Л. Боярин, О. Киричук, З. Ковальчук, С. Кузікова, О. Мітічкіна та ін.); положення, що розкривають психологічні засади менеджменту в освіті (Л. Карамушка, Н. Коломінський, Т. Ткач, Р. Шакуров та ін.), а також підходи щодо змісту, основних напрямів та форм соціально-психологічної підготовки особистості, зокрема, керівників освітніх організацій до здійснення управлінської діяльності (В. Бочелюк, Л. Карамушка, Р. Лайкерт, Л. Орбан-Лембрик та ін.); праці з теорії і практики психологічної допомоги особистості (О. Бондаренко, О. Бохонкова, Л. Бурлачук, Н. Завацька, З. Кісарчук, О. Кочарян, П. Лушин, Н. Чепелєва, Т. Яценко та ін.).

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано комплекс методів:

*- теоретичні:* теоретичний аналіз, узагальнення, систематизація, що застосовувалися для визначення концептуальних засад дослідження проблеми стилів управління керівників у їх професійній діяльності;

*- емпіричні:* спостереження за особливостями взаємодії і спілкування керівників як зовнішніми проявами стилів управління в професійній діяльності; анкетування; психодіагностичні методи: методики на визначення уявлень керівників соціальних закладів щодо значущості показників когнітивного стилю та його типу в ситуаціях управлінської взаємодії; оцінки стилю керівництва, ієрархії мотивів професійної діяльності керівників освітніх організацій, їх ціннісних орієнтацій у діловій взаємодії; емоційних бар’єрів в міжособистісному спілкуванні; рівня суб’єктивного контролю, стратегій поведінки в складних ситуаціях взаємодії, рівня конфліктостійкості керівників та їх комунікативної соціальної компетентності й перцептивно-інтерактивної компетентності;

*- методи математичної обробки даних:* кореляційний, факторний, дисперсійний, кластерний аналіз із їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням. Статистична обробка даних і графічна презентація результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 19.0).

**Наукова новизна** **дослідження** полягає в тому, що виокремлено діагностичні критерії когнітивних стилів керівників соціальних закладів у ситуаціях управлінської взаємодії та проведено диференціацію визначених стилів відповідно до проявів їх конструктивності/неконструктивності у професійній діяльності керівників; визначено особливості особистісної диференціації стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів та встановлено взаємозвʼязок із їх когнітивними стилями; розроблено: cоціально-психологічну програму формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів та доведено її ефективність; визначено основні складові ефективної реалізації запропонованої програми на макро-, мезо- та мікро рівнях.

**Теоретичне значення** дослідження полягає: у застосуванні методології системного підходу до вивчення особливостей стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів; визначенні соціально-психологічної специфіки особистісної диференціації стилів управлінської діяльності керівників; розкритті теоретико-методологічних засад cоціально-психологічної програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівних кадрів соціальної сфери через активізацію професійного та особистісного самовдосконадення, самовизначення та саморегуляції із застосуванням інтерактивних соціально-психологічних форм і методів роботи.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що розкриті в роботі соціально-психологічні особливості особистісної диференціації стилів управління керівників соціальних закладів, як суб’єктів управлінської діяльності, можуть бути покладені в розробку психологічно обґрунтованої підготовки керівників соціальних закладів. Апробований у дослідженні методичний інструментарій може стати основою моніторингу особистісної диференціації стилів управління керівних кадрів соціальної сфери з метою їх удосконалення.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1**

**Теоретико-методологічні засади вивчення проблеми управлінської діяльності керівників соціальних закладів**

**1.1. Аналіз феномену індивідуального стилю управлінської діяльності**

В останнє десятиліття вивчення стилю управління стало важливим напрямом у процесі оптимізації діяльності керівника, а також інтегральному вивченні його особистості. Стиль управління в значній мірі визначає результати діяльності організації. Правильно обраний стиль управління дозволяє вирішити проблему професійної придатності управлінських кадрів, усвідомлення керівником причин і закономірностей своєї поведінки, може радикально змінити його ставлення до виробничих ситуацій [12; 51; 84]. Розуміння можливого різноманіття причин і засобів управління, ясне й, разом із тим, гнучке бачення проблем роблять керівника та його управлінську діяльність – успішнішими [5; 22; 37; 58; 78; 126; 135]. Стиль управління, який застосовує у своїй роботі керівник, є головною характеристикою ефективності його діяльності. Вивчення стилю управління здійснюється психологами вже більш ніж півстоліття й до теперішнього часу дослідники накопичили чималий матеріал із даної теми. Слово «стиль» грецького походження (означало стрижень для писання на восковій дошці, а пізніше – «почерк»). Отже, стиль управління – свого роду «почерк» у діях керівника [59; 103; 127; 128; 137].

Індивідуальний стиль управлінської діяльності – стійка система засобів, методів і форм дії керівника, спрямована на виконання місії організації, яка визначається об’єктивними та суб’єктивними чинниками управлінського процесу, іншими словами, – це типовий вид поведінки керівника у взаєминах із підлеглими в процесі досягнення поставленої мети [17; 34; 73; 111; 112]. Індивідуальний стиль управлінської діяльності виявляється в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного й творчого підходу до виконання покладених на нього обов’язків, як контролює діяльність підлеглих. Прийнятий стиль управління може слугувати характеристикою якості діяльності керівника, його здатністю забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також здатністю створювати в колективі особливу атмосферу, сприятливу для розвитку організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, те, що керівник визначає пріоритетним міжособистісні відносини або виконання завдання – усе це відбиває індивідуальний стиль управління цього керівника. Індивідуальний стиль управлінської діяльності характеризується стійкістю, яка виявляється в постійному застосуванні різних прийомів та засобів управління, але ця стійкість відносна, оскільки стиль зазвичай характеризується динамізмом [66; 77; 85; 87; 134].

Індивідуальний стиль управлінської діяльності багато в чому визначається індивідуальними якостями керівника, але, при всій їх значущості, особливості особистості не виключають інших компонентів, які формують стиль управління. Ці компоненти складають суб’єктивний елемент стилю, адже стиль завжди має й загальну об’єктивну основу [38; 48; 49; 96]. Отже, під стилем можна розуміти загальну характеристику засобів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих. Він відбиває методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємини в колективі, пріоритети, позиції адміністрації, провідну систему цінностей, тип культури тощо [129]. Основні чинники, що характеризують стиль управління: вимоги до керівників відносно їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту та інше; специфіка системи – її цілі й завдання, управлінські структури й технології управління, функції керівника; навколишнє середовище – форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами та ін.; особливості управлінського колективу – його структура й рівень підготовленості, характер взаємин, що склалися в організації, традиції та цінності [10; 32; 50; 139].

Аналіз досліджень щодо трактування поняття індивідуального стилю дозволив (Л. Андрощук, Ж. Ковалів) систематизувати їх за загальними концепціями на три групи [7; 107]. У першій групі підходів стиль тлумачиться як індивідуально-своєрідна система особистості, обумовлена особливостями її нервової системи та особистісними характеристиками, а класифікації, що входять до означеної групи, побудовані на внутрішніх умовах індивідуального стилю діяльності. Друга група підходів подає стиль у межах опису діяльності з погляду характеристики способу її здійснення як сукупності компонентів діяльності, успішність виконання якої залежить від здібностей людини (Б. Теплов). Підходи третьої групи акцентують увагу на переосмисленні класичних теорій щодо поняття індивідуального стилю з метою визначення структурного інструментарію стилів різних видів діяльності. В означеній групі підходів стиль розглядається як сукупність індивідуальних якостей і системи способів діяльності (К. Абульханова-Славська, А. Маркова, О. Саннікова, М. Щукін) [1; 147].

Виявлено, що основоположною категорією проблеми індивідуального стилю діяльності є категорія індивідуальності. Індивідуальність є динамічною структурою, яку характеризують внутрішня цілісність, відносна самостійність, унікальність, та в якій стиль діяльності є засобом внутрішньої та соціальної самореалізації (Г. Балл, І. Бех, З. Вяткіна, Л. Дорфман, І. Зязюн, Є. Клімов, Д. Леонтьєв, А. Маслоу, В. Мерлін, С. Рубінштейн, В. Толочек та ін.) [14; 41; 66; 82; 105; 133].

Констатовано, що реалізацію індивідуальності в діяльності забезпечує самоактуалізація, яка є складним процесом вибору людиною, зокрема керівником, власного стилю; результатом самоактуалізації є сильна індивідуальність. У свою чергу, індивідуальний стиль діяльності – це її модель, яка базується на сукупності різнорівневих властивостей індивідуальності і забезпечує активне становлення особистості на засадах самовизначення, творчої самореалізації, в межах особистісного креативного вибору (Л. Андрощук, І. Зязюн, В. Кан-Калик, Л. Карамушка, А. Маркова, А. Ніконова, Н. Осухова та ін.) [7; 82; 93; 97; 146].

В індивідуальному стилі керівника виявляються його особисті якості, які змінюються залежно від особливостей і потреб колективу. Величезний вплив на стиль мають інтелект і культура керівника, рівень професійної та політичної підготовки, особливості характеру й темперамент, етичні цінності керівника, уміння уважно ставитись до підлеглих, здатність вести за собою колектив, створювати атмосферу захоплення роботою, нетерпимості до недоліків і байдужості [9; 20; 21; 47; 87; 115]. Отже, в індивідуальному стилі управління виділяється, з одного боку, його загальна об’єктивна основа, а з іншого боку, – властиві конкретному керівникові засоби й прийоми здійснення управлінських функцій. Об’єктивна складова стилю визначає сукупність соціальних та економічних вимог до управлінської діяльності. Суб’єктивні компоненти характеризуються рисами особистості керівника. Проте, якщо в стилі не можна чітко виділити його об’єктивну основу, то ніякі якості керівника не здатні забезпечити успіх діяльності організації.

При здійсненні своїх управлінських функцій керівники використовують різні прийоми, і як зазначалося вище, багаторазове повторення одних і тих же прийомів формує їх індивідуальний стиль у роботі. Використан­ня індивідуального стилю керівництва обумовлюється дією двох основних факторів – ситуації і особистих якостей керівника. В основу класифікації стилів управління покладено, в першу чергу, характер відносин між керівником і підлеглими.

Взаємовідносини керівника з підлеглими мо­жуть бути згруповані й по-іншому, але тут важливим є те, що при будь-якій аргументованій класифікації, чітко виділяється авторитарний, демократичний та ліберальний (невтручання) стилі управління.

Розглянемо моделі стилів управління [62; 63; 75; 76; 137; 144].

Авторитарний стиль роботи полягає у тому, що керівник за­микає всі звʼязки на собі, а підлеглим надає мінімум інформації. Він суворо контролює дії підлеглих, часто вмішується в їхню роботу, вимагаючи чітко виконувати його вказівки, залишаючи для працівників тільки невелику можливість для прояву само­стійності та ініціативи. Керівник, який дотримується такого стилю догматичний, обовʼязково вимагає підкорення підлеглих своїй волі, не терпить заперечень і не прислуховується до іншої думки. Якщо і прово­дить наради, то тільки формально, тому що рішення у нього го­тові ще до наради. Критику не сприймає і не визнає своїх помилок, але сам залюбки критикує. Вважає, що адміністративні пока­рання є кращим засобом впливу на підлеглих з метою одер­жання високих трудових досягнень. Сам багато працює і вимагає працювати інших навіть у не­робочий час. Часто іде на ризик, але виважено. Вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, не раху­ючись з тим, що його вимоги нерідко виходять за рамки власне службових відносин. У спілкуванні з підлеглими часто невитриманий і навіть грубий. Але він може бути і доброзичливим, коректним, уважно вислу­ховувати пропозиції підлеглих, проте не враховувати їх при прийнятті остаточного рішення. У цьому випадку стиль за сут­тю залишається авторитарним. В цілому керівник-автократ скрізь виступає від свого імені, не поважаючи думки інших. На практиці авторитарний стиль у такій різкій формі зустрі­чається рідко, а інколи авторитарні методи і прийоми роботи мо­жуть викликати симпатію і повагу внаслідок оперативного рішення поставлених завдань. В уявленні деяких підлеглих часто автократом стає і керів­ник, який діє за чітким планом і реалізує його всупереч будь-яким обмеженням. У цьому випадку він може бути жорстким, але не жорстоким, безкомпромісним, але справедливим, влад­ним, але не пригнічуючим, рішучим але не самовпевненим. Звичайно такий керівник здатний швидко вирішувати про­блеми на базі самоорганізації працівників, сміливо і завчасно приймаючи рішення і наполегливо добиватися їх виконання. Проте у більшості керівників авторитарного стилю керів­ництва недостатньо розвинуті особисті якості, переважають ба­жання командувати і підкорювати підлеглих. І тоді найбільш здібні та ініціативні працівники, які знають свою дійсну ціну і мають почуття власної гідності, прагнуть вийти з-під тако­го керівництва. Таким чином, адміністрування зводиться до того, що керівник просто не може керувати по-іншому, адже звик тільки забороняти і давати розпорядження, не вміє залучати одно­думців, спрямовувати їх до ініціативного виконання своїх зобовʼя­зань.

Поява керівника-автократа нерідко повʼязана з якостями його особистості та особливостями характеру й темпераменту. У своїй більшості – це владнолюбці, наполегливі, з пере­більшеними уявленнями про власні можливості, з розвинутим прагненням до престижності і зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом вони переважно є холериками, але авто­кратом може бути керівник будь-якого типу темпераменту. Живучість автократа обумовлена також обʼєктивними при­чинами. Він виникає в умовах, коли найбільш важливим вва­жається результат функціонування господарської системи, а за­собом його досягнення не надається суттєвого значення. Це пе­редбачає широке використання тиску, вольового спонукання, що у свою чергу повʼязане з грубістю, явним нехтуванням думок і пропозицій підлеглих.

Наразі автократичний стиль керівництва стає більш несприйнятливим. Бути автократом – це прояв скоріше слабкості, ніж сили. Він часто стає розгубленим і нездатним при­стосуватися до зміни обставин і будувати відносини з підлегли­ми на довірі й повазі.

На відміну від авторитарного, демократичний стиль керів­ництва передбачає широке залучення працівників до розробки та прийняття рішень. Тут краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю. Керівник частину своїх повноважень делегує підлеглим. Вони одержують достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації. Демократичний стиль перед­бачає гнучке поєднання у процесі управління факторів і ме­ханізмів формальної і неформальної структур життєдіяльності колективу. Він створює оптимальні умови для ініціативи праців­ників і задоволеності своєю роботою, передбачає поважне ставлення до підлеглих і турботу про їх потреби. Керівник демократичного стилю займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи підлег­лим вирішувати інші. Він часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег, не підкреслює своїх переваг і не ображається на критику, не уникає від відповідальності ні за власні рішення, ні за помилки виконавців. І якщо вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик, а рішення твер­до проводить у життя. Заохочуючи ініціативу підлеглих і підкреслюючи свою по­вагу до них, він надає вказівки не у формі наказу та припису, а у вигляді пропозиції, порад або навіть прохання, не тільки прислуховується до їх думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням працівників колективу. Прагнення враховувати думку підлеглих і колег пояснюється не відсутністю власної дум­ки або бажання розділити відповідальність за прийняті рішен­ня, а впевненістю в тому, що при обговоренні завжди можуть бути знайдені оптимальні рішення. Керівник демократичного стилю добре знає переваги і не­доліки підлеглих, як і свої; уважно вислуховує заперечення відносно власної пропозиції за тими чи іншими питаннями, вва­жає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні, не вва­жає для себе приниженням йти на поступки в інтересах справи. Він вважає, що конфлікти є закономірним явищем, прагне вилучити з них користь для майбутнього, вивчаючи їх причину і сутність. Там де автократ діяв би наказом, вимагаючи беззаперечного виконання своїх вказівок, керівник демократичного стилю одержує бажані результати через переконання виконавців у не­обхідності вирішення поставлених завдань.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-демократ завж­ди проявляє тактовність, з розумінням ставиться до їх інте­ресів, широко використовує свої можливості впливати на них переконанням і психологічними прийомами. При здійсненні контролю їх діяльності акцентує увагу не стільки на додержан­ня ними формальних приписів, скільки на реальні результати. Керівник демократичного стилю управління вважає своїм обовʼязком постійно і широко інформувати підлеглих про стан справ у колективі. Це виховує у них почуття дійсних господарів. Вищезазначене показує, що керівник-демократ орієн­тується на можливості підлеглих, на їх природне прагнення до самовиразу через реалізацію свого інтелектуального та професійного потенціалу.

Демократичний стиль заохочує творчу активність підлеглих, сприяє створенню атмосфери взаємної довіри та співробітницт­ва, в якій дисципліна трансформується у самодисципліну всіх працівників. Цей стиль не стає на перешкоді здійснення одно­осібного управління і не послаблює владу керівника. Скоріш навпаки, його реальна влада і авторитет зроста­ють, адже він управляє без натиску і прояву атри­бутів адміністративного впливу, спираючись на здібності пдлеглих і рахуючись з їх гідністю. Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, підлеглі беруть активну участь в ухваленні рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Ліберальний стиль керівництва називають стилем не­втручання або мінімального втручання керівника у хід виконан­ня завдання підлеглими. Керівник виступає у даному випадку в ролі посередника при здійсненні контактів між працівника­ми, забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхід­ними для виконання завдання. Цей стиль характеризується відсутністю ініціативи, постійним чеканням вказівок керівництва, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки, коли вони не бажані. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і вза­галі не проявляє особливої активності у взаємовідносинах з іншими колективами. Він може бути непослідовний у діях, легко піддаватися впли­ву оточуючих, схильний до поступок обставинам і миритись з ними; може без будь-яких важливих причин відхиляти прийняте раніше рішення. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і доброзичливий, ставиться до них поважно, праг­не допомогти у вирішенні їх проблем. Він готовий вис­луховувати критику та іншу думку, але переважно буває нездібним реалізувати підказані йому важливі думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псува­ти з ними відносини, часто уникає рішучих заходів, більш умов­ляє їх виконати ту чи іншу роботу. Ліберал здатний поступитися своїми ж принципами, якщо їх виконання загрожує його популярності в очах підлеглих. Для придбання авторитету він здатний надати підлеглим різні пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невиправдані службовими потребами відрядження та ін. Схильний дуже довго відкладати рішення важливих питань, рідко користується своїм правом говорити «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Якщо підлеглий не проявляє бажання виконати його вказів­ку, то він скоріше сам виконає необхідну роботу, ніж змусить до цього недисциплінованого працівника.

Керівник-ліберал не може відстоювати свою позицію у складних управлінських ситуаціях. Часто такий керівник поси­лається на те, що він обмежений у правах, і тому не може прий­няти те чи інше рішення. Робить наголос на безумовне виконан­ня діючого положення адміністративного впливу. Все це є на­слідком і засобом компенсації відсутності або недостатності здібностей до самостійних дій та спілкування. У таких обстави­нах підлеглі мають велику свободу дій, користуються нею на свій розсуд, самі встановлюють завдання і вибирають засоби їх рішення. Отже, виконання завдань залежить від інтересів і на­строю самих підлеглих. Керівник-ліберал надає перевагу такій організації діяль­ності, коли всі дії детально розписані за виконавцями і рідко виникає потреба у прийнятті інноваційних рішень і втручання у справи підлеглих. Цей керівник не проявляє організаторських здібностей, слабко регулює і контролює дії підлеглих і, як наслідок, вико­нання завдань організації не мають достатньої результативності. Він зовсім не прагне до службової карʼєри і готовий поступити­ся місцем більш підготовленому професіоналу.

Поява керівника-ліберала пояснюється декількома причи­нами: тип темпераменту і характер особистості; такі ке­рівники нерішучі, доброзичливі й бояться конфліктів у колек­тиві; недооцінка значимості діяльності колективу і своєї ролі у ньому; третя причина – він може бути високо творчою особистістю, цілком захоплений якоюсь сферою своїх інтересів, але не маючи органі­заторського таланту, виконання обовʼязків керівника можуть бути непосильними.

Отже, у практиці й теорії управлінської діяльності стилі розрізняють за ознакою переважання особистих або групових засобів впливу на людей, що входять в організацію, підрозділи, установу. Найважливішою загальною підставою виділення цих стилів є характер ухвалення управлінських рішень і ставлення керівника до підлеглих [2; 25; 35; 46; 64; 63; 114].

Пізніше склалася ідея «двовимірного» стилю управління, так звані управлінські ґрати. Вона ґрунтується на двох підходах, один із яких орієнтується на створення в колективі сприятливого клімату, налагодження людських відносин, інший – на створення належних орієнтаційних і технічних умов. Спроба визначення універсального стилю управління поставила завдання з’єднання великого числа чинників, що впливають на поведінку керівника. Традиційні підходи до побудови ситуаційного лідерства розрізняються комбінацією трьох основних змінних: особистісних якостей керівника, поведінкових характеристик керівника й ситуації в організації. Кожен із підходів пропонує своє вирішення ефективного управління: кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник – це унікальна особистість, що має відповідні здібності. Кожен керівник є творцем того стилю управління, який він застосовує в роботі. Стилем є соціальне явище, оскільки в ньому відображений світогляд і переконання керівника; він багато в чому визначає результати всієї управлінської діяльності.

**1.2. Особливості стилів діяльності керівників соціальних закладів та їх детермінація**

Як показав попередній аналіз, наразі питання про стилі управлінської діяльності керівника видається складним і мало розробленим у науковому плані. Під індивідуальним стилем управлінської діяльності психологи розуміють когнітивні, афективні, регулятивні, управлінські і спеціальні пізнавальні стилі. Така велика кількість термінів не прояснює питання. Проте, більшість дослідників сходятьсяу думці, що індивідуальний стиль діяльності – поняття більш широке, ніж когнітивний чи афективний стилі. А. Занковський зазначає, що індивідуальний стиль управлінської діяльності виникає як регулювання темпераментальних властивостей особистості. Він необхідний для успішного перебігу діяльності, оскільки допомагає використовувати сильні сторони темпераменту для здійснення даної діяльності й нейтралізовувати слабкі [79]. На думку дослідника, «сукупність успішних індивідуальних прийомів і способів, вироблених людиною в процесі діяльності, характеризує його індивідуальний стиль діяльності. Придбання індивідуального стилю не змінює самого темпераменту, оскільки індивідуальний стиль – це сукупність варіантів діяльності, найбільш зручних для людини при наявному в неї темпераменті» [79, с. 105].

Є. Клімов вказує на пристосувальний ефект індивідуального стилю, який швидко і природно «включається» під впливом зовнішнього середовища [106]. Серед особливостей, що складають ядро індивідуального стилю управлінської діяльності завжди є дві групи: особливості, що сприяють успіху в даній ситуації та особливості, які перешкоджають йому. Якщо індивідуальний стиль керівника не відповідає виконуваній діяльності, то він наповнюється компенсаторними елементами, які теж можна розглядати в рамках індивідуального стилю діяльності. Крім того, в індивідуальний стиль, на думку вченого, слід включити ще й особливості, повʼязані з максимальним використанням наявних у керівника особливостей.

В. Мерлін виділяв дві основні складові індивідуального стилю управлінської діяльності: його фізіологічну базу (типологічні властивості нервової системи й особливості темпераменту) та психологічні механізми, в структуру яких входять способи діяльності, що виробляються субʼєктом відповідно до її вимог і своїми індивідуальними особливостями (і які обумовлені його загальними здібностями).

Когнітивний стиль, що включається в індивідуальний стиль, представляє собою актуалізацію пізнавальної структури особистості – її підсистеми, і опосередковує процеси оперування інформацією. У цьому сенсі когнітивний стиль – певна «проекція» особистості на пізнавальну сферу   
Когнітивний стиль керівника являє собою індивідуальні способи обробки інформації відповідно до власної особистості, а також професійних мотивів і управлінських завдань. Першочерговому розгляду і відреагуванню у вигляді управлінського рішення, буде підлягати інформація про суперечності в керованій соціальній системі, оскільки буде показником проблем. Саме розуміння наявності-відсутності проблеми може залежати від когнітивного стилю керівника: там, де один буде спокійний, інший вже турбуватиметься прийняттям відповідних заходів. Виділяють також афективний стиль, основна функція якого – регулятивна. Вважається, що когнітивним стилем представлена ​​пізнавальна функція (відображати постійне в світі, який змінюється), а афектним стилем – регулювання (бути у відповідності зі змінним світом). Але когнітивний і афективний стилі важко відокремити один від одного.

Констатовано, що з індивідуально-особистісних змінних, повʼязаних із процесом прийняття рішення найбільш інтенсивно вивчається локус контролю. Дж. Роттер виявив, що особи з внутрішнім локусом контролю мають високою потребою в досягненнях, із зовнішнім – нижчою. Очевидно, що керівник за покликанням повинен мати інтернальність, як загальну, так і у виробничій сфері. Цей факт підтверджується дослідженнями вітчизняних і зарубіжних вчених. Цікаві дані, наведені Д. Міллером та співавторами про локуси контролю у керівників. Виявлено, що вони характеризуються більш високими показниками локусу контролю, ніж не керівники. Локус контролю має безпосереднє відношення до стратегії фірми. Керівники з високим рівнем внутрішнього субʼєктивного контролю прагнуть вводити більше нововведень у виробництво, йдуть на більший ризик і приймають рішення самі, не запрошуючи експертів.

Зʼясовано, що у дослідженні детермінації індивідуального стилю діяльності (через призму якої розглядають його структуру як суто особистісне утворення, або як співвідношення різних способів здійснення дій, спрямованих на реалізацію діяльності) сформувалися відповідні концептуальні напрями: субʼєктно-детерміністичний (Б. Вяткін, Н. Приходько та ін.) і обʼєктивно-детерміністичний (А. Грасс, В. Мерлін, Д. Ульрих та ін.).

Показано, що індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника є системою способів та прийомів її здійснення, який інтегрує індивідуально-типологічні та особистісні особливості керівника в ціннісно-мотиваційно означене поле умов та вимог діяльності. Визначено, що індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника розглядається в контексті закономірних змін, кількісних, якісних і структурних перетворень його особистості як суб’єкта професійної діяльності, що ґрунтуються на прагненні до професійного вдосконалення, особистісного і духовного зростання, готовності до самозмін і самоствердження у професійній сфері тощо (А. Деркач, Є. Клімов, В. Кузнєцов, Є. Кузьмін, Ю. Синягін, Р. Шакуров, О. Шевяков та ін.) [60; 61; 105; 120].

В науковій літературі описано взаємозвʼязок процесу прийняття рішення з ригідністю, сугестивністю, догматизмом і авторитаризмом керівника. Всі вони мають безпосереднє відношення до індивідуального стилю прийняття рішення і керівництва. За літературними даними серед особистісних рис при ухваленні рішення, в яких відображається індивідуальний стиль діяльності, важливі минулий досвід, установки, локус контролю, прагнення до відчуттів. При дослідженнях стильових особливостей прийняття рішень А. Журавльов виявив і описав три основних компоненти стилю керівника: директивність, колегіальність, пасивне невтручання з тенденцією до потурання [74; 75; 76].

Більшість робіт із виявлення індивідуальнтх стилів управлінської діяльності та стилів прийняття рішення спираються на керівника, як випробуваного, і представлені роботами Д. Майєрса [141]. У його дослідженнях наведена класифікація, заснована на теорії психологічних типів К. Юнга. Д. Майєрс будує класифікацію в залежності від типів інформації, яку керівник використовує для прийняття рішення. Дві дихотомії К. Юнга утворюють чотири комбінації бажаних способів сприйняття і судження. Дихотомія «відчуття-інтуїція» описує перцептивні схильності. Дихотомія «мислення-почуття» – переваги в судженнях.

Т. Арроба виділила шість стилів прийняття рішення: бездумний – при прийнятті рішення не розмірковується або розмірковується мало; поступливий – пасивні прийняття рішення, піддається попередньо прийнятому рішенню, іншій особистості або очікуванням від самого себе; логічний – обʼєктивна оцінка альтернатив; емоційний – особа, яка приймає рішення грунтується на почуттях, хоча може бути в якійсь мірі оцінка та порівняння альтернатив; інтуїтивний – «я не знаю, чому роблю так, але відчуваю, що це правильно»; нерішучий – відчуває труднощі у фінальному виборі альтернативи, зайву увагу приділяє деталям. Таким чином, за літературними джерелами простежується уявлення про те, що не лише когнітивні, але й регулятивні процеси, повʼязані з роботою апарату прийняття рішення, характеризуються індивідуально-стильовими відмінностями.

При дослідженні особливостей прийняття рішень у керівників В. Кочетковим і І. Скотніковою виділена класифікація керівників за характером реагування [124], яка наведена у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Класифікація керівників за характером реагування в ситаціях професійної взаємодії**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Підгрупа** | **n (%)** |
| 1 | Надмірно реагують | 10,8 |
| 2 | Оптимально реагують | 65,7 |
| 3 | Недостатньо реагують | 9,2 |
| 4 | Не реагують | 10,2 |
| 5 | Негативно реагують | 4,2 |

Крім того, була виявлена ​​залежність ухвалення рішення від рангу керівника, рівня його освіти, статі. Зауважимо, що характеристики реагування відображають перекодування типу зовнішньої матриці у внутрішню, і роблять можливим розглядати регулятивний стиль прийняття рішення керівником.

## За Н. Ревенко стилі управління є інтегративної характеристикою діяльності керівника, в якій виражаються його особисті якості, взаємини з підлеглими і особливості діяльності. Виразність стилів управлінської діяльності за чинником «авторитарність – ліберальність» може бути різною – до його крайніх форм, однак стиль не може бути повно описаний лише в рамках цього чинника. В основу загальної класифікації можуть бути покладені кілька чинників: «авторитарність – ліберальність», «громадська – егоцентриська орієнтація», «ділова активність – інертність», «контактність – дистантність», «владарювання – підпорядкування», «орієнтація на виконання роботи – на міжособистісні стосунки», «стресостійкість – нетолерантність». Вважається, що керівники використовують різні аспекти стилів управлінської діяльності залежно від їхніх особистих якостей, ситуації, конкретного завдання, індивідуальних особливостей підлеглих.

## Визначено детермінанти за чинником «авторитарність – ліберальність»: централізація влади – децентралізація, делегування; схильність до одноосібного прийняття рішень – колегіальності; оперативність у вирішенні питань – не оперативність; контроль – слабкий контроль; використання організаційно-адміністративних методів – морально-психологічних; прагнення забезпечити виконавську дисципліну та персональну відповідальність – установка на свідомість і самостійність співробітників; орієнтація на вище керівництво – на колектив; вирішення питань відповідно до посадової субординації – відповідно до неформальної структурою; активність кадрової політики – пасивність; підвищена конфліктність – прагнення відходу від конфліктів; переважання негативної мотивації в керівництві людьми – позитивної мотивації, відсутність примусу і тиску; прагнення сконцентрувати всю інформацію – схильність передавати інформацію вниз; велика комунікабельність зверху – знизу; прагнення до єдиної лінії поведінки – схильність до розбіжностей і боротьби думок.

## Атрибути стилю керівництва називає А. Журавльов: цілісність – стиль це єдність, внутрішній взаємозвʼязок усіх взаємодій керівника з колективом; стійкість – система включає найбільш характерні, відносно стійкі варіанти для конкретного керівника; індивідуальність – система взаємодій характеризується своєю специфікою в кожному конкретному випадку [75].

## А. Русалінова, втілюючи структурно-функціональний підхід, вважає, що тип або типовий стиль управлінської діяльності можна визначити як стабільні прояви особливості взаємодії керівника з колективом, що формуються під впливом як обʼєктивних, так і субʼєктивних умов управління, індивідуальних особливостей керівника. Стиль впливає на взаємини по вертикалі і по горизонталі. Стиль керівництва не повʼязаний жорстко з особистісними характеристиками керівника. При структурно-елементарному аналізі діяльності виділяються основні ситуації взаємодії керівника з підлеглими: вибір завдань; прийняття рішень; організація групи; вибір методів спонукання; здійснення контролю; стимулювання активності; встановлення взаємовідносин з підлеглими; встановлення зворотного звʼязку з колективом; регуляція інформаційних потоків; взаємодія з громадськими організаціями. У стилі виділяються два біполярних фактори: орієнтація на виробництво або на міжособистісні відносини.

## Типоутворюючими характеристиками стилю є: активність – пасивність; директивний потуральний характер впливів; орієнтація на позитивну – на негативну стимуляцію; дистантність – контактні відносини з підлеглими; централізація – децентралізація інформаційних потоків; наявність – відсутність зворотного звʼязку з колективом. Різні характеристики стилю не взаємно виключають одна одну, а можуть поєднуватися в різних комбінаціях. Типи керівництва отримують багатовимірні характеристики, що визначають ефективність стилю в конкретних умовах. Розрізняються й типи установок керівника по відношенню до підлеглих (активно позитивна, приховано негативна, функціональна, нейтральна, ситуативна), які можуть змінюватися.

## До структурно-функціонального підходу також можна віднести роботи Б. Косова, який виділяє в якості змінних стилю етапи роботи керівника (управлінські функції) і його особистісні особливості. Статистично виділені блоки змінних (соціально-психологічні функції і особливості керівника; особливості пізнавальної сфери, вольові якості, ефективність в різних видах діяльності, престижність). Розроблена автором методика самооцінки стилю дозволяє розрізняти ефективних і неефективних керівників й робити відповідні прогнози [111; 112].

## Узагальнюючи уявлення про сутність індивідуального стилю управлінської діяльності, можна виділити два незалежних генеральних чинника, що детермінують стильову поведінку керівника: технології діяльності (завдання); взаємодію з персоналом (відносини). Показово, що більшість описаних дослідниками стилів локалізується в просторі вищеназваних чинників. При цьому відносна успішність різних стилів визначається більшою або меншою представленістю в сприйнятті керівника і його стилю сукупності умов, вимог, закономірностей однієї з двох сфер – виробничої, або обʼєктної і міжособистісної, або субʼєктної. У внутрішньому психологічному плані ця представленість двох сфер життєдіяльності буде відображатися в професійній та психологічній компетентності керівника. Зрозуміло, що різні керівники будуть в різній мірі компетентні в цих незалежних і абсолютно різних за своєю природою сферах.

## В обговоренні проблеми індивідуального стилю управлінської діяльності керівника і його звʼязку з ефективною діяльністю колективу не можна не виділити такий аспект, як сприйняття керівником професійно важливих якостей і характеристик діяльності підлеглих. В силу притаманних керівнику індивідуальних особливостей, а також його включеності в управлінську структуру, можна говорити про управлінську асиметрію сприйняття субʼєктів, що є серйозним фактором успішності спільної діяльності.

На думку В. Скворцова, керівники зазвичай дотримуються однієї з двох доктрин – командного або рефлексивного управління. Командне управління націлене на організацію діяльності, що носить переважно виконавський характер з обмеженням ініціативи підлеглих. Рефлексивне управління повʼязане з передачею стимулів, а не команд, на основі яких підлеглий самостійно приймає рішення про способи дій. Ступінь відповідності працівників вимогам керівника обумовлює віднесення їх до типу підлеглого, якому віддається більша або менша перевага. Після цього працівнику приписується певний рівень ділових якостей, і визначаються методи організації його праці. Керівники з орієнтацією на рішення вимагають від підлеглих точного виконання отриманих розпоряджень і вважають за краще використовувати методи командного впливу, спрямовуючи виконання в жорстко задані рамки, відкидаючи при цьому поради та пропозиції працівників. Керівники з орієнтацією на проблему вважають, що підлеглі мають прагнути до поліпшення отриманого розпорядження, і більш ефективними вважають методи впливу, що стимулюють творчу активність і підприємливість працівників. Такі керівники здатні змінити прийняте рішення з урахуванням думки виконавця. Віднесення працівника до одного з типів впливає на оцінку його ділових якостей. Їх рівень у більш пріоритетного підлеглого завищується, а у менш пріоритетного знижується.

          Р. Танненбаум і У. Шмідт звертають увагу на менш вивчену ієрархію управлінських взаємодій субʼєктів. У вертикальному континуумі керівництва вони виділяють сім стилів управлінської діяльності – від орієнтації на вище керівництво до орієнтації на підлеглих: керівник приймає рішення, які підлеглі виконують – він має розʼяснювати свої рішення, щоб домогтися їх виконання; виносить свої рішення, але має прислухатися до питань підлеглих, пропонує попередні рішення, які можуть бути змінені після внесення пропозицій підлеглих; викладає проблему, отримує поради від підлеглих, а потім приймає рішення; встановлює межі, в яких підлеглі приймають рішення; керівник і підлеглі спільно приймають рішення.

Як відомо, соціальні системи вищого порядку підпорядковують собі закономірності нижчих систем. В соціальній психології це загальне положення теорії систем проявляється, зокрема, в наступному. Сприйняття партнерів спільної діяльності субʼєктами, включеними в управлінську ієрархію, підпорядковується загальним правилам.

Розглянемо і виділимо основні чинники професіоналізму керівників в аспекті їх стильових взаємодій. Р. Стогділл на підставі аналізу даних 23 досліджень приходить до висновку, що немає єдиної думки про ефективність індивідуального стилю управлінської діяльності. Вітчизняні дослідники також зазначають, що ефективність керівника не може бути точно оцінена ні через формальні показники його діяльності, ні методами експертної оцінки. Згідно В. Люкіну [140] поняття «ефективність» є динамічною характеристикою стилю керівництва. У звичайній ситуації більш ефективний «колективістський» стиль, в екстремальній – «директивний»; при високій згуртованості групи – «колективістський», при низькій – «директивний». А. Журавлев [76] вважає, що кожен стиль має свої переваги і недоліки й відносну ефективність, яка визначається конкретними умовами колективу, ситуації, умов виконання завдань. Найбільш високоефективні стилі керівництва – колегіальний і змішаний; стилі середньої ефективності – директивно-колегіальний, директивно-потуральний; низькоефективні – директивний й потурально-колегіальний; неефективний – потуральний. Прояви стилю залежать від управлінського рівня керівника: на низовому найбільш поширені змішані стилі; на середньому рівні частіше зустрічаються директивний і потуральний; на вищому – переважають крайні типи стилів. У ряді робіт показано, що стиль впливає на відносини субʼєктів по вертикалі й по горизонталі, що демократичний стиль взаємоповʼязаний з обома полюсами ефективності (задоволеністю і продуктивністю) роботи підлеглих; продуктивність підлеглих також визначається відповідністю «фактичного» і «бажаного» ними стилю керівника.

Основними факторами формування індивідуального стилю управлінської діяльності А. Журавлев [73] називає: інституційні (історично складені, офіційно закріплені норми, що регламентують поведінку керівника по відношенню до підлеглого; специфічні принципи управління, властиві різним соціальним організаціям та різним підприємствам); особливості функціонування колективу (особливості виробничо-економічної діяльності, соціально-демографічні та соціально-психологічні особливості колективу); особистість керівника і стиль керівництва; ситуаційні фактори.

Проведений контент-аналіз зарубіжних джерел свідчить про значну варіативність списків якостей керівників, які називають професійно важливими. Подібну розбіжність думок відзначав Р. Стогділл. Зокрема, в 100 проаналізованих їм джерелах тільки 5% перелічених якостей керівників збігалися в чотирьох і більше випадках. Тестування керівників вищої ланки промислових підприємств, держслужби і комерційних структур показало велику варіацію статистик і відсутність тісних звʼязків займаної посади з їх індивідуальними особливостями. Таким чином, ми не знаходимо вичерпних аргументів на користь харизматичної теорії керівництва, яка стверджує наявність у керівника особливих особистісних якостей. Наділені «природним даром» керівники, звичайно, зустрічаються, але не часто, і не вони становлять більшу частину управлінців. Значення мають не стільки конкретні якості працівника, скільки особливості їх сприйняття різними субʼєктами. Саме ж сприйняття залежить від цілого ряду навіть не усвідомлюваних керівником факторів: когнітивний стиль, соціальні установки, очікування, цінності та багато інших. Для успіху спільної діяльності важлива також відповідність у керівника його ідеального образу і образу реального партнера. Професіоналізм керівника також залежить і від кількості виокремлених ним ознак, особливостей партнера – хороший керівник «бачить більше», помічає всі значущі риси своїх колег.

Важливим фактором успішності взаємодії субʼєктів є характер переваги психологічних рис партнерів. Якщо суперництво передбачає перевагу як «субʼєктивно зручного» партнера з протилежними психологічними і стильовими особливостями; навчання і виховання передбачає схожість, тотожність психологічних і стильових особливостей вчителя і учня, то співпраця (наприклад, службові взаємодії керівників) – деяка відмінність, «додаток» їх особистісних і стильових особливостей. Зазвичай керівники вважають за краще дещо відмінного від себе (за психологічними характеристиками) партнера, причому, чим вище ранг керівника, тим більше діапазон відмінностей, тим з більшим числом різних партнерів він може успішно працювати. Психологічні механізми таких взаємодій можна визначати як компенсаторні, що доповнюють, синергічні.

Значущим чинником успішності взаємодії субʼєктів є характер перерозподілу між ними функцій управління (планування, організації, прийняття рішення, регулювання відносин із середовищем, координація діяльності підрозділу, облік і контроль, мотивування і виховання, підготовка персоналу). Встановлено, що «субʼєктивно зручний» і «найбільш доцільний, оптимальний» перерозподіл функцій управління між субʼєктами в тріаді, як стійкої соціально-психологічної одиниці, подібні між собою. Статистики субʼєктивно зручного і найбільш доцільного розподілу функцій в тріаді відображають значні варіації (по більшості функцій від 0 до 100%). Інакше кажучи, в своїй діяльності керівники схильні і вважають нормальним передачу партнерам до повного обсягу деяких своїх стандартних управлінських завдань. В управлінській тріаді «узгоджених керівників» (тобто, взаємно задоволених роботою один одного) субʼєктивно зручний і оптимальний розподіл функцій в середньому такий: 32-33% керівники схильні передавати вищому партнеру, 56-58% залишати собі і 10-11% передавати нижчому партнеру. При цьому узгодженість уявлень у субʼєктів тріади про характер бажаного (так само як і доцільного) перерозподілу функцій управління між ними виступає визначальним фактором їх спрацьованості і психологічної сумісності.

Вагомим фактором успішності взаємодії субʼєктів є узгодженість їх стилів. У всіх керівників спостерігається перевага партнера «свого стилю», але найбільш актуальним це є для представників авторитарного стилю.

Вивчення трьох важливих детермінант стилю – «індивідуально-психологічної», «соціально-психологічної» і «професійно-технологічної» дозволяє виділити ймовірну спільність структурно-функціональної організації різних стилів (когнітивних, емоційних, керівництва, поведінки, стилів життя) як їх обʼєднуючої підстави (подібну класифікацію стилів ми отримаємо, взявши за основу характеристики Б. Ананьєва і В. Ганзена [4; 42]: індивід – субʼєкт – особистість – індивідуальність). Таким чином, у вихідному різноманітті можна розрізнити чотири основні групи стилів: «адаптація» (організація психічної діяльності в певній сфері її прояву – когнітивній, емоційній, моторній, аліметарній) – локальні системи узгодження індивідуальності зі специфічними зовнішніми умовами. До них можна віднести когнітивні стилі, емоційні, стилі дії. Ця група стилів відображає особливості адаптації керівника до середовища, прояви його індивідуальності, організацію його моторної, емоційної і когнітивної сфер); «діяльність» (будується з урахуванням обʼєктивної побудови середовища) – системи сполучення індивідуальності з трудовими, професійними, технологічними системами. До них належать традиційно «стилі діяльності». Ця група стилів характеризує, як керівник включається в професійно-трудові та технологічні системи; «взаємодія» – системи сполучення індивідуальності субʼєкта з соціальними структурами, процесами, іншими субʼєктами. Ці стилі характеризують особливості співучасті, взаємодії людини з іншими в соціальних і соціотехнічних системах (стилі керівництва, педагогічної діяльності тощо).

## Таким чином, проблема стилів управлінської діяльності має розглядатися в єдності з іншими стильовими проявами – когнітивним, емоційним і психомоторним стилем, індивідуальним стилем діяльності, поведінки, стилем життя в цілому, тобто як єдиний стильовий цикл. При такому підході стають більш очевидними як фактори специфічної детермінації стилю, так і його специфічних проявів в індивідуальній та спільній діяльності, що значно полегшує завдання корекції стилів субʼєктів і узгодження їх індивідуальностей в організаційних структурах.

## Виокремлені генеральні детермінанти стилів управлінської діяльності підтверджуються й сіткою Томаса-Кілмена – орієнтацією на себе або на інших, інакше – на свої цілі (завдання) або на інтереси інших (відносини). Разом із тим, індивідуальна управлінська концепція – це образ, стиль, спрямованість і спосіб діяльності. До того ж, як зазначає ряд авторів [130; 141; 147], не встановлений ​​однозначний звʼязок між стилем і ефективністю діяльності керівника, хоча виявлений звʼязок між ефективністю керівника і особливостями індивідуальної управлінської концепції. Можна припустити, що ці два феномени, що досліджувались представниками різних напрямків психології управління, мають в основі загальні чинники, в тому числі актуальні для керівника життєві і професійні цінності, установки, інтеріорізовані групові норми, самооцінку. У той же час, виконавські механізми несуть на собі відбиток різних груп індивідуально-психологічних і особистісних особливостей: концепція когнітивної складової; стиль діяльності – тих психологічних феноменів, які забезпечують взаємодію керівника в складній соціотехнічній системі.

**РОЗДІЛ 2**

**Емпіричне вивчення стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів**

**2.1. Методи та організація констатувального етапу дослідження**

На констатувальному етапі дослідження ставилися завдання щодо виокремлення діагностичних критеріїв когнітивних стилів керівників у ситуаціях управлінської взаємодії та проведення диференціації вибірки за типологією визначених стилів, й визначення соціально-психологічних особливостей особистісної диференціації стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів.

Для вирішення поставлених завдань дослідження використано комплекс методів, зокрема емпіричних: спостереження за особливостями взаємодії і спілкування керівників як зовнішніми проявами стилів управління в професійній діяльності; анкетування (анкета «Стиль керівництва та спілкування керівників ЗНЗ» С. Королюк); психодіагностичні методи: методики на визначення уявлень керівників соціальних закладів щодо значущості показників когнітивного стилю (Г. Соломіна) та його типу в ситуаціях управлінської взаємодії (методика «Тип когнітивного стилю» (Е. Куулз, Ґ. Ван ден Брок); методики оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський), ієрархії мотивів професійної діяльності керівників освітніх організацій (Г. Соломіна), їх ціннісних орієнтацій у діловій взаємодії (модифікація методики О. Єршова); емоційних бар’єрів в міжособистісному спілкуванні (В. Бойко); оцінки рівня суб’єктивного контролю (Дж. Роттер, в адаптації Є. Бажина, К. Голинкіної, О. Еткінда), стратегій поведінки в складних ситуаціях взаємодії (C. Хобфолл, в адаптації Н. Водопʼяновой, О. Старченкової), рівня конфліктостійкості керівників та їх комунікативної соціальної компетентності й перцептивно-інтерактивної компетентності (М. Фетіскін).

Анкетування керівників проводилося за допомогою анкети С. Королюк «Стиль керівництва та спілкування керівників ЗНЗ» [56]. Керівникам пропонувалося здійснити оцінку (самооцінку) виконання своєї управлінської діяльності за основними ознаками стилю управління щодо здійснення планування, розробки та прийняття управлінських рішень; організація виконання рішень; використання мотивації працівників та контроль їх діяльності; способу доведення рішення до виконавців; розподілу відповідальності; ставлення до ініціативи та підбору кадрів; делегування повноважень; забезпечення прозорості і гласності; надання інформації підлеглим; ставлення до недоліків інших та ставлення до власних недоліків (знань); реакції на критику; стиль спілкування; стосунки з підлеглими; ставлення до дисципліни; методів впливу на підлеглих; застосування заохочень і покарань.

В результаті анкетування підраховувалася кількість відповідей по кожному із варіантів (А – ознака авторитарного стилю керівництва; Б –демократичного; В – ліберального). Далі підраховувалося середнє арифметичне за кожним із стилів керівництва і визначалося, який з них переважає в управлінській діяльності керівника ЗНЗ. Якщо один із стилів мав більше 9 відповідей, то він визнавався пріоритетним.

Визначення уявлень керівників щодо значущості показників когнітивного стилю проводилося за відповідною методикою Г. Соломіної. Згідно з методикою, респондентам пропонувалося визначити розвиток яких з перелічених характеристик особистості є важливим для забезпечення успіху їх життєвого шляху як керівника ЗНЗ. В якості таких характеристик виступали: уміння самостійно приймати рішення і брати на себе відповідальність, навіть коли воно суперечить думкам оточуючих або при прийнятті рішення переважає орієнтація на думки інших, навіть за рахунок необхідності поступитися своєю думкою; зважування всіх альтернатив до прийняття рішення або швидке обрання певного варіанту рішення з декількох; здатність змінювати засвоєний спосіб вирішення завдання при зміні його умов або абсолютне виключення почуттів та інтуїції на користь логіки в якості джерела інформації; багатоваріативне оцінювання будь-якого явища чи людини або наявність особистої системи оцінювання будь-якого явища чи людини, незалежно від обставин; готовність до сприйняття нових фактів, що суперечать наявним знанням і навичкам або оцінювання будь-яких фактів, спираючись лише на власний життєвий досвід; уміння оцінювати будь-яку ситуацію, оперативно розподіляючи увагу на всі її об’єкти ситуації або швидке оцінювання, приймаючи до уваги лише ті її характеристики, що на поверхні; гнучкість та креативність, свобода мислення від безпосередніх властивостей ситуації або використання перевірених часом та власним досвідом відповідей на будь-яку ситуацію; здатність зберігати в пам’яті всі специфічні деталі того, що запам’ятовується або зберігання в пам’яті матеріалу в цілому, в спрощеному вигляд.

Чим вищий результат, тим більш значущим є розвиток позитивного полюсу по всім параметрам когнітивного стилю.

На підставі порівняння кількості балів визначалася значущість характеристик когнітивного стилю:

1) полезалежніть/поленезалежність;

2) імпульсивність/рефлексивність;

3) гнучкість/ригідність пізнавального контролю;

4) когнітивна простота/складність;

5) толерантність/нетолерантність до нереалістичного досвіду;

6) фокусуючий/скануючий контроль;

7) конкретна/абстрактна концептуалізація;

8) згладжування/загострювання.

Тип когнітивного стилю реківників ЗНЗ визначавя за допомогою методики Е. Куулз, Ґ. Ван ден Брок. Респондентам пропонувалося описати, по можливості детально, як вони зазвичай діють в процесі професійної діяльності, зокрема: яким чином приймають важливі рішення в своєму житті, як поводяться в ситуації конфлікту, як організують взаємодію з підлеглими і іншими учасниками навчально-виховного процесу.

Контент-аналіз відповідей досліджуваних проводився за індикаторами когнітивного стилю (див. табл. 2.1). Тип когнітивного стилю визначався за сукупністю показників, отриманих у кожній з трьох запропонованих ситуацій управлінської взаємодії.

*Таблиця 2.1*

**Індикатори когнітивного стилю (за Е.Куулз і Х. Ван дер Броком)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ситуації професійної діяльності** | **Типи когнітивних стилів** | | |
| Фактологічний | Плануючий | Креативний |
| Прийняття рішень | Раціональне обґрунтування фактів, деталей, знань | Структурування і схематизація дій | Визначення нових ідей, підходів і можливостей |
| Детальний, тривалий аналіз перед прийняттям рішення | Схематичний, швидкий аналіз, плани як контроль над ситуацією | Інтуїтивний, швидкісний аналіз |
| Аналітичні навички | Організаторські навички | Сильна уява, відкрите мислення |
| Ситуації взаємодії | Віддає перевагу негативному зворотному зв’язку, вказівкам на недоліки | Орієнтований як на негативний, так і позитивний зворотний зв’язок | Віддає перевагу позитивному зворотному зв’язку |
| Надто прямолінійний, орієнтований на впровадження власних ідей | Вимогливий до себе і до інших, занадто контролюючий | Імпульсивний, відкритий для діалогу |
| Розв’язання конфліктів | Раціональний, прямий шлях | Раціональний, дипломатичний шлях | Головним чином, емоційний шлях |
| Раціональна, логічна аргументація | Швидкі, компромісні рішення | Асертивний, іноді навіть провокативний шлях |

Виявлення стилю управління керівника проводилося за допомогою методики оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Романюк, В. Урунський) [102]. Керівникам пропонувалося в стверджувальній формі обʼєктивно відповісти на запитання, які стосуються їх характеру, ставлення, звичок, нахилів, виділити номери тих питані, які відповідають їхній поведінці і ставленню до підлеглих. Якщо ж вони ніколи не зустрічалися з деякими з запропонованих ситуацій, пропонувалося уявити, як би вони могли повести себе в таких ситуаціях.

Точно оцінити стиль управління за допомогою даного тесту складно, адже вимагається не лише самооцінка керівника, а й аналіз його практичної діяльності. Однак, підрахувавши номери відповідних тверджень і користуючись ключем-таблицею, мож­на визначити ступінь виявленості авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького і демократичного стилів управління.

Залежно від отриманих сум у відповідях ступінь виявленості стилю буде різним: мінімальний (0-7), середній (8-13) і висо­кий (14-20). Якщо оцінки мінімальні по всіх трьох показниках, то стиль вважається нестійким, невизначеним. У досвідченого керівника спостерігається комбінація різних стилів керівництва. На думку авторів, варто віддати перевагу поєднанню авторитарного і демократичного стилів, коли керівник використовує гнучкі методи роботи з підлеглими і повсякчасно стверджує діловий стиль управління.

Для більш повної характеристики індивідуального стилюі його наступного вдосконалення, можна керуватися табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Характеристика стилів управління**

|  |  |
| --- | --- |
| Авторитарно-одноосібний | |
| 0-7 | *Мінімальний ступінь:*виявляється в слабкому бажанні бу­ти лідером, нестійких «календарних» навичках, само­впевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих. |
| 8-13 | *Середній ступінь:*відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників. |
| 14-20 | *Високий ступінь:*розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість, вимогливість, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упе­редженість в оцінках, честолюбність і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою. |
| Пасивно-потуральницький | |
| 0-7 | *Мінімальний ступінь:*проявляється в нестійкому бажанніпрацювати з людьми, невмінні ставити перед підлими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обовʼязків, імпульсивності в критиці недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності. |
| 8-13 | *Середній ступінь:*відображає прагнення перекласти свої обовʼязки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна мʼякість до порушників дисципліни, схильність до вмов­ляння. |
| 14-20 | *Високий ступінь:*показує надмірну байдужість до інте­ресів колективу, небажання брати на себе відповідаль­ність і приймати складні рішення, неввічливість й само­усунення від управління, підвищену навіюваність та слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності й конкрет­них планів, потурання, панібратство. |
| Демократичний | |
| 0-7 | *Мінімальний ступінь:*свідчить про слабке прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислухову­вати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяку невпевненість в своїх командно-організаторських якостях. |
| 8-13 | *Середній ступінь:*розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлег­лих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст на­казів, поєднувати заохочення, прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку. |
| 14-20 | *Високий ступінь:*відображає уміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати само­стійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвива­ти ініціативу і нові методи роботи, переконувати і нада­вати моральну підтримку, бути справедливим і тактов­ним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особис­тості і соціально-психологічні процеси колективу, роз­вивати критику і самокритику, попереджати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі. |

Дослідження особливостей ієрархії мотивів професійної діяльності працівників освітньої організації проводилося за допомогою відповідної методики Г. Соломіної. Керівникам належало проранжувати запропоновані мотиви професійної діяльності за ступенем їх значущості для них особисто, поставивши на перше місце найбільш значущий для себе мотив, на друге – менше значущий, на останнє – найменш значущий. Повідомлялося, що відповіді будуть сприяти розробленню шляхів удосконалення діяльності закладу освіти.

Серед мотивів професійної діяльності пропонувалися такі: зробити кар’єру; добитися визнання закладу соціальної сфери за рахунок упровадження нових підходів в управлінні; впливати на підростаюче покоління та підготовку його до життя в сучасних умовах; забезпечувати духовний і культурний розвиток усіх суб’єктів навчально-виховного процесу; виконувати обовʼязок перед суспільством щодо підвищення якості навчання і виховання, удосконалення навчально-виховного процесу; здобути більше матеріальних можливостей та пільг; забезпечувати самопізнання когнітивного стилю особистості та його впливу на професійну діяльність; розширювати коло спілкування через навчання на курсах підвищення кваліфікації; більш плідно реалізовувати власні ідеї щодо активізації діяльності освітньої організації відповідно до сучасних вимог; уникати неприємностей з боку керівництва у разі невідповідності якості професійної діяльності сучасним вимогам; підвищувати якість управління освітньою організацією за рахунок удосконалення вмінь та навичок, озброєння сучасними науковими знаннями та інноваційними технологіями; сприяти підвищенню ефективності навчально-виховного процесу відповідно до сучасних вимог; планувати роботу закладу соціальної сфери на основі сучасних вимог; добиватися визнання освітньої установи за рахунок створення закладу нового типу; організовувати діяльність персоналу освітньої організації на основі сучасних вимог; забезпечувати особистісне зростання, самовдосконалення, самоосвіту, духовне збагачення; сприяти розвитку власного когнітивного стилю особистості; здійснювати контроль за якістю навчально-виховного процесу у відповідно до сучасних вимог; здійснювати саморегуляцію і самоконтроль у процесі професійної діяльності.

Аналіз особливостей ранжування керівниками мотивів своєї професійної діяльності проводився за допомогою табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Види та зміст мотивів професійної діяльності керівників**

|  |  |
| --- | --- |
| **Види мотивів** | **Характеристика мотивів** |
| Соціальні мотиви | -можливість впливу на підростаюче покоління, підготовку його до життя в сучасних умовах;  -виконання обов’язків перед суспільством щодо підвищення якості навчання і виховання, удосконалення навчально-виховного процесу;  -забезпечення духовного і культурного розвитку підростаючих поколінь. |
| Престижні мотиви | -зробити кар’єру;  -добитись визнання закладу соціальної сфери за рахунок упровадження нових підходів в управлінні освітнім процесом, навчанні та вихованні дітей. |
| Прагматичні мотиви | -здобути більше матеріальних можливостей та пільг; -розширити коло спілкування, здобути більше соціальних можливостей;  -уникнути неприємностей з боку керівництва в разі невідповідності якості навчання сучасним вимогам. |
| Власне професійні мотиви | -підвищувати якість навчально-виховного процесу;  -планування роботи на основі сучасних вимог;  -організація діяльності на основі сучасних вимог;  -здійснення контролю за якістю навчально-виховного процесу відповідно до сучасних вимог;  -спільно діяти з педагогічним колективом для досягнення освітніх цілей. |
| Мотиви особистісного та професійного самовдосконалення | -більш плідно реалізовувати власні ідеї щодо організації навчально-виховного процесу відповідно до сучасних вимог;  -забезпечувати самопізнання когнітивного стилю особистості та його впливу на професійну діяльність;  -забезпечувати особистісне зростання, самовдосконалення, самоосвіту, духовне збагачення;  -здійснювати самоконтроль розвитку когнітивного стилю у процесі професійної діяльності;  -сприяти розвитку власного когнітивного стилю. |

Методика дослідження ціннісних орієнтацій у діловій взаємодії (модифікація методики О. Єршова) надавала можливість дослідити тип ціннісних орієнтацій керівника у проблемній (конфліктній) ситуації [71].

Зауважимо, що особливою групою особистісних якостей керівників традиційно вважають ціннісні орієнтації – стійкі мотиви поведінки. Ціннісні орієнтації є провідними психічними елементами, властивостями особистості, які лежать в основі її повсякденної діяльності, і свідомо чи підсвідомо визначають поведінку керівника в кожний конкретний відтинок часу, в тому числі й поведінку в умовах конфліктної ситуації.

Зовнішні ціннісні орієнтації:

- на справу;

- результат роботи;

- на людей,

- взаємостосунки і взаєморозуміння.

Внутрішні ціннісні орієнтації:

- на гроші;

- славу;

- творчість та ін.

Зовнішні та внутрішні ціннісні орієнтації перетинаються, доповнюють одні одних і разом утворюють сукупність стійких мотивів діяльності, які належать конкретному керівнику.

Методика містить 16 проблемних ситуацій, у яких описано стосунки керівника з підлеглими. До кожної ситуації запропоновано чотири варіанти рішень. Кожне рішення характеризує взаємозв’язок між можливою ціннісною орієнтацією опитуваного та особливостями проблемної ситуації.

Відповідно до ключа визначався тип ціннісної орієнтації у проблемній ситуації. Обраний варіант рішення оцінювався в 1 бал.

Загальна сума балів по кожній з чотирьох позицій визначала домінуючий тип ціннісної орієнтації у проблемній ситуації:

**-** орієнтація на інтереси справи характеризувала рівень компетентності, здібності до самостійного прийняття рішень, особистісну продуктивність;

**-** орієнтація на ставлення до людей характеризувала демократичну гуманну спрямованість, уміння делегувати повноваження, залучаючи членів колективу в процес прийняття рішень;

**-** орієнтація на себе характеризувала прагнення реалізувати себе на керівній посаді, бажання досягти особистих цілей, прагнення до самостійності й незалежності;

- орієнтація на офіційну субординацію характеризувала прагнення дотримуватися зовнішнього виявлення діяльності керівника, дотримуватися значної дистанції у спілкуванні з підлеглими, зберігаючи авторитет за будь-яких обставин.

Іноді жодна з орієнтацій не досягала рівня домінуючої – у такому випадку робився висновок про те, що ефективність вирішення проблемних ситуацій забезпечується через використання керівником різних типів ціннісних орієнтацій:

- керівник використовує гнучкі методи роботи з підлеглими (орієнтація на стосунки з підлеглими (П) та орієнтація на справу (Д);

- керівник повсякчасно стверджує діловий стиль управління (орієнтація на офіційну субординацію (О), орієнтація на справу (Д) та частково орієнтація на себе (С).

Окреслена комбінація, на думку автора методики, є найоптимальнішою.

Проте, кожна ціннісна орієнтація в залежності від ситуації та індивідуально-психологічних характеристик керівника може бути схарактеризована з позиції її переваг і недоліків. Можливі недоліки, які домінують у тому чи іншому типы ціннісної орієнтації керівника, за певних умов можуть загостритися й поступово перетворитися на конфліктну ситуацію, а згодом на конфлікт.

Психологічна характеристика типів ціннісних орієнтацій керівника у проблемній ситуації з урахуванням можливих недоліків наведена у табл. 2.4.

Діагностика емоційних бар’єрів в міжособистісному спілкуванні проводилася з методикою В. Бойко. Автор виокремлює такі «перешкоди» у встановленні емоційних контактів: невміння керувати емоціями, дозувати їх; неадекватний прояв емоцій; негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій; домінування негативних емоцій; небажання зближуватися з людьми на емоційній основі.

Сума набраних балів за опитувальником може коливатися в межах від 0 до 25. Чим більше балів, тим очевидніше емоційна проблема керівника в повсякденному спілкуванні.

*Таблиця 2.4*

**Психологічна характеристика типів ціннісних орієнтацій керівника у проблемній ситуації з урахуванням можливих недоліків**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Тип поведінкової орієнтації** | **Характеристика можливих недоліків** |
| 1 | Д – орієнтація на інтереси справи | - орієнтація на обов’язкове досягнення результатів без урахування фахових та особистісних проблем підлеглих;  - прагнення впливати на колектив силою наказу й примусу;  - недостатнє врахування ініціативи та самостійності підлеглих;  - надмірна різкість у критиці;  - упередженість в оцінках;  - зловживання покараннями |
| 2 | П – орієнтація на ставлення до людей | - невміння брати на себе відповідальність і приймати складні рішення;  - надмірна «м’якість» до порушників дисципліни;  - самоусунення від управління;  - потурання, панібратство;  - надмірне прагнення до компромісу;  - підвищена навіюваність, слабка сила волі. |
| 3 | С – орієнтація на себе | - агресивне ставлення до критичних зауважень на свою адресу;  - негативне ставлення до інновацій;  - відсутність орієнтації на підвищення власного фахового та творчого потенціалу;  - залежність від думки оточуючих;  - невміння відчувати реальні взаємовідносини в колективі;  - одноосібне вирішення професійних питань;  - відсутність стимулювання активності та ініціативи підлеглих. |
| 4 | О – орієнтація на офіційну субординацію | - можливість виникнення комунікативних бар’єрів;  - неуважне ставлення до працівників, їхніх фахових та особистих проблем;  - прагнення перекласти свої обов’язки на заступників;  - честолюбність і низький рівень сумісності з членами управлінської команди (заступниками). |

За допомогою методики дослідження рівня субʼєктивного контролю, розробленої на основі шкали локусу контролю Дж. Роттера в адаптації Є. Бажина, К. Голинкіної, О. Еткінда, яка призначена для діагностики інтернальності-екстернальності, нами визначався узагальнений показник індивідуального рівня субʼєктивного контролю керівників, інваріантний до приватних показників діяльності (шкала загальної інтернальності) [11].

Опитувальник РСК складається з 44 пунктів. Він містить пункти, які вимірюють екстернальність-інтернальність у міжособистісних та сімейних стосунках, а також пункти, які вимірюють РСК щодо хвороби і здоровʼя [11].

Для збільшення спектра можливих застосувань опитувальник сконструйований у двох варіантах, які відрізняються форматом відповідей досліджу­ваних. Варіант А  потребує відповідей за 6-ти бальною шкалою (–3, –2, –1, +1, +2, +3), в якій відповідь «+3» означає «повністю згоден», «–3» – «зовсім не згоден» із цим пунктом. Варіант Б  потребує відповіді за бінарною шкалою «згоден-не згоден».

Локус контролю особистості є центральним конструктом теорії соціального навчання (Дж. Роттера), в основі якої лежить прогноз поведінки людини в складних ситуаціях. Локус контролю можна розглядати як межу особистості в значенні індивідуальних відмінностей, проте Дж. Роттер вважав, що екстернали і інтернали не є «типи», конструкт необхідно розглядати як континуум, що має на одному кінці виражену екстернальність, а на іншому – інтернальність, а більшість індивідів перебуває між двома екстремумами. Локус контролю як стійка властивість людини – схильність приписувати відповідальність за результати своєї діяльності – формується в ході її соціалізації. «Наскільки компетентними і ефективними ми відчуваємо себе, залежить від того, як ми пояснюємо невдачі», – вважає Д. Майєрс. Посилаючись на дослідження американських психологів, він відзначає, що «люди, які звинувачують у своїх соціальних труднощах інших, часто більш нещасні, ніж ті, хто в змозі визнати свої помилки» і, нарешті, локус контролю є особливою особистісною характеристикою, залежно від якої індивіди діляться на тих, хто більш чутливий до зовнішніх дій, і тих, чия поведінка визначається внутрішньою стратегією.

Локус контролю особистості універсальний до будь-яких подій та ситуа­цій в її життєдіяльності. Тип контролю характеризує її поведінку і при невдачах, і при досягненнях, при­чому це стосується різних галузей соціального життя. Конформна та поступлива поведінка більш властива людям із екстернальним локусом. Інтернали, на відміну від екстерналів, менш схильні під­порядковуватись тиску інших, чинять спротив, коли відчувають, що ними маніпулюють, реагують сильніше ніж екстернали на втрату особистої сво­боди. Люди з інтернальним локусом контролю кра­ще працюють наодинці, ніж під наглядом або при відеозапису. Для екстерналів характерне прагнен­ня до постійного спілкування. Екстернальність корелює з тривожністю та деп­ресією. Інтернали надають перевагу недирективним методам психокорекції, екстернали субʼєктивно більш орієнтовані на зовнішній контроль.

Наведемо інтерпретацію даних за шкалами методики.

Шкала загальної інтернальності (Із). Висо­кий показник за цією шкалою відповідає високо­му рівню субʼєктивного контролю над будь-яки­ми значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій у їхньому житті бу­ли результатом їхніх дій. Таким чином, вони від­чувають власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький по­казник за шкалою Із відповідає низькому рівню субʼєктивного контролю. Такі досліджувані не ба­чать звʼязку між своїми діями та значущими для них подіями в житті, не вважають себе здатними контролювати їх розвиток та вважають, що біль­шість їх – результат випадку або дій інших лю­дей.

Шкала інтернальності в галузі досягнень (Ід). Високі показники за цією шкалою відповіда­ють високому рівню субʼєктивного контролю над емоційно позитивними подіями та ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі досягли всього того, що було і є у їхньому житті, і що вони здатні успішно досягати своєї мети в майбутньому. Низь­кі показники за шкалою Ід свідчать про те, що лю­дина приписує свої успіхи, досягнення та радощі зовнішнім обставинам – везінню, щасливій долі або допомозі інших людей.

Шкала інтернальності в галузі невдач (Ін). Високі показники за цією шкалою свідчать про розвинене відчуття субʼєктивного контролю сто­совно негативних подій та ситуацій, які виявляються у схильності звинувачувати самого себе у різноманітних неприємностях та стражданнях. Низькі показники Ін доводять, що досліджуваний схильний приписувати відповідальність іншим людям або вважати їх результатом невезіння.

Шкала інтернальності у сімейних стосунках (Іс). Високі показники Іс означають, що людина вважає себе відповідальною за події, які відбуваються в її подружньому житті. Низькі Іс вказують на те, що субʼєкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значущих ситуацій, які виникають у його сімʼї.

Шкала інтернальності в галузі виробничих відносин (Ів). Високий Ів підтверджує те, що лю­дина вважає свої дії важливим фактором організації власної виробничої діяльності, в стосунках у колективі, у своєму просуванні тощо. Низький Ів вказує на те, що досліджуваний схильний припи­сувати важливіше значення зовнішнім обставинам – керівництву, співробітникам, везінню-невезінню.

Шкала інтернальності стосовно здоровʼя і хвороб (Іх). Високі показники Іх свідчать про те, що досліджуваний вважає себе відповідальним за своє здоровʼя: якщо він хворий, то звинувачує в цьому самого себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від його дій. Людина з низьким Іх вважає здоровʼя та хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде внаслідок дій інших людей, насамперед лікарів.

Дослідження самооцінок людей із різними типа­ми субʼєктивного контролю довело, що люди з низьким РСК вважають себе егоїстич­ними, нерішучими, залежними, несправедливими, метушливими, ворожими, невпевненими, нещи­рими, несамостійними, дратівливими; люди з високим РСК – добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здібними, дружелюбними, чесними, самостійними, спокійними. Таким чином, РСК повʼязаний з відчуттям людиною своєї сили, гідності, відповідальності за те, що відбувається, з самоповагою, соціальною зрілістю та самостійністю особистості. Тест призначений для індивідуального та групо­вого дослідження. Застосування опитувальника РСК придатне для вирішення низки соціально-психологічних та медико-психологічних проблем. Рівень субʼєктивного контролю підвищується в процесі психокорекційного впливу на особистість, тому можливе застосування РСК для оцінювання ефективності методів психологічної корекції.

Опитувальник стратегій поведінки у складних ситуаціях взаємодії(С. Хобфолл, в адаптації Н. Водопʼянової, О. Старченкової) призначався для виявлення бажаних стратегій подолання стресогенних ситуацій. С. Хобфолл розглядав копінг-поведінку як сукупність когнітивно-поведінкових дій, які залежать від ситуаційного контексту. Запропонована модель має 2 основні осі: «просоціальна – асоціальна», «активна – пасивна» і одну додаткову вісь: «пряма – непряма». Дані осі являють собою вимірювання загальних стратегій подолання. Введення просоціальної і асоціальної проекції грунтується на тому, що багато життєвих стресорів є міжособистісними або мають міжособистісний компонент; навіть індивідуальні зусилля з подолання мають потенційні соціальні наслідки; дія подолання часто вимагає взаємодію з іншими людьми; активні та пасивні копінг-стратегії можуть мати різний соціально-психологічний контекст. Звернення до соціального контексту подолання надає можливість більш збалансованого порівняння чоловіків і жінок за особливостями копінг-стратегій. «Пряма – непряма» вісь копінг-поведінки також збільшує міжкультурну застосовність опитувальника. Дана вісь дозволяє диференціювати копінг з точки зору поведінкових стратегій як проблемно орієнтованих зусиль (прямих або маніпулятивних).

Опитувальник складається з 54 тверджень, на які респондент відповідає за 5-бальною системою. Відповідно з ключем підраховується сума балів за кожним рядком, який відображає ступінь переваги тієї чи іншої моделі поведінки в складній (стресогенній) ситуації.

Опитувальник містить 9 моделей копінг-поведінки:

1) асертівні дії;

2) вступ до соціального контакту;

3) пошук соціальної підтримки;

4) обережні дії;

5) імпульсивні дії;

6) уникнення;

7) маніпулятивні (непрямі) дії;

8) асоціальні дії;

9) агресивні дії.

Аналіз результатів може проводитися на підставі зіставлення даних конкретної людини по кожній з субшкал із середніми значеннями моделей подолання в досліджуваній (професійній, вікової та ін.) групі. В результаті порівняння індивідуальних і середньо-групових показників робиться висновок про подібність або розходження копінг-поведінки даного індивіда щодо досліджуваної категорії людей. Інший спосіб інтерпретації індивідуальних даних грунтується на аналізі індивідуального портрета моделей копінг-поведінки. Конструктивна стратегія – «здорове» подолання (копінг) є і активним, й просоціальним. Активне подолання в сукупності з позитивним використанням соціальних ресурсів (конструктивних комунікацій) підвищує стресостійкість людини.

Для виявлення особливостей конфліктостійкості в нашому дослідженні було запропоновано методику на виявлення рівня конфліктостійкості особистості М. Фетіскіна, яка дозволяла розглянути основні стратегії поведінки в потенційній зоні конфлікту – міжособистісних суперечках, і побічно виявити рівень конфліктостійкості особистості.

За даними методики потрібно прочитати і оцінити кожне із десяти суджень, вказаних у бланку, які в більшій мірі властиві поведінці досліджуваних. Для цього потрібно спочатку виявити, яке із двох крайніх суджень підходить, а потім оцінити його за 5-бальною шкалою. Потім оцінити за 5-бальною системою, наскільки у респондентів проявляється кожна із наведених властивостей. Підрахувати загальну суму балів. Накреслити профіль поведінки в суперечливих ситуаціях респондентів.

Розподіл балів за методикою виглядає у такий спосіб:

* 40-50 балів – високий рівень конфліктостійкості;
* 30-40 балів – середній рівень конфліктостійкості, що свідчить про орієнтацію особистості на компроміс, бажання уникати конфліктної ситуації;
* 20-30 балів – низький рівень конфліктостійкості, що свідчить про виражену конфліктність;
* 1-19 балів – дуже низький рівень конфліктостійкості. Цей рівень притаманний конфліктним керівникам.

Конфлікти в командах в умовах спільної управлінської діяльності, як правило, виникають у звʼязку з вирішенням тих чи інших питань їх діяльності й взаємостосунків в умовах суперечностей.

Сутність психологічних механізмів конфліктів усвідомлюється і розуміється скоріше та ефективніше, якщо проведена деяка класифікація конфліктів за їхніми ознаками. Єдиної класифікації не створено через різноманітність форм прояву конфліктів, різниць в характері їхнього протікання, можливих наслідків тощо. Зазвичай для створення класифікації обирається основа, відмінна ознака і здійснюється групування за цією ознакою [136].

Поширеною є класифікація конфліктів в управлінських командах за безпосередніми причинами. За названою ознакою виокремлюють такі види конфліктів:

1) конфлікти, викликані інформаційними причинами (відсутність або брак інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості інформації; відмінності в інтерпретації інформації; відмінності в порядку та способах оцінки інформації);

2) конфлікти інтересів (відсутність збігу виробничих інтересів; відсутність збігу особистісних інтересів);

3) конфлікти, викликані особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; часто повторювана негативна поведінка тощо);

4) організаційно-структурні конфлікти (нерівність у питаннях влади та авторитету, відсутність необхідного часу, наявність фізичних, географічних та інших чинників, що гальмують співробітництво тощо);

5) Конфлікти систем цінностей (відмінності в критеріях оцінки ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою «обʼєктивність-субʼєктивність причини» конфлікти поділяють на ділові та емоційні. В основі ділового конфлікту лежить цілком конкретна обʼєктивна причина, повʼязана з трудовою діяльністю в організації. До таких конфліктів можна віднести конфлікти, викликані суперечностями в організації праці, стилі керівництва тощо. Емоційний конфлікт протікає в формі перманентно ворожих стосунків між його учасниками, для яких причина знайдеться завжди. Джерела емоційних конфліктів криються, в основному, в особистих якостях опонентів, їхній психологічній несумісності. Потрібно відзначити, що будь-який діловий конфлікт може перетворитись в емоційний, тобто обʼєкт конфлікту сам по собі втрачає свою значущість для опонента. В цьому криється найбільша небезпека, закладена в ділових конфліктах − можливості їхнього перетворення в емоційні.

Як відомо, умовою успіху в управлінні є вільний потік комунікацій, який передається не лише від керівника до підлеглих, але й навпаки (від підлеглих до керівника). Тобто потрібне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання та використати їхньої пропозиції для досягнення успіху.

Розглядаючи компетентність як сукупність умінь і навичок, що необхідні для ефективного спілкування викристалізовується міра комунікативної компетентності керівника, яка виявляється у ступені успішності використання засобів впливу та створення позитивного враження на інших людей. Відповідні вміння формуються на основі знань про сутність процесу спілкування, його види, фази і закономірності розвитку, про комунікативні методи і прийоми, та яким впливом, можливостями і обмеженнями вони наділені. Це також знання про те, які методи є найбільш ефективними стосовно різних людей і ситуацій. До цієї сфери належать і знання щодо рівня розвитку особистих комунікативних умінь та ефективних методів використання.

Комунікативна здатність трактується наразі й як природна здібність людини до спілкування, й як комунікативна продуктивність.

Оскільки в процесі спілкування людина мислить, переживає емоційно, у неї виникають відповідні бажання, тобто сприймати особистість в цілому, а не її окремі аспекти, тому відповідно мова йде про виділення елементарних системних умінь як складових комунікативної компетентності. Є такі характеристики спілкування, які виявляються у однієї і тієї ж людини в різних контекстах і характеризують специфічний для неї «профіль» комунікативної компетентності зі своїми підйомами і спадами. Крім того, такі характеристики можуть стійко виявлятися у взаємодії цієї людини з конкретним партнером або ж в конкретній ситуації [39].

З метою діагностики комунікативної соціальної компетентності керівників ми скористалися методикою М. Фетіскіна.

Опитувальник включає в себе 100 тверджень, розташованих в циклічному порядку. Методика розрахована на вивчення окремих особистісних факторів, у осіб з середньою і вищою освітою:

Фактор А: висока оцінка – відкритий, легкий, любить спілкуватися; низька оцінка – не любить спілкуватись, замкнутий.

Фактор В: висока оцінка – із розвинутим логічним мисленням, кмітливий; низька оцінка – неуважний, зі слабо розвиненим логічним мисленням.

Фактор С: висока оцінка – емоційно стійкий, зрілий, спокійний; низька оцінка – емоційно не стійкий, змінюваний, піддається почуттям.

Фактор Д: висока оцінка – життєрадісний, безпечний, веселий; низька оцінка – мовчазний, серйозний, реальний.

Фактор К: висока оцінка – чуттєвий, тяга до інших, з художнім мисленням; низька оцінка – покладається тільки на себе, реалістичний, раціональний.

Фактор М: висока оцінка – вибирає власне рішення, незалежний, орієнтований на себе; низька оцінка – залежний від групи, компанійський, вибирає спільну думку.

Фактор Н: висока оцінка – контролює себе, уміє підкорити себе правилам; низька оцінка – імпульсивний, неорганізований.

Потім бали за кожним фактором підсумовуються.

Крім того, цей опитувальник дозволяє виявити схильність до асоціальної поведінки (фактор П), що може характеризуватися нехтуванням прийнятих суспільством норм, моральних і етичних цінностей. Також в опитувальник включено (фактор Л) для виявлення правдивості і достовірності виявлених результатів.

Комунікаційна компетентність є невід’ємною якістю керівників. На думку М. Обозова, комунікаційна компетентність в своїй основі може бути відображена в двох аспектах: як орієнтованість особистості в різних ситуаціях, заснована на знаннях і почуттєвому досвіді, і як здатність ефективно взаємодіяти з оточуючими завдяки розумінню себе та інших при постійній зміні психічних станів, міжособистісних відносин й умов соціального середовища. Комунікативну компетентність неможливо вважати константою особистісною характеристикою та пропонувати її як замкнутий індивідуальний досвід.

В дослідженні проведена діагностика перцептивно-інтерактивної компетентності керівників за допомогою модифікованого варіанту методики М. Фетіскіна, яка дозволяла виявити рівень комунікативної інтерактивності респондентів, ступінь вираженості тієї чи іншої шкали за показниками (високим, середнім і низьким), шкалами:

- взаємопізнання − адекватна оцінка особистісних особливостей партнерів по взаємодії;

- взаєморозуміння − рівень конфліктності в групі, вираженості загальних інтересів, уміння розуміти точку зору опонента, іншої людини;

- взаємовплив − рівень ознаки поглядів, вчинків інших представників групи, самокорекції, саморефлексії;

- соціальна автономність − ознака особистісної позиції в спільних діях і організації або участі в спільній діяльності;

- соціальна адаптивність − благополуччя взаємовідносин, задоволеність своїм становищем в групі, гнучкість в поведінці, контактність серед колективу і з внутрішнім оточенням;

- соціальна активність ‒ спрямованість соціальної орієнтації, головні мотиви взаємодія з оточуючими, ефективність спільної діяльності.

За допомогою вищезазначеної методики можна виявити особистісну готовність до формування інтегративних критеріїв інтерактивної компетентності в межах малих соціальних груп стабільного і тимчасового типу.

Наведена методика містить шість груп тверджень, які спрямовані на особливості міжособистісної взаємодії.

З метою математичної обробки даних дослідження застосували:кореляційний, факторний, дисперсійний, кластерний аналіз із їх подальшою якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням. Статистична обробка даних і графічна презентація результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 19.0).

**2.2. Визначення когнітивних стилів керівників соціальних закладів у ситуаціях управлінської взаємодії**

Емпіричну частину дисертаційного дослідження було розподілено на два етапи. На першому етапі діагностика включала оцінку діяльності керівників та їх ставлення до своєї діяльності; вплив загальної картини організації праці керівника; визначення індивідуальних і типологічних відмінностей у діяльності серед керівників, що перебувають на різних ступенях професійної майстерності тощо.

На початку констатувального експерименту були зібрані загальні відомості про учасників управлінської діяльності: вікові та статеві особливості, стаж, сімейний стан, рівень соціальної сфери й професійної підготовки тощо (див. табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Загальні відомості про керівників соціальних закладів**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметри** | **Характеристика** | **n** | **%** |
| Стать | Ж | 66 | 60,6 |
| Ч | 43 | 39,4 |
| Вік | 37–40 років | 19 | 17,4 |
| 41–45 років | 36 | 33,1 |
| 46–50 років | 29 | 26,6 |
|  | 51–56 років | 25 | 22,9 |
| Сімейний стан | Одружені | 85 | 77,9 |
| Не одружені | 24 | 22,1 |
| Стаж роботи на  керівній посаді | 1–5 років | 14 | 12,8 |
| 6–10 років | 23 | 21,1 |
| 11–15 років | 29 | 26,6 |
| 16–20 років | 27 | 24,8 |
| Понад 20 років | 16 | 14,7 |
| Професійна підготовка та перепідготовка | Рівень спеціаліста | 81 | 74,3 |
| Рівень магістра | 28 | 25,7 |
| Курси підвищення кваліфікації | 94 | 86,2 |

Результати емпіричного дослідження показали, що середній вік керівника складає 41–45 років. Крім того, ця вікова категорія є найбільш численною за своїм складом. Середній стаж роботи складає 11–15 років.

Усі керівники мають вищу освіту, 25,7% мають ступінь магістра, 86,2% пройшли курси підвищення кваліфікації. Таким чином, більшість опитаних є підготовленими до професійної діяльності, проте необхідна подальша робота з удосконалення й перепідготовки кадрів управління.

Відповідно до розробленої О.  Бондарчук [23] моделі особистісного розвитку управлінців, одним із показників останнього є когнітивне забезпечення взаємодії керівників освітніх організацій з довкіллям у контексті розширення та збагачення когнітивного досвіду на основі здатності до цілісного сприйняття дійсності в усіх її складних взаємозв’язках; розширення і диференціації часової перспективи; сприйняття ними життєвого простору як такого, що забезпечує свободу пересування; суб’єкт-суб’єктної орієнтації і гнучкості у взаємодії з довкіллям тощо.

Необхідність високого рівня розвитку когнітивних характеристик керівників зумовлена тим, що їх управлінська діяльність має специфічні особливості:  наявність значної кількості соціальних контактів на різних рівнях взаємодії,  висока емоційна напруженість будь-яких складових діяльності (адже керівник мусить виступати як взірець їх виконання),  перевантаженість функціональними обов’язками (загально-адміністративна і фінансово-господарська робота, громадська, культурно-просвітницька діяльність тощо),  високий рівень відповідальності в умовах одночасного впливу багатьох чинників, неповної визначеності вихідних позицій [23].

Зауважимо, що концептуальні основи розробок проблеми когнітивного стилю повʼязані з працями Р. Гарднера, Д. Кагана, Р. Кетелла, Г. Клейна, Г. Олпорта та ін. Термін «когнітивних стиль», що отримав широке розповсюдження в сучасній американській психології, являє собою ключове поняття в дослідження проблеми «особистість – пізнавальні процеси». Так, на думку Є. Соколової, когнітивний стиль є аналітичним компонентом більш широкого утворення – особистісний стиль, що також включає індивідуальні особливості взаємодії людини з соціальним оточенням, її самооцінку, шляхи контролю та регуляції афективної сфери. Вивчення когнітивних стилів перебуває на межі психології пізнання і психології особистості. В світлі теорії діяльності О. Леонтьєва [131; 132] стиль постає як механізм, що здійснює функції регуляції діяльності на різних її рівнях. Дослідники інтерпретують когнітивний стиль як вираження інструментальної цілісності особистості, як набір певних способів вибору операційного складу процесів переробки і структурування інформації, що визначає не стільки рівень, скільки спосіб, манеру здійснення діяльності. Вони розглядають когнітивний стиль як стабільну систему установок, що характеризують індивідуальну стратегію вирішення пізнавальних задач, а також механізм, що здійснює функцію регуляції діяльності на різних її рівнях. В дослідженнях когнітивних стилів торкаються питань, повʼязаних із роллю когнітивного фактору в психічній організації людини, механізмів різноманітності проявів пізнавальної активності, психологічної взаємності методичних процедур тощо. Проблематика пізнавальних стилів співвідноситься з зародженням та розвитком нової структурної методичної парадигми, що орієнтована на пояснення природи стильової постійності в індивідуальній пізнавальній сфері завдяки привнесенню поняття когнітивної структури. М. Єгорова ставить диференційно-психологічний аспект, а саме дослідження індивідуальної специфіки процесів опрацювання інформації, яка в загальному вигляді позначається як когнітивний стиль [69; 70]. Індивідуальні розбіжності в способах отримання і перетворення інформації, прийомах аналізу і структурування свого оточення, в свою чергу, утворюють деякі типові форми когнітивного реагування. Таким чином, поняття когнітивного стилю використовується для позначення, з одного боку, міжіндивідуальних особливостей в процесах обробки інформації та, з іншого, виділення типів керівників в залежності від особливостей їх когнітивної організації. Феномен когнітивних стилів визначався з урахуванням ряду принципових положень: індивідуальні розбіжності інтелектуальної діяльності, що позначаються як когнітивних стиль, відмежовувалися від індивідуальних особливостей в ступені успішності інтелектуальної діяльності, що виявляються на основі інтелектуальних тестів; когнітивні стилі як характеристика пізнавальної сфери, розглядались й як прояв особистісної організації в цілому, оскільки індивідуалізовані способи опрацювання інформації виявлялись тісно повʼязаними з потребами, мотивами, афектами; когнітивні стилі оцінювались, у порівнянні з індивідуальними особливостями традиційно описаних пізнавальних процесів, в якості форми інтелектуальної активності вищого порядку, оскільки основна функція когнітивних стилів полягала вже не стільки в отриманні і опрацюванні інформації щодо зовнішніх впливів, скільки в координації, регулюванні базових пізнавальних процесів; когнітивні стилі трактувались як посередники між субʼєктом і дійсністю, що здійснюють прямий вплив на особливості проходження адаптаційних поведінкових процесів.

Констатовано, що при вивченні когнітивних стилів дослідницький інтерес зміщується зі змістових характеристик пізнавальної активності до способів її організації; при цьому на перший план виходять типові для особистості індивідуально своєрідні прийоми отримання і опрацювання інформації про навколишній світ. Різні описи та назви когнітивних стилів є результатом того, що їх класифікація залежала від різноманітності підходів щодо їх вивчення. Так, існування операціоналістського підходу в психології визначило одну з особливостей вивчення когнітивних стилів. Друга особливість полягає в тому, що когнітивні стилі розглядались як параметри індивідуальних розбіжностей в індивідуальній діяльності. Представники прихоаналітичного напряму виявили і описали декілька параметрів когнітивного стилю: плавність-загострення, толерантність до нереалістичного досвіду, фокусуючий контроль, обмежений чи вільний контроль, поняттєва диференціація, імпульсивність-рефлексивність. Результати досліджень когнітивних стилів полягають в тому, що на емпіричному рівні практично кожний стильовий параметр виявляється повʼязаним з тими чи іншими особистісними особливостями. Фактично, для більшості когнітивних стилів такий їх звʼязок з особистісною сферою виявляється доволі типовим. Досить часто когнітивні стилі розглядалися в традиціях психоаналітичної теорії в якості деякого посередника між мотиваційними тенденціями особистості та вимогами обʼєктивної ситуації. За термінологією Р. Гарднера, когнітивні стилі описують когнітивні утворення організуючого порядку, які звʼязують функціонування пізнавальних процесів (сприймання, памʼяті, мислення) один із одним і обмежують та опосередковують мотиваційні впливи, виконуючи, таким чином, в структурі індивідуальності функцію суперординатної контролюючої інстанції, забезпечуючи реалістично адаптаційні форми активності. Р. Гарднер відзначав схожість між психологічним змістом поняття когнітивного стилю і теорією Ж. Піаже. Мається на увазі положення про єдність асиміляції – засвоєння впливів зовнішнього світу, та акомодації – пристосуваня поведінки до зовнішніх умов, яке описує ріст пізнавальних можливостей від егоцентричної до реально орієнтованої форми активності. Р. Гарднер наголошував, що один стильовий параметр не може бути основою підказки для поведінки. Для цього необхідно приймати до уваги весь комплекс властивих особисості різних когнітивних контролів, який і має бути позначений терміном когнітивного стилю. О. Харвей, Д. Хант також аналізують роль концептуальних звʼязків між субʼєктом та дійсністю, що виступають в ролі ланки між стимулом і відповіддю. В операційному плані концепт розглядається як категоріальна схема, за допомогою якої сприйняті стимули кодуються, оцінюються, а розрив всіх концептуальних звʼязків між субʼєктом і обʼєктами, з якими він повʼязаний, буде сприяти деструкції Я, знищенню тієї просторової і часової опори, від якої залежать всі визначення його існування.

За своєю структурою когнітивний стиль є складним, біполярним особистісним утворенням, яке включає такі параметри: 1) полезалежність / поленезалежність (рівень психологічної диференціації й характеру пізнавальної спрямованості суб’єкта), 2) вузький / широкий діапазон еквівалентності (індивідуальні відмінності в особливостях орієнтації на схожість та відмінність об’єктів), інакше його називають «аналітичність/синтетичність» 3) вузькість / широта категорії (різні варіації значення однієї категорії); 4) ригідний / гнучкий пізнавальний контроль (ступінь суб’єктивних труднощів у зміні засобів переопрацювання інформації в ситуації когнітивного конфлікту); 5) толерантність / нетолерантність до нереалістичного досвіду (можливість сприйняття вражень, не відповідаючи тим, що людина вже має і розцінює як правильні і очевидні); 6) фокусувальний / сканувальниий контроль (індивідуальні особливості розподілу уваги, які проявляються в ступені широти охвату різних аспектів ситуації, що відображується); 7) згладжування / загострення (особливості збереження у пам’яті матеріалу, що запам’ятовується); 8) імпульсивність / рефлективність (індивідуальні відмінності в схильності приймати рішення швидко чи повільно); 9) конкретна / абстрактна концептуалізація (ступінь диференціації та інтеграції понять); 10) когнітивна простота / складність (ступінь диференціації, зв’язності, інтегрованості та стабільності суб’єктивних конструктів).

Проблема когнітивного стилю тісно повʼязана з індивідуальним стилем управлінської діяльності. Серед когнітивних характеристик керівника важливу роль, за даними О. Бондарчук [23], відіграє когнітивний стиль як індивідуальний спосіб отримання та переробки інформації про впливи довкілля, що забезпечує раціональний контроль афективних спонукань і визначає особливості прийняття рішень, спілкування, міжособистісної взаємодії, творчого розв’язання проблем управлінській діяльності тощо. Тому вивчення специфіки особистісної диференціації стилів управлінської діяльності керівників ми розпочали з аналізу їх когнітивних стилів.

На *першому етапі* емпіричного дослідження проводилося вивчення особливостей когнітивного забезпечення взаємодії керівників соціальних закладів з довкіллям, як основи особистісної диференціації стилів їх управлінської діяльності. З цією метою було застосовано методику на визначення уявлень керівників щодо значущості показників когнітивного стилю (Г. Соломіна) та методику «Тип когнітивного стилю» (Е. Куулз, Ґ. Ван ден Брок). Зв’язок між шкалами цих методик встановлювався за допомогою факторного аналізу, який здійснювався на основі кореляцій, отриманих методом моментів Пірсона.

Виявлено фактори, зміст яких виражено шкалами методик,та які відповідають конструктивному й неконструктивному стилям управлінської діяльності керівників. За результатами факторного аналізу параметрів встановлено такі факторні навантаження: за шкалами «імпульсивність/рефлективність» – 0,654, «толерантність/нетолерантність до нереалістичного досвіду» – 0,538 (*фактор «прийняття рішень»*); за шкалами «гнучкість/ригідність пізнавального контролю» – 0,686, «когнітивна простота/когнітивна складність» – 0,517, «полезалежніть/поленезалежність» – 0,494 (*фактор «ситуація взаємодії»*); «фокусуючий контроль/скануючий контроль» – 0,643, «конкретна концептуалізація/абстрактна концептуалізація» – 0,597, «згладжування/загострювання» – 0,529 (*фактор «розвʼязання конфліктів»*).

Дані факторного аналізу надали можливість здійснити розподіл керівників на дві підгрупи: з конструктивним стилем управлінської діяльності (КС), яку становили 65,1% досліджуваних (25,7% чоловіків та 39,4% жінок), і неконструктивним стилем (НС) – 34,9% респондентів (13,8% чоловіків та 21,1% жінок) (див. табл. 2.6). Подальша математична обробка даних за допомогою t-критерію Стьюдента дозволила визначити суттєві відмінності у виокремлених підгрупах за всіма шкалами, що дозволяє вважати їх належними до різних вибірок.

*Таблиця 2.6*

**Розподіл керівників за конструктивністю/неконструктивністю стилю управлінської діяльності**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стилі** | **Кількість досліджуваних** | | | | **Всього** | |
| Чоловіки | | Жінки | |
| n | % | n | % | n | % |
| Конструктивний | 28 | 25,7 | 43 | 39,4 | 71 | 65,1 |
| Неконструктивний | 15 | 13,8 | 23 | 21,1 | 38 | 34,9 |
| Всього | 43 | 39,5 | 66 | 60,5 | 109 | 100 |

Констатовано, що керівників виокремлених підгруп відрізняє характер активності та управлінської поведінки в ситуаціях професійної діяльності, зокрема у підгрупі КС переважають раціональне обґрунтування фактів, деталей, знань; аналітичні та організаторські навички, готовність до сприйняття нових фактів, натомість їх інтуїтивному, швидкісному аналізу та оцінюванню, спираючись лише на власний життєвий досвід, що притаманне керівникам підгрупи НС (φ=1,56; р≤0,05). Досліджувані з підгрупи КС віддають перевагу позитивному зворотному зв’язку, у них чітко простежується відкритість до діалогу, а вимогливість до себе збалансована з вимогливістю до інших; у респондентів підгрупи НС навпроти перевага надається негативному зворотному зв’язку, вказівкам на недоліки; спостерігається надто висока прямолінійність, орієнтація на впровадження власних ідей (φ=1,82; р≤0,03). У підгрупі КС зафіксований раціональний, дипломатичний шлях розв’язання конфліктів з логічною аргументацією всіх альтернатив до прийняття рішення; проте у представників підгрупи НС перевага надається швидким, безкомпромісним рішенням; виявлений емоційний, іноді провокативний шлях розв’язання конфліктів (φ=2,67; р≤0,01).

Аналіз значущості когнітивного стилю управлінської діяльності керівників та окремих його параметрів наведено в табл. 2.7.

*Таблиця 2.7*

**Показники складових когнітивного стилю управлінської діяльності керівників**

|  |  |
| --- | --- |
| **Складові когнітивного стилю** | **Кількість балів** |
| Імпульсивність/рефлексивність | 4,39 |
| Толерантність/інтолерантність до невизначеності | 4,36 |
| Гнучкість/ригідність пізнавального контролю | 4,28 |
| Фокусуючий/скануючий контроль | 4,12 |
| Полезалежність/поленезалежність | 4,09 |
| Конкретна/абстрактна концептуалізація | 3,87 |
| Когнітивна простота/складність | 3,65 |
| Згладжування/загострення | 3,54 |
| Показник когнітивного стилю в цілому | 4,04 |

Як видно з табл. 2.7 можна говорити про середній рівень значущості розвитку когнітивного стилю для керівників ЗНЗ. При цьому найбільш значущими є такі характеристики, як рефлексивність, толерантність до невизначеності та гнучкість пізнавального контролю; недостатнє усвідомлення значущості параметра когнітивної складності. Отримані дані збігаються з результатами дослідження управлінських кадрів, проведеного О. Бондарчук [23].

Залежно від типу когнітивного стилю керівників виокремлено такі групи: 35,8% респондентів орієнтовані на факти і деталі (фактологічний стиль). До групи керівників із фактологічним когнітивним стилем було віднесено керівників, які при описі своєї управлінської діяльності обирали переважно раціональне обґрунтування фактів, деталей, логічну аргументацію, демонстрували аналітичні навички. Керівники (28,5 %), які схилялися до структурування та схематизація дій, раціонального, дипломатичного шляху вирішення конфліктів, було віднесено до групи з плануючим когнітивним стилем. Для них характерними, в першу чергу, були структура і порядок (плануючий стиль). 22,9% керівників, орієнтованих на творчість і експериментування увійшли до групи з креативним когнітивним стилем. Вони віддавали перевагу визначенню нових ідей, підходів і можливостей, демонстрували сильну уяву, відкрите мислення, асертивність; 12,8% осіб із змішаним когнітивним стилем, які не надавали переваги жодному зі стилів, при описі своєї поведінки в тих чи інших ситуаціях управлінської діяльності використовували елементи всіх стилів тощо.

Розподіл керівників за типами когнітивного стилю управлінської діяльності наведено в табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Розподіл керівників за типами когнітивного стилю управлінської діяльності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип когнітивного стилю** | **Кількість досліджуваних** | |
| n | % |
| Фактологічний | 39 | 35,8 |
| Плануючий | 31 | 28,5 |
| Креативний | 25 | 22,9 |
| Змішаний | 14 | 12,8 |
| Всього | 109 | 100 |

При цьому до підгрупи КС увійшло 26,6% керівників із фактологічним стилем, 20,2% із плануючим, 11% із креативним та 7,3% зі змішаним. Решта досліджуваних (34,9%) склали підгрупу НС. Розподіл досліджуваних за виокремленими типами когнітивного стилю управлінської діяльності відповідно до їх конструктивності/неконструктивності наведено в табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Розподіл керівників типами когнітивного стилю управлінської діяльності відповідно до їх конструктивності/неконструктивності**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стилі** | **Типи когнітивного стилю** | | | | | | | | **Всьго** | | |
| Ф | | П | | К | | З | | |  | |
| n | % | n | % | n | % | n | % | | n | % |
| Конструктивний | 29 | 26,6 | 22 | 20,2 | 12 | 11,0 | 8 | 7,3 | | 71 | 65,1 |
| Неконструктивний | 10 | 9,2 | 9 | 8,3 | 13 | 11,9 | 6 | 5,5 | | 38 | 39,4 |
| Всього | 39 | 35,8 | 31 | 28,5 | 25 | 22,9 | 14 | 12,8 | | 109 | 100 |

*Примітка: Ф – фактологічний; П – плануючий; К – креативний; З – змішаний.*

Отже, виокремлено діагностичні критерії, що визначають когнітивні стилі керівників соціальних закладів у ситуаціях управлінської взаємодії: раціональне обґрунтування фактів, деталей, знань; аналітичні та організаторські навички, готовність до сприйняття нових фактів; надання переваги позитивному зворотному зв’язку, відкритість до діалогу, вимогливість до себе, яка збалансована з вимогливістю до інших; раціональний, дипломатичний шлях розв’язання конфліктів з логічною аргументацією та виваженням всіх альтернатив до прийняття рішення. Визначення цих критеріїв надало можливість провести диференціацію вибірки за конструктивним та неконструктивним стилем управлінської діяльності керівників соціальних закладів та виокремити фактологічний, плануючий, креативний та змішаний типи їх когнітивного стилю. Результати дослідження свідчать про досить велику значущість когнітивного стилю керівників освітніх організацій для реалізації їх індивідуального стилю управлінської діяльності.

**РОЗДІЛ 3**

**вдосконалення управлінської діяльності керівників соціальних закладів**

**3.1. Принципи побудови та зміст програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів**

Cоціально-психологічна програма формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників була реалізована в умовах очно-дистанційної форми післядипломної педагогічної соціальної сфери з застосуванням принципів системного, ситуаційного, компетентнісного, інноваційного та інших підходів. Зауважимо, що в теорії управління системний підхід розглядається як набір правил, принципів, якими керуються управлінці; як системний спосіб мислення. Система розуміється як певна цілісність, що складається із взаємозалежних елементів, кожен із яких вносить свій внесок у характеристику цілого [55]. У нашому дослідженні формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників складається з окремих частин (формування професійно важливих управлінських якостей керівників та конструктивного індивідуального стилю управління), кожній з яких притаманні свої характерні особливості, причому між цими частинами існує взаємозв’язок та взаємозалежність; наявність внутрішньої підпорядкованості; цілеспрямованість, динамічність, здатність зберігати стійкість та активність. Ситуаційний підхід розглядається науковцями, як такий, що орієнтується на принцип конкретних обставин і передбачає наявність у керівників ситуаційного мислення, тобто вміння правильно оцінювати управлінські ситуації та знаходити виходи з них в залежності від обставин та конкретної ситуації. Застосування цього підходу у процесі підвищення кваліфікації керівників передбачає обговорення та розв’язання керівниками конкретних управлінських ситуацій для прийняття ефективних управлінських рішень, визначення важливості тих чи інших питань, врахування обставин, що склалися, що в цілому сприяє демократизації управління. Компетентнісний підхід розглядається вченими як такий, що забезпечує особистість необхідними компетенціями щодо професійної діяльності, а тому передбачає високий рівень підготовки викладачів післядипломної педагогічної освіти, наукових підходів до складання навчальних планів і програм підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти, науково-методичного забезпечення проходження курсів підвищення кваліфікації керівниками. Інноваційний підхід передбачає спрямованість навчального процесу на розвиток та постійне оновлення, застосування сучасних форм, методів і засобів навчання, роботу в мережі Інтернет тощо. Отже, науковими принципами організації роботи в умовах післядипломної педагогічної соціальної сфери з формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівника визнано: диференційований, індивідуальний, технологічний, демократичний та гуманістичний, які в цілому сприяють саморозвитку та самовдосконаленню особистості керівника, підвищенню професійного рівня та сприяють кар’єрному зростанню [109; 110].

У відповідності з цими підходами та принципами організації навчання в умовах післядипломної педагогічної освіти, визначено принципи побудови соціально-психологічної програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників, а саме системність, комплексність, діалогізація, персоналізація, диференційованість. Зокрема, принцип системності полягав у тому, що процес формування професійно важливих управлінських якостей керівників та конструктивного індивідуального стилю управління включає цілісну систему соціальних та професійних відносин, при якій і середовище й сама особистість, що змінюється, беруть участь у конструюванні власного професійного шляху; принцип комплексності розглядає процес формування професійно важливих управлінських якостей керівників та конструктивного індивідуального стилю управління як поетапний пролонгований процес із розвитку відповідних новоутворень на кожному етапі; принцип персоналізації полягав у створенні для особистості керівника позитивної професійної картини майбутнього відповідно до постійного оновлення життєвого та професійного контексту; принцип диференційованості полягав у визначенні змістовних і формальних аспектів конструктивного індивідуального стилю управлінської діяльності керівних кадрів соціальної сфери відповідно до ступеня їх адаптації в професії, соціального статусу, відчуття приналежності до професійної спільноти, емоційної насиченості та міцності професійних контактів.

Запропонована програма містила розробку соціально-психологічного тренінгу, орієнтованого на формування професійно важливих управлінських якостей керівників та конструктивного індивідуального стилю управління (вправи з арсеналу технік гештальт-терапії, когнітивної терапії, психодрами, соціодрами, аксіодрами (робота з цінностями) та ін.). Поряд із цим вона вбрала в себе тренінгові започаткування (тренінги особистісної зрілості, соціаль­ної та комунікативної компетентності, толерантності, формування психологічної готовності керівників організацій до різних видів діяльності й навчання) вітчизняних і зарубіжних учених (Г. Бакірова, О. Бондарчук, В. Бочелюк, Г. Горбань, О. Євтіхов, Л. Карамушка, С. Кузікова, О. Мітічкіна, В. Третьяченко, К. Фопель, Р. Хінш, В. Чікер, О. Штепа та ін.) [13; 23; 26; 27; 49; 67; 68; 94; 119], модифіковані нами відповідно до предмету дослідження.

Створення мотиваційної та когнітивної бази, необхідної для ефективності тренінгової роботи, забезпечило продуктивність практичного відпрацювання соціально-перцептивних та інтерактивних вмінь та навичок оптимального спілкування управлінців: адекватного сприймання, опрацювання та подачі інформації, попередження конфлікту, самоконтролю за емоційними реакціями та їх експресією, застосування ефективних прийомів невербальної комунікації, соціальної перцепції тощо.

Важлива роль у процесі реалізації технологічного підходу в роботі з формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників належала інтерактивним технікам, які забезпечували активну взаємо­дію учасників в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на вдосконалення підготовки керівників до вирішення актуальних управлінських та професійних завдань. Зауважимо, що у вітчизняній практиці підготовки керівників для вирішення ана­логічних завдань ще зовсім донедавна переважно використовувався термін «активні методи та форми навчання». Напевне, на перший погляд можна стверджувати, що терміни «інтерактивні техніки» та «активні методи та форми навчання» виступають синонімами. Разом із тим, як вказує Л. Карамушка, деталь­ніший аналіз цієї проблеми показує, що між змістом цих термінів є певні відмінності [102]. Так, у процесі реалізації технологічного підходу важливу роль відіграють інтерактивні техніки. Термін «активні методи та форми навчання», відповідно до вітчизняних традицій, відображає основну орієнтацію цих методів та форм на активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття (способом постановки та розв’язання проблемних ситуацій і завдань), тоді як термін «інтерактивні техніки» одночасно з активізацією пізна­вальної діяльності учасників занять відображає й орієнтацію занять на забезпечення їхньої активної міжособистісної взаємодії. Це дося­гається спеціальним територіальним розміщенням учасників заняття; організацією їхньої спільної діяльності в діадах та малих групах; створенням умов для реалізації різних видів вербального та не­вербального спілкування; розв’язанням навчальних і реальних професійних завдань; забезпеченням зворотного зв’язку, здійсненням рефлексії занять тощо. Використання такого підходу сприяє обміну думками, позиціями, цінностями, досвідом учасників занять, надає можливості ознайо­митися з різними, часто протилежними думками, сформувати толе­рантне ставлення, усвідомити власну позицію з тих чи інших питань, прийняти певні рішення, які є актуальними для установи у той чи інший момент її розвитку. Крім того, на думку Л. Карамушки, термін «активні методи та форми навчання», як це прийнято у вітчизняній практиці, найчастіше використовується для відображення спеціальних організаційних форм занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо). Водночас термін «інтерактивні техніки» має більш «локальний» характер, який проявляється в тому, що ін­терактивні техніки в західній практиці найчастіше можуть викорис­товуватися як складові елементи (або як спеціальна система цих елементів) інших організаційних форм навчання, таких, наприклад, як навчальні тренінги-семінари, соціально-психологічні тренінги (комунікативні тренінги, сензитивні тренінги, тренінги особистісного росту тощо). Разом із тим, вони можуть використовуватися й самостійно [102].

Застосування інтерактивних технік в програмі формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників уможливлювали осмислення змісту та значення психолого-управлінських феноменів та їх ролі в діяльності освітньої установи; зорієнтовували на усвідомлення сучасних підходів до діяльності та розвитку закладу соціальної сфери тощо; створювали умови під час взаємодії учасників прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формі для осмислення певних проблем, які існують у діяльності освітньої організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистос­тей; сприяли актуалізації потреби учасників занять у самопізнанні та аналізі психологічних особливостей своєї освітньої установи, власних особистісних та професійних якостей тощо; виховували позитивне ставлення до практичного використання психологічних закономірностей управління організаціями тощо; сприяли формуванню потреби та вмінь учасників за­нять використовувати отримані знання з метою оптимізації управлін­ня закладом освіти, професійного й особистісного вдосконалення; за­безпечували визначення конкретних напрямів та способів розв’язання проблем, які існують у діяльності закладу, перспективних напрямів їхнього роз­витку; створювали умови для оволодіння вміннями та навичками, що сприяють підвищенню ефективності діяльності освітньої організації (прий­няття колегіальних та індивідуальних рішень; організації ділового та управлінського спілкування; урахування мотивації діяльності керівників та працівників закладу освіти, створення сприятливого соціально-психологіч­ного клімату) тощо.

Відповідно до запропонованої Л. Карамушкою класифікації [95] інтерактивні техніки можна об’єднати у дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання): організаційно-спрямувальні та змістовно-смислові. Основне призначення організаційно-спрямувальних інтер­активних технік в запропонованій програмі формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників полягало в тому, щоб відповідним чином включити учасників заняття у виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини заняття до іншої, створити комфортні умови діяльності для учасників та підтримати їхню активність тощо. До цієї групи, згідно із розробленими підходами Л. Карамушки [94], нале­жали техніки: організаційно-підготовчі; вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів; спільна розробка правил групової роботи; «криголами» (форми, що розколюють кригу напруженості, яка час від часу з’являється в процесі проведення занять); створення малих груп (або пар) тощо. Особливість організаційно-підготовчих технік полягала в тому, що вони були пов’язані, насамперед, із ви­бором аудиторії для проведення заняття.

Інноваційний підхід, що базується на використанні інтерактив­них технік, передбачав здійснення спеціального вибору приміщення відповідно до тих конкретних цілей, що поставлено перед заняття­ми, та методів, використання яких передбачено в процесі проведен­ня цих занять. Тому використання інтерактивних технік передбачає вибір такого приміщення, у якому учасники заняття можуть активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, у парах, у колі, вільно пересуватися приміщенням тощо). У процесі використання інтерактивних технік значна увага приділялася вивченню очікувань учасників заняття. Одна з інтерактив­них технік, яка використовувалася з цією метою, була техніка, що полягала у вивченні очікувань учасників занять щодо навчання безпосередньо на занятті (відповідно до визначеної теми заняття). Вона проявлялася в тому, що учасникам занять пропонувалося відповісти на низку запитань: «чого вони хочуть навчитися в процесі семінару-тренінгу (кон­кретного заняття)?», «якими конкретними вміннями та навичками вони хочуть оволо­діти?», «який у них зараз емоційний стан?». Виконання цього завдання учасниками заняття є важливим, адже учасники заняття в результаті використання механізму рефлексії самі усвідомлюють свої наміри щодо семінару-тренінгу, над якими вони раніше, можливо, і не задумувалися; це надавало змогу сформувати колективний психологіч­ний портрет учасників заняття, і в результаті такої дії учасники за­няття вже на його початку мають досить детальну інформацію про запити та характеристики тієї групи, у якій вони оволодівають певним професійним досвідом; відповіді на останнє запитання дають досить чіткі уяв­лення про емоційний стан учасників; керівник заняття певною мірою може скоригувати свої подальші дії щодо формування психологіч­ної готовності до управління, враховуючи відповіді учасників заняття (як змістовно-смислові, так й емоційні). Важливою інтерактивною технікою вбачалася спільна розроб­ка керівниками ф учасниками заняття правил групової роботи, що фактично задавали орієнтири стратегій взаємодії, яких до­тримуватимуться учасники заняття в навчальних умовах і, відповідно, пізніше, у реальних умовах практичної діяльності. Ми намагалися, щоб взаємодія учасників тренінгу була побудована на основах партнерства, що відповідає принципу гуманізації управління. Орієнтація на дотримання партнерства проявляється в розробці таких правил групової роботи: не перебивати один одного; не оцінювати та не засуджувати жодні висловлювання; поважати думку іншого; говорити від власного імені; дотримуватися теми заняття; дотримуватися регламенту спільної роботи; не давати порад, коли цього не просять інші; дотримуватися правила конфіденційності щодо ситуацій, які мо­жуть виникнути на семінарі тощо. Призначення такої підгрупи інтерактивних технік як «криго­лами» полягає в тому, щоб «розбити кригу відчуження», яка може виникати між учасниками у таких си­туаціях: на початку заняття (коли багато учасників заняття перебувають у негативному або невизначеному емоційному стані, або коли вони ще недостатньо знайомі); після проведення складних завдань протягом половини дня (коли учасники заняття втомились і рівень інтелектуальної та емоційної ак­тивності почав згасати); після обідньої перерви (коли учасники заняття ще не налаштува­лися на серйозну роботу). У цих випадках проводилися нескладні вправи, які позитивно впливати на вияв активності учасників заняття (висловити гарні побажання на день, розміститися по колу, залежно від місяца народження та ін.).

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка полягала в тому, що учасники в процесі виконання відповідних завдань об’єднувалися в малі групи (по 3-5 осіб) або в пари. Групи або пари комплектувалися за такими принци­пами: за власним вибором (на основі симпатії членів заняття один до одного); на основі спільного кольору одягу; на основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіля­ються таким чином, що всі учасники, які мають 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й номери тощо, працюють разом в одній групі та ін.). Робота в малих групах надавала учасникам можливість оволодіти прийомами спільної роботи (розподіляти між собою функції, які необхідні для виконання завдання; спілкувати­ся в процесі обговорення тих чи інших аспектів проблеми; презенту­вати позицію групи тощо).

Мета використання змістовно-смислових інтерактивних технік в програмі формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників полягала в тому, щоб сприяти безпосередньому вирішенню тих цілей та завдань, які ставилися перед ними (наприклад, обґрунтувати позитивні та негативні функції конфліктів в освітній установі, проаналізувати свої індиві­дуально-психологічні особливості, які можуть впливати на індивідуальний стиль управлінської діяльності тощо). Зазначена група поєднувала такі основні техніки [94]: «мозкові штурми»; дискусії з «відкритим кінцем»; аналіз управлінських (професійних) ситуацій; рольові ігри; навчально-рольові ігри; ділові ігри тощо.

«Мозковий штурм» як інтерактивна техніка полягала в тому, що керівники-освітяни генерують ідеї щодо тих чи ін­ших проблем, з якими вони можуть зустрітися у своїй професійній ді­яльності. При цьому учасники дотримувалися таких основ­них правил: називати якомога більше аспектів, сторін при аналізі того чи ін­шого явища, процесу: чим більше, тим краще; не оцінювати названі ідеї, підходи, а лише називати їх; висловлювати найбільш неймовірні, незвичні й навіть абсурдні ідеї, тому що саме серед них можуть бути ті, які вони шукають. «Мозковий штурм» використовувся в трьох основних формах: індивідуальній (коли кожен учасник заняття генерує ідеї само­стійно, а потім, за необхідності, ознайомлює з ними інших); парній (коли ідеї генерують разом двоє учасників заняття з по­дальшою їх презентацією перед групою); груповій (коли група спільно генерує ідеї або ж додає свої ідеї до тих, які представляє окрема людина або пара учасників).

Основне призначення дискусії «з відкритим кінцем» полягало в тому, щоб виявити наявні, часом зовсім протилежні, позиції керівників щодо тієї чи іншої проблеми та сформува­ти толерантні установки щодо цих позицій. Дискусія «з відкритим кінцем» передбачала вияв найбільш різноманітних думок стосовно однієї і тієї ж проблеми, і цим самим показувала складність цієї проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивуально-психологічних, соціально-психологічних характеристик учасників.

Суть застосування аналізу управлінських (про­фесійних) ситуацій полягала в тому, що учасники заняття в процесі спільної групової діяльності наводили приклади проблемних управ­лінських або професійних ситуацій, які потім описували та аналізували за таким планом: зміст ситуації; обгрунтування її складності та значущості в умовах конкретної організації; описання рішення, яке було прийняте учасниками для розв’язання проблеми; аргументування того, чому було прийняте саме таке рішення, а не інше; до яких результатів (позитивних чи негативних) привело таке розв’язання ситуації; чи можна було б, ураховуючи результати, вирішити ситуацію ін­шим чином тощо [100]. Аналіз управлінських ситуацій здійснювався на різних рів­нях: індивідуальному (у процесі виконання завдань із наступним об­говоренням у навчальній групі); парному (коли двоє слухачів спільно аналізують ситуацію й про­понують варіант її вирішення іншим); груповому (групи в складі чотирьох-п’яти осіб вирішують ситу­ацію й взаєморецензують одна одну). Обговорювані управлінські ситуації були як заздалегідь підготовлені або запропоновані слухачами, виходячи з їхніх інтересів та досвіду ділового спілкування.

Рольова гра є інтерактивною технікою, у процесі застосування якої використовувалася рольова структура ведення заняття, тобто реалізувався набір ролей, які регламентували діяльність і поведінку його учасників [94; 101; 102]. Організаційною одиницею рольової гри була проблемна ситуація, яка розігрувалася. Така ситуація розгорталася в процесі заняття як окремий сюжет. В основу сюжету була покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої вмі­щувало відповідне питання (або серії питань). Для проведення рольової гри, крім проблемної ситуації необхідним був достатній для програвання такого сюжету набір ролей (учасників управлінської ситуації), які розподілялися між учасниками заняття. Кожній особі, яка бере участь у грі, визначалася певна роль у вигляді рольових приписів, яких вони дотримуватися протягом усієї гри. Рольова гра проходила у кілька етапів. Спочатку повідомлялася тема, мета гри, ознайомлення учасників зі змістом кож­ної ролі, після цього створювалися рольові групи. Далі здійснювалося опанування ролей і з’ясування суті проблемного питання чи сутності ситуації. Протягом наступного етапу учасники гри готувалися безпосеред­ньо до обговорення проблеми чи програвання ситуації. Вони виробляли спільну думку щодо питань, які їм належало опрацювати на за­нятті, або ж визначали стратегію поведінки в управлінській ситуації, закладену певного роллю. У міру готовності учасників гри починався етап обговорення проблеми або програвання реальної управлінської ситуації. Слово по­слідовно надавалося різним рольовим групам, які висловлювали свою позицію з аналізованої проблеми, або ж моделювали необхідні дії. Протягом гри ведучий визначав смислову лінію аналізу проблеми або управлінської ситуації, ставив або надавав додаткові за­питання та завдання; заохочував до гри всіх присутніх в атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги, рівноправності. Зауважимо, що в запропонованій програмі формування конструктивних стилів управлінської діяльності застосовано навчально-рольова гра, основні завдання якої полягали в наступному: залучити всіх учасників заняття до обговорення теоретичних проблем управлінської діяльності; виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем; виховати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, що обгово­рюється, тощо. Враховуючи те, що активність учасників занять досить часто зу­мовлена не лише зовнішніми (наприклад, формою організації спільної діяльності), а й внутрішніми (інтерес до обговорюваної проблеми, по­зитивне ставлення до інших учасників гри; достатній рівень знань та комунікативних умінь тощо) факторами, застосування навчально-ро­льової гри вбачалося доцільним в тих випадках, коли зазначені внутрішні фактори відсутні або недостатньо виражені [104; 105].

Навчально-рольова гра стимулювала й прискорювала вияв активності учасників, сприяла поступовому переходу до пробудження спонтанної, тобто нерегламенгованої активності під час застосування складніших і менш регламентованих занять (групова дискусія тощо). Структура навчально-рольової гри передбачала наявність трьох типів рольових груп: «генератори ідей», «критики», «арбітри». Генератори ідей шукали оптимальні варіанти розв’язання проблемного питання чи управлінської ситуації, з’ясовують різні спо­соби їх розв’язання, обгрунтовуючи свою відповідь як теоретично, так і за допомогою конкретних прикладів. Функція групи критиків полягала в тому, щоб критично, але ра­зом із тим конструктивно аналізувати відповіді генераторів ідей. З цією метою вони ставили запитання репродуктивного або про­блемного характеру, що допомагає уточнити позицію генераторів ідей або розкрити наявні в ній суперечності. На основі аналізу проб­лемного матеріалу критики формулюють власні пропозиції щодо розв’язання питання або ж, коли правильне рішення вже знайдене генераторами ідей, чіткіше його формулюють та обгрунтовують. Арбітрам надавалося право спільно прийняти найбільш опти­мальне рішення, використовуючи при цьому, у разі необхідності, потрібну довідкову, наукову літературу, періодику тощо. Окрім того, арбітри повинні оцінити ефективність роботи кожної групи як за змістом (оцінка внеску певної групи в розв’язання проблем­ного питання, аналіз процесу пошуку правильного рішення), так і за доцільністю методичних прийомів (як була налагоджена спіль­на робота членів кожної з груп, характер активності учасників об­говорення). За допомогою навчально-рольової гри розв’язувалися різні на­вчально-рольові завдання: організація спільної роботи з учасни­ків для виділення істотних ознак основних понять управлінської діяльності (за окремою темою або курсом у цілому); забезпечення активного обговорення проб­лемних запитань (чи проблемних ситуацій), що мають теоретичний характер [105].

Ділова гра була спрямована на те, щоб імітуючи реальні управлінські ситуації за допомогою справжніх, а не навчальних ролей, за­безпечити розвиток умінь та навичок, необхідних для ефективного розв’язання управлінських ситуацій [95; 108]. Уведені до виконан­ня ролі відображали функції тих реальних керівників, які беруть участь у вирішенні конкретних проблем. Вид про­фесійної діяльності, у процесі виконання якої виникають управлінські проблеми, визначає тип ділової гри, наприклад освітньо-педагогічні. Ділова гра, за Л. Карамушкою [95], сприяє розвитку певних особистісних якостей її учасників: знижує ригідність та стереотипність мислення; підвищує здатність до творчості; посилює почуття відповідальності за результати прийнятих рішень у разі управлінського ускладнення; сприяє становленню толерантності в спілкуванні; впливає на адекватність самооцінки; орієнтує на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо. Необхідними умовами проведення ділової гри були відбір управлінських і професійних ситуацій, які б відповідали професійним інтересам та рівню підготовки учасників заняття; адекватне, відповідне змісту конкретної діяльності й ситуації, виокремлення конфліктних ролей; повноцінне виділення критеріїв і показників оцінки результатив­ності роботи учасників гри. Окрім того, ефективність ділової гри досягалася за умови дотри­мання принципу зміни ролей, спрямованого на оволодіння всіма учасниками гри різними рольовими функціями, а також принципу рольо­вої перспективи, що забезпечує поступове опанування учасниками ділової гри складніших і відповідальніших ролей. Зокрема, за допомогою ділової гри розв’язувалися такі завдання: закріпити теоретичний матеріал з організаційної психології з окремої теми або цілого навчального курсу; розвинути практичні уміння та навички, необхідні для розв’язання певних типів психолого-управлінських завдань; сприяти усвідомленню необхідності та можливості попереджен­ня й розв’язання певних психолого-управлінських ситуацій.

Послідовність використання активних мето­дів та форм проведення занять не була жорстко визначеною. В одних випадках аналіз певної проблеми теми розпочинався з проб­лемної лекції, у ході якої висвітлюються основні теоретичні питання, а закріплювався матеріал за допомогою ділових ігор, тренінгів тощо. В інших випадках стартом для розгляду теми міг бути психо­логічний практикум, під час проведення якого учасники можуть зацікавитися тими чи іншими характеристиками їхньої діяльності, а потім детально розглянути ці характеристики на проблемній лекції. Розгляд теми міг розпочинатися й проведенням «мозкового штурму», у ході якого учасники могли назвати цілий ряд певних особливостей управ­лінської та професійної діяльності, які в процесі подальшої лекції до­цільно систематизувати та детально висвітлити. Крім того, проблемно-пошукові методи навчання, як основні, допов­нюватися й інформаційно-репродуктивними методами, наприклад, у процесі ознайомлення з важливою інформацією, факта­ми, цифрами.

Програма формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників містила три взаємопов’язаних блоки: інформаційний, операційно-продуктивний і інтерпретаційний.

Розглянемо загальну структуру тренінгової роботи, яку було впроваджено в соціально-психологічний програмі формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників. Вступ до тренінгу передбачав знайомство учасників тренінгу; вивчення та аналіз очікувань учасників тренінгу; визначення основної мети та завдань тренінгу; аналіз загальної структури тренінгу; розробка правил групової роботи.

Інформаційний блок передбачав розробку концептуальних засад побудови cоціально-психологічної програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників, тренінгових занять й основних критеріїв ефективності заходів формувального впливу.

Стиль управління – це певний стереотип управлінської діяльності, який реалізується керівником. Стиль відображає усталені способи діяльності керівника та тісно повʼязаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо. Стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється. Стосовно цього він піддається коригуванню та розвиткові. Стилям управління можна навчати. Описання та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) власне управлінської діяльності. Традиційна концепція стилю управління описує основні стильові характеристики, до головних параметрів якої належать: спосіб прийняття рішення; спосіб розподілу функцій у розвʼязанні завдань; форми контролю; оцінка; розподіл відповідальності. За цими показниками були відокремлені три головні стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберально-потуральний. Р. Блейком та С. Моутоном розроблено нова концепція стилів управління, одна з найбільш розгорнутих та перспективних. За цією концепцією, в управлінні виокремлюють шість головних елементів, кожний з яких можна піддівати окремому аналізу [19]. До них належать ініціатива, вміння працювати з інформацією, захист своєї думки, прийняття рішень, розвʼязання конфліктів та критичний аналіз. Усі шість елементів мають важливе значення з точки зору забезпечення ефективного управління, оскільки жодний з елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого. Реалізація цих елементів у реальній управлінській діяльності може бути спрямована або на прагнення до отримання позитивних кінцевих результатів, або на турботу про людей.

*Таблиця 3.1*

**Особливості поведінки керівників різного стилю управління**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметри** | **Авторитарний** | **Демократичний** | **Ліберальний** |
| Методи управління | Командні методи управління | Соціально-психологічні та економічні методи управління | Методи відсутні. Вільний стиль керівництва |
| Орієнтація | Орієнтація на завдання | Орієнтація на людину | Керівник не втручається в діяльність підлеглих |
| Ступінь делегування повноважень | Централізація повноважень | Делегування повноважень |  |
| Прийняття рішень | Керівник | Колегіальність в рішеннях | Уникання прийняття важливих рішень. Колективний спосіб прийняття рішень (уникання відповідальності) |
| Спосіб контролю | Жорсткий, пригнічення ініціативи | Поміркований, заохочення ініціативи | Незначний контроль |
| Набір санкцій | Перевага надається покаранню | Перевага надається заохоченню |  |
| Ставлення до критики | Нетерпимість до критики, звільнення непотрібних | Терпимість до критики | Байдужість до критики, до підлеглих |

Вочевидь, у світі, який швидко змінюється, найкращим є стиль, орієнтований на реальність. Сучасний підхід в управлінні базується на тому, що в кожній окремій ситуації, керівник має вести себе по-різному, залежно від характеру даної ситуації. Цей підхід носить назву ситуаційного менеджменту, який обʼєднує різні стилі керівництва. Застосування певного стилю управління залежить від «зрілості» виконавця. Це характеристика конкретної ситуації. В залежності від виконуваного завдання окремі працівники чи групи проявляють різний рівень зрілості, тобто готовності до виконання завдання.

Операційно-продуктивний блок був спрямований на апробацію програми за допомогою інтерактивних форм і методів роботи.

Отже, технологія формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників включала такі етапи: по-перше, одержання нової інформації про себе і особливості своєї взаємодії з іншими людьми, по-друге, переосмислення уявлень про себе і свою поведінку, по-третє, побудови нових форм поведінки і регулювання міжособистісної взаємодії, по-четверте, закріплення позитивного досвіду в ситуаціях управлінської взаємодії. Для реалізації зазначеної технології слід скористатися напрацюваннями сучасної андрагогіки, яка рекомендує для навчання дорослих використовувати активні технології навчання – тренінги. Тренінг дозволив реалізувати необхідні психологічні умови розвитку професійної та особистісної самосвідомості керівників і актуалізації їх ресурсів, змінити їх поведінку і неконструктивний стиль управлінської дяльності. Використання тренінгових технологій дозволило керівникам: отримати уявлення про сутність стилів управлінської діяльності, різноманітних стратегій і технологій управлінської взаємодії тощо; сформувати особистісне ставлення до них, а також обрати саме ті, які більше підходять саме йому; відпрацювати конкретні техніки, необхідні для формування стилів управлінської діяльності та соціальної взаємодії в різноманітних обставинах; випробувати різні стратегії поведінки і відпрацювати різні ситуації взаємодії з іншими учасниками в умовах тренінгу.

Інтерпретаційний блок передбачав обробку й аналіз отриманих даних.

**3.2. Оцінка ефективності програми формувального впливу**

У психокорекційній роботі взяли участь 38 досліджуваних із групи НС (15 (39,5%) чоловіків та 23 (60,5%) жінки). Досліджуваних було розподілено на чотири підгрупи по 9-10 учасників у кожній з них. Досліджувані з підгрупи КС до формувальних заходів не залучалися.

Соціально-психологічна програма формування конструктивних індивідуальнх стилів управлінської діяльності була розрахована на 54 академічні години (вступ до тренінгу – 2 години; аудиторна частина – 36 годин (6 тренінгових сесій по 6 годин); позааудиторна частина (аналітичні та творчі завдання) – 12 годин (по 2 години після кожної тренінгової сесії); завершення тренінгу – 4 години).

У ході формувального етапу дослідження знайшло підтвердження припущення про те, що ефективним соціально-психологічним засобом формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників слугує впроваджена нами система розвивальних впливів та інтерактивних технік (проблемні міні-лекції, мозковий штурм, рольові, навчально-рольові та ділові ігри, групові дискусії, дискусії «з відкритим кінцем», моделювання та аналіз ситуацій управлінської взаємодії та професійних діалогів, метод психомалюнків, рефлексивне навчання тощо), застосування яких значно розширює простір можливостей для успішної реалізації керівником управлінських функцій.

Результати порівняльного аналізу першого та другого діагностичних зрізів показали, що після формувального впливу зафіксовано вірогідні відмінності в ієрархії мотивів професійної діяльності (р≤0,01), які відображають значущість для досліджуваних мотивів особистісного та професійного самовдосконалення, соціальних мотивів. Якщо до початку експерименту серед респондентів лише 15,8% керівників виявили високий рівень значущості цих мотивів, то після експерименту кількість таких досліджуваних збільшилася до 52,6%, тоді як кількість респондентів із низьким рівнем значущості зазначених мотивів зменшилася з 39,8% до 10,5%.

Констатовано, що заходи формувального впливу сприяли змінам в позиціях ціннісних орієнтацій керівників. Встановлено статистично значуще підвищення зовнішніх ціннісних орієнтацій, спрямованих на ставлення до людей та інтереси справи, натомість орієнтації на себе (у керівників із пасивно-потуральницьким стилем управління) й на офіційну субординацію (в управлінців із авторитарно-одноосібним стилем), які переважали в них на констатувальному етапі дослідження (p<0,05).

Встановлено позитивну динаміку за показниками функціонування емоційної сфери досліджуваних, локалізації контролю, стратегій поведінки у складних ситуаціях взаємодії, конфліктостійкості, яка підтверджується їхньою обробкою за допомогою Т-критерію Вілкоксона. Зокрема, визначене вірогідне зниження показників за шкалами: «Невміння керувати емоціями» (T=2134,5; p<0,06), «Неадекватний прояв емоцій» (T=964; p<0,002), «Домінування негативних емоцій» (T=654,5; p<0,003) (у керівників із авторитарно-одноосібним стилем) та «Небажання емоційно зближуватися» (T=301; p<0,001) і «Нерозвиненість емоцій» (T=768; p<0,001) (в управлінців із пасивно-потуральницьким стилем).

Констатовано, що у досліджуваних підвищився показник як загальної інтернальності (T=118; p<0,008), так й показники за окремими субшкалами: в сфері досягнень (T=296; p<0,001), в сфері міжособистісної взаємодії (T=107,5; p<0,006), в діловій сфері (T=190; p<0,001).

Зросли показники вибору асертивних стратегій поведінки в складних ситуаціях професійної взаємодії (T=78,5; p<0,015), налагодження соціальних контактів (T=294; p<0,001); підвищився рівень конфліктостійкості досліджуваних (з 23±6 балів вираженої конфліктності до 34±4 бала середнього рівня конфліктостійкості) (p<0,05). Засвідчено зменшення таких показників комунікативної соціальної компетентності як замкненість (T=665; p<0,001), емоційна нестійкість (T=445; p<0,001).

Знизилися показники соціальної автономності (з високих 20±3 бала до середніх 11±6 балів) (у керівників із пасивно-потуральницьким та гнучким стилями управління); підвищилися показники взаємопізнання (T=362; p<0,001), взаєморузуміння (T=487; p<0,001), соціальної адаптивності (T=109; p<0,006) та соціальної активності (T=208; p<0,001) (в управлінців із авторитарно-одноосібним та пасивно-потуральницьким стилями управління) (див. рис. 3.5). Рівень загальної комунікативної інтерактивності збільшився по всіх підгрупах управлінців із 124±9 балів до 146±3 бала) (p<0,05).

Встановлено, що за G-критерієм знаків також було підтверджено статистично значуще покращення результатів за всіма показниками особистісної диференціації стилів управлінської діяльності керівників після впровадження програмних заходів.

У результаті формувального впливу зафіксовані статистично значущі відмінності змін в індивідуальних стильових характеристиках керівників соціальних закладів, які відбулися у бік збільшення демократичного стилю (на 27,5%) та у бік зменшення – пасивно-потуральницького (на 12,8%), авторитарно-одноосібного (на 8,3%), гнучкого (на 6,4%) стилів.

У цілому, результати формувального експерименту довели ефективність cоціально-психологічної програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників. Програма може бути використана в системі професійної підготовки управлінських кадрів, а також у соціально-психологічній роботі з підвищення ефективності індивідуального стилю управління керівного складу організацій.

Як показали результати формувального етапу дослідження, система підвищення кваліфікації має ряд переваг у порівнянні з базовою професійною освітою: вона більш інтенсивна і гнучка щодо асиміляції в умовах соціально-економічних та процесів; має безпосередній двосторонній зв’язок з практикою, що дозволяє в оптимально стислі строки отримати освітній результат; забезпечує вертикальну інтеграцію між окремими етапами освіти, горизонтальну – між різними рівнями та предметами всередині окремих етапів; контингент, що навчається, здатний критично оцінювати технології та інновації, може безпосередньо брати участь в їх апробації, розвитку і реалізації; вдосконалює вміння вчитися з акцентуацією на особистий та професійний розвиток [110, с. 82].

**ВИСНОВКИ**

1. Теоретико-методологічний аналіз підходів до проблеми дослідження показав, що стиль управлінської діяльності є системою способів та прийомів її здійснення, яка утворюється завдяки взаємодії двох компонентів: інтегральної індивідуальності керівника і специфіки управлінської діяльності. Визначено функціональні компоненти стилю управлінської діяльності керівників (проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаційний, соціально-перцептивний, рефлексивний, аутопсихологічний), обумовлені цілями і завданнями, які здійснюються в процесі управління, та які розрізняються за ступенем стійкості до зовнішнього впливу і за витратами, необхідними для їх формування. Констатовано, що соціально-психологічні механізми формування стилів управлінської діяльності керівників виявляються у когнітивно-афективній (соціальне порівняння, ідентифікація, емпатія, наслідування, самопрезентація), конативно-регулятивній (самомоніторинг, самоверифікація, самоатрибуція, самоаналіз), ціннісно-мотиваційній (сутнісне самопокладання, самопроектування, самовизначення та самореалізація) сферах. Встановлено, що необхідним є керований процес формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників на основі визначення специфіки особистісної диференціації стилів управління, що призводить до актуалізації їх потенційних структур, зростання активності й динамічності компонентів, зокрема в управлінні соціальними закладами.

2. Виокремлено діагностичні критерії, що визначають когнітивні стилі керівників соціальних закладів у ситуаціях управлінської взаємодії: раціональне обґрунтування фактів, деталей, знань; аналітичні та організаторські навички, готовність до сприйняття нових фактів; надання переваги позитивному зворотному зв’язку, відкритість до діалогу, вимогливість до себе, яка збалансована з вимогливістю до інших; раціональний, дипломатичний шлях розв’язання конфліктів з логічною аргументацією та виваженістю всіх альтернатив до прийняття рішення. Визначення цих критеріїв надало можливість провести диференціацію вибірки за конструктивним та неконструктивним стилем управлінської діяльності керівників соціальних закладів та виокремити фактологічний, плануючий, креативний та змішаний типи їх когнітивного стилю.

3.Враховуючи параметри мотивів професійного вдосконалення; зовнішніх та внутрішніх ціннісних орієнтацій; специфіки прояву емоцій; локалізації контролю; стратегій поведінки у складних ситуаціях професійної взаємодії; конфліктостійкості; комунікативної соціальної компетентності, перцептивно-інтерактивної компетентності, були визначені особливості особистісної диференціації відповідно до авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького, демократичного, гнучкого стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів та встановлено взаємозвʼязок із їх когнітивними стилями.

Визначено, що у керівників із авторитарно-одноосібним стилем управлінської діяльності превалюють плануючий та фактологічний когнітивні стилі; переважають престижні та власне професійні мотиви, орієнтація на професійну субординацію; неадекватний прояв емоцій, невміння керувати ними, домінування негативних емоцій; екстернальний локус контролю у сфері досягнень та міжособистісної взаємодії; імпульсивність, конфліктність; відзначається середній рівень комунікативної соціальної компетентності та соціальної автономності. Керівників соціальних закладів із пасивно-потуральницьким стилем управлінської діяльності (переважно фактологічним когнітивним стилем в ситуаціях професійної взаємодії) відрізняли прагматичні мотиви, орієнтація на себе; негнучкість; невиразність емоцій, уникання емоційного зближення; простежувалися зниження інтернальності у діловій сфері, середній рівень конфліктостійкості; зафіксовані знижена комунікативна соціальна компетентність та соціальна активність; виражена соціальна автономність. Управлінцям із демократичним стилем та домінуючими фактологічним і креативним когнітивними стилями притаманними були мотиви особистісного та професійного самовдосконалення, соціальні мотиви, орієнтація на інтереси справи та ставлення до колективу; адекватний прояв емоцій та вміння керувати ними; інтернальність локусу контролю; спрямованість на налагодження соціальних контактів та взаєморозуміння; високі конфліктостійкість, комунікативна соціальна компетентність, соціальна адаптивність та соціальна активність.

4.Запропонована програма формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників була побудована на принципах системності, комплексності, діалогізації, персоналізації та диференційованості, й містила інформаційний, операційно-продуктивний та інтерпретаційний блоки.

Ефективність розробленої програми доведена позитивною динамікою за показниками: мотивів особистісного та професійного самовдосконалення, соціальних мотивів; змін в ієрархічних позиціях ціннісних орієнтацій в напрямку підвищення їх зовнішньої спрямованості; функціонування емоційної сфери досліджуваних щодо набуття навичок особистісної саморегуляції, емоційного зближення; підвищення загальної інтернальності та інтернальності в діловій сфері, сфері досягнень й міжособистісної взаємодії; вибору асертивних стратегій поведінки в складних ситуаціях професійної взаємодії, налагодження соціальних контактів; підвищення конфліктостійкості та комунікативної соціальної компетентності; зниження соціальної автономності поряд із підвищенням взаємопізнання, взаєморозуміння, соціальної адаптивності, соціальної активності та загальної комунікативної інтерактивності.

5.Визначено основні складові ефективної реалізації програми формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників на: *макро* (застосування на практиці принципів демократизації та гуманізації, індивідуального підходу в управлінні закладом; проведення активної пошукової діяльності стосовно впровадження сучасних інноваційних форм та методів управління; спрямована підготовка до формування конструктивних стилів управлінської діяльності керівників); *мезо* (застосування інтерактивних форм і методів навчання з дієвими соціально-психологічними ресурсами та засобами сприяння конструктивності стилів управлінської діяльності керівних кадрів; забезпечення можливості виміру та постійного моніторингу стилів управління керівників) та *мікро* (поєднання завдань розвитку когнітивного стилю управлінських кадрів соціальної сфери з удосконаленням у професійній діяльності; постійне самовдосконалення відповідно сучасним вимогам до керівника; робота над розвитком власних творчих здібностей, творчого потенціалу; формування рефлексії, необхідної для актуалізації особистісного та професійного розвитку в напрямку застосування конструктивних стилів управління) рівнях.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абульханова К.А. Проблема индивидуальности в психологии / К.А. Абульханова // Психология индивидуальности: новые модели и концепции : монография ; [под ред. Е.Б. Старовойтенко, В.Д. Шадрикова]. – М. : МПСИ, 2009. – С. 14 – 63.
2. Агапов В.С. Я-концепция в управленческой деятельности руководителя: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.05 ; 19.00.13 / Валерий Сергеевич Агапов. – М., 1999. – 495 с.
3. Аграшенков А.В. Психология на каждый день: Советы, рекомендации, тесты / А.В. Аграшенков. – М. : Вече, 1997. – 429 с.
4. Ананьев Б.Г. О человеке как объекте и субъекте воспитания / Б.Г. Ананьев // Избр. психол. труд. : в 2-х т. – М. : Педагогика, 1980. – Т. 2. – С. 9 – 102.
5. Андреева Ю.В. Взаимосвязь профессиональных и личностных качеств имиджа руководителя: дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Юлия Валентиновна Андреева. – Казань, 2002. – 173 с.
6. Андрєєв О. С. Тілесноорієнтована методика особистісного зростання в умовах психологічного тренінгу / О. С. Андрєєв // Наукові записки Ін-ту психол. ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 34. – С. 56 – 62.
7. Андрощук Л.М. Формування індивідуального стилю діяльності майбутнього вчителя хореографії: дис. … канд. пед. наук : 13.00.0 / Людмила Михайлівна Андрощук. – К., 2009. – 188 с.
8. Андрущак О.С. Смисл життя та проблема самоактуалізації особистості / О.С. Андрущак // Наукові записки Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 34. – С. 62–70.
9. Асеев В.Г. Мотивация профессиональной деятельности государственных служащих / В.Г. Асеев // Психология и акмеология профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М. : РАГС, 1998. – С. 8 – 29.
10. Асфандиярова С.И. Некоторые типологически обусловленные особенности учебно-производственной деятельности / С.И. Асфандиярова, М.Г. Субханкулов, М.Р. Щукин // Типологические исследования по психологии личности и психологии труда. – Пермь, 1964. – С. 67 – 79.
11. Бажин Е.Ф. Метод исследования субъективного контроля / Е.Ф. Бажин, С.А. Голынкина, А.М. Эткинд // Психологический журнал. – 1984. – Т.5, №3. – С. 152 – 162.
12. Базаров Т.Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива: дис. … канд. психол. наук : 19.00.05 / Тахир Юсупович Базаров. – М., 1981. – 232 с.
13. Бакирова Г.X. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – СПб. : Речь, 2006. – 400 с.
14. Балл Г.А. Феномен вибору в контексті соціальної поведінки / Г.А. Балл // Соціальна психологія. – 2005. – № 1 (9). – С. 3 – 13.
15. Бегей В.М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах / В.М. Бегей. – Львів : ЛДУ, 1995. – 196 с.
16. Березняк Є.С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи: Методичний посібник для керівників шкіл / Є.С. Березняк. – К. : АПН України, Інститут педагогіки, 1996. – 64 с.
17. Берулава М.М. Развитие рефлективности стиля индивидуальности в профессиональной деятельности руководителей педагогических коллективов: дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Михаил Михайлович Берулава. – Шуя, 1999. – 173 с.
18. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И. Яровой ; Под ред. Г.В.Щекина. – К. : МЗУУП, 1994. – 144 с.
19. Блейк Р. Научные методы управления. Межличностные отношения. Теория взаимозависимости / Роберт Блейк, Джейн  Мутон // Современная зарубежная социальная психология. – М. :  МГУ, 1984. – 432 с.
20. Богданов Е.Н. Формирование и развитие профессионально-нравственной культуры будущего учителя: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.13 / Евгений Николаевич Богданов. – М., 1995. – 438 с.
21. Богоявленская Д.Б. Интеллектуальная активность как проблема творчества / Д.Б. Богоявленская. – Р. н/Д. : Изд-во РГУ, 1983. – 173 с.
22. Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. – [пер. с англ.]. – Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 528 с.
23. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників соціальних закладів у професійній діяльності : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
24. Боришевський М.Й. Психологічні детермінанти особистісної саморегуляції поведінки / М.Й. Боришевський // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні : зб. наук. праць. – Х. : ОВС, 2002. – Ч. 1. – С. 516 – 527.
25. Бочелюк В.Й. Стилі управління керівника: до постановки проблеми / В.Й. Бочелюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. – № 2(40). – С. 16 – 26.
26. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості управління інноваційними процесами в школі / В. Й. Бочелюк // Моделювання соціально-психологічних систем: теоретико-прикладний аспект : монографія / Під ред. В. Й. Бочелюка, Н.Є. Завацької. – [2-е вид. перероб. і доп.]. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013. – C. 63 – 84.
27. Бочелюк В. Й. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві: монографія / Під ред. В. Й. Бочелюка, Н.Є. Завацької. – [2-е вид. перероб. і доп.]. – Сєвєродонецьк : СНУ ім. В. Даля, 2016. – 435 c.
28. Боярин Л. В. Сучасні підходи до формування стилю управління керівника соціальної сфери в системі післядипломної соціальної сфери / Л. В. Боярин // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. – № 2(40). – С. 27 – 37.
29. Боярин Л.В. Теоретичний аналіз вивчення проблеми особистісної диференціації в аспекті соціальної адаптації у психологічній літературі / Л.В. Боярин // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 3(32). – С. 54 – 60.
30. Боярин Л.В. Теоретичні засади формування ефективного стилю управлінської діяльності в системі соціальної сфери / Л.В. Боярин, В.К. Макогон // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – № 1(42). – С. 38 – 45.
31. Брушлинский А.В. Психология субъекта / A.В. Брушлинский. – СПб. : Алетейя, 2003. – 268 с.
32. Бубнова С.С. Системный подход к исследованию психологии индивидуальности / С.С. Бубнова. – М. : Янус-К, 2002. – 52 с.
33. Бурлачук Л.Ф. Про критерії розвитку особистості / Л.Ф. Бурлачук, М. Келесі // Вісник Київського університету. – Серія : Соціологія. Психологія. Педагогіка. – Вип. 2. – К., 1996. – С. 90 – 93.
34. Бухгольц И.В. Особенности индивидуальной управленческой концепции функциональных и линейных руководителей / И.В. Бухгольц. – М. : МГУ, 1992. – 142 с.
35. Бухтиярова И.В. Влияние организационной среды на профессиональное становление личности руководителя: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Ирина Васильевна Бухтиярова. – М., 1998. – 152 с.
36. Бэрон Р. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Роберт Бэрон, Норберт Керр, Норман Миллер ; [Пер. с англ. Ю. Ахмедова, Д. Цырулева]. – СПб. : Питер, 2003. – 269 с.
37. Вересов Н.Н. Психология управления / Н.Н. Вересов. –  М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2001. – 222 с.
38. Волкогонова О.Д. Управленческая психология / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М. : Инфра-М, 2005. – 352 с.
39. Вольнова Л.М. Соціальна психологія: формування компетентності майбутнього фахівця / Л.М. Вольнова. − К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. – 283 с.
40. Выготский Л.С.  Психология развития человека / Л.С. Выготский. – М. : Смысл ; Эксмо, 2005. – 1136 с. : ил. – (Библиотека всемирной психологии).
41. Вяткина З.Н. Индивидуальный стиль деятельности в педагогическом мастерстве учителя / З.Н. Вяткина. – Пермь, 1979. – 74 с.
42. Ганзен В.А. Системные описания впсихологии / В.А. Ганзен. – Л. : ЛГУ, 1984. – 176 с.
43. Гарькавець С.О. Мотиваційна сфера особистості та правовий конформізм як прояв впливу соціальних утворень / С.О. Гарькавець // Теоретичні і прикладні проблеми психол. : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. – № 1 (9). – С. 71–79.
44. Генов Ф. Психология управления: основные проблемы / Ф. Генов. –[пер. с болг.]. – М. : Прогресс, 1982. – 422 с.
45. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления. – М. : Прогресс, 1965. – С. 433 – 456.
46. Глухов И.А. Психологические особенности личности и профессиональной деятельности руководителей следственных органов: дис. … канд. психол. наук : 19.00.06 / Иван Алексеевич Глухов. – М., 2002. – 181 с.
47. Голубева Э.А. Способности. Личность. Индивидуальность /  Э.А. Голубева. – Дубна : Феникс, 2005. – 230 с.
48. Горбань Г.О. Вирішення задач й розв’язання проблем у контексті управлінської діяльності / Г.О. Горбань // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / [за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]. – Вип. 36. – С. 212 – 216.
49. Горбань Г.О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект : монографія / Г.О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 354 с.
50. Горбань Г.О. Управлінська діяльність: екологія відповідальності / Г.О. Горбань // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [за ред. С.Д. Максименка]. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2010. – Т. 7: Екологічна психологія. – Вип. 23. – С. 49–53.
51. Гребенюк Г.А. Психологическое исследование индивидуальных особенностей управленческой деятельности (на материале компьютерных тестов и тренажеров): дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Григорий Анатольевич Гребенюк. – М., 1994. – 233 с.
52. Гуменюк В.В. Підготовка керівників соціальних закладів до створення і користування системами інформаційного забезпечення / В.В. Гуменюк // Підготовка керівника середнього закладу соціальної сфери / За ред. Л.І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – С. 177 – 189.
53. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
54. Даниленко Л.І. Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою школою: автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.01 / Лідія Іванівна Даниленко. – К., 1994. – 23 с.
55. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в соціальних закладах : монографія / Л.І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.
56. Деловая (управленческая) игра как метод подготовки и повышения ква­лификации директоров средних школ : метод. рекоменд. / Сост. Н.И. Мицке­вич. – Мн. : Народна просвета, 1985. – 58 с.
57. Демченко В. Чого потребує освіта / В. Демченко // Управління освітою. – 2003. – № 21 (69). – С. 6 – 7.
58. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала / А.А. Деркач. – М. : МПСИ, 2004. – 752 с.
59. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А.А. Деркач. – Кн. 5 : Акмеологические технологии диагностики и личностно-профессионального роста. – М. : РАГС, 2001. – 541 с.
60. Деркач А.А. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях (Психолого-акмеологические условия) / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин. – М. : МААН, 1998. – 178 с.
61. Деркач А.А. Психология развития профессионала / А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин, А.К. Маркова. – М. : РАГС, 2000. – 124 с.
62. Деркач А.А. Реализация концепции «Я» в системе жизненных отношений личности (акмеологический аспект) / А.А. Деркач, А.Ю. Кривокулинский, Е.Б. Старовойтенко. – М. : Мысль, 1993. – 156 с.
63. Деркач А.А. Формирование эффективного стиля управленческой деятельности руководителя / А.А. Деркач, А.Н. Морозов, Ю.В. Синягин. – М. : РАГС, 1999. – 103с.
64. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д.В. Джонсон ; [пер. с англ. В. Хомик]. – К. : КМ Академія, 2003. – 288 с.
65. Діденко О.І. Психологічний портрет особи: досвід та проблеми / О.І. Діденко // Теоретичні і прикладні проблеми психол. : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. – № 2 (7). – С. 23 – 28.
66. Дорфман Л.Я. Эмоциональные стили: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.01 / Леонид Яковлевич Дорфман. – М., 1994. – 438 с.
67. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2004. – 256 с.
68. Евтихов О.В. Тренинг лидерства : [монография] / О.В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
69. Егорова М.С. Особенности социализации, влияющие на формирование когнитивного стиля / М.С. Егорова // Экспериментальные исследования по проблемам общей и дифференциальной психофизиологии. – М. : Наука, 1979. – С. 78 – 84.
70. Егорова М.С. Генотип и среда в вариативности когнитивных функций / М.С. Егорова // Роль среды и наследственности в формировании индивидуальности / Под ред. И.В. Равич-Щербо. – М. Педагогика, 1988. – С. 181 – 235.
71. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – [2-е изд. доп. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
72. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К. : Вища шк., 1994. – 223 с.
73. Журавлев А.Л. Методика экспертной оценки личностных качеств руководителя производственного коллектива / А.Л. Журавлев // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие ; [под ред. А. Л. Журавлев, В. А. Хащенко]. – М. : Институт психологии, 1990. – С. 85 – 108.
74. Журавлев А.Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования / А.Л. Журавлев // Совместная деятельность: методология, теория, практика. – М. : Наука, 1988. – 234 с.
75. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллективом: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Анатолий Лактионович Журавлев. – М., 1976. – 215 с.
76. Журавлев А.Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива / А.Л. Журавлев // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. – М. : Наука, 1979. – 176 с.
77. Завацька Н.Є. Організаційно-управлінські стреси: соціально-психологічний аспект : монографія / Н.Є. Завацька, Я.А. Плужник ; під ред. Н.Є. Завацької. – Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2014. – 228 с.
78. Зазыкин В.Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В.Г. Зазыкин, В.П. Чернышев. – М : ЦИТП, 2002. – 312 с.
79. Занковский А.Н. Организационная психология / А.Н. Занковский. –М. : Флинта ; МПСИ, 2000. – 648 с.
80. Захаров В.П. Социально-психологический тренинг / В.П. Захаров, Н.Ю. Хрящева. – Л. : ЛГУ, 1989. – 255 с.
81. Злобіна О.Г. Особистість як суб'єкт соціальних змін / О.Г. Злобіна. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2004. – 400 с.
82. Зязюн І.А. Технологізація соціальної сфери як історична неперервність / І.А. Зязюн // Неперервна педагогічна освіта: теорія і практика : наук.-метод. журн. – 2001. – Вип. 1. – С. 73 – 85.
83. Иванов В.Н. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономика, 2001. – 327 с.
84. Измайлов С.Г. Развитие индивидуального стиля деятельности преподавателей в процессе повышения их квалификации: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Сергей Георгиевич Измайлов. – М., 2001. – 166 с.
85. Измайлов С.Г. Теоретико-методологические подходы к исследованию индивидуального стиля деятельности преподавателя системы непрерывного образования / С.Г. Измайлов. – М. : МААН, 2001. – 32 с.
86. Ильенкова С.Д. Социальный менеджмент / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. – М. : ЕАОИ, 2008. – 116 с.
87. Ильин Е.П. Успешность деятельности, компенсации и компенсаторные отношения / Е. П. Ильин // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 95 – 99.
88. Інтегративно-особистісний підхід у психологічній науці та практиці : монографія / [Г.О. Балл, О.В. Губенко, О.В. Завгородня та ін.] ; за ред. Г.О. Балла. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 206 с.
89. Історико-психологічна реконструкція психологічної думки в етнокультурному просторі України : монографія / [В.Т. Куєвда, В.М. Летцев, В.Ф Литовський та ін.] ; за ред. В.Т. Куєвди, В.В Турбан. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 258 с.
90. Калініна Л.М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки / Л.М. Калініна // Освіта і управління. – 2005. – Т.8. – № 2. – С. 35 – 44.
91. Калініна Л.М. Професіограма українського директора школи: Моделювання управлінської діяльності директора школи / Л.М. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 1 – 15.
92. Кандыбович С.Л. Психолого-акмеологические основы управленческой деятельности командира войск: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.13 / Сергей Львович Кандыбович. – М., 2000. – 487 с.
93. Кан-Калик В.А. Грамматика общения / В.А. Кан-Калик. – М. : Роспедагенство, 1995. – 108 с.
94. Карамушка Л.М. Види інтерактивних технік та особливості їх застосування у підготовці менеджерів та працівників організацій / Л.М. Карамушка, М.П. Мапигіна // Актуальні проблеми психології. Т. 1 : Соціальна психоло­гія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К. : Ін-т. психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 6. – С. 275 – 284.
95. Карамушка Л.М. Ділова гра / Л.М. Карамушка // Словник-довідник термінів з конфліктології. – К. ; Чернівці, 1995. – С. 66 – 67.
96. Карамушка Л. М. Оценка персоналом особенностей организационного развития образовательных организаций / Л.М. Карамушка // Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика : междунар. сб. науч. трудов. – Т.6. – Ч. I. – Рига : МСНТ, 2010. – С. 61 – 70.
97. Карамушка Л.М. Психологічні особливості управлінської діяльності: оцінка змісту, основних мотивів, позитивних та негативних сторін управлінської діяльності / Л.М.Карамушка // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. – Вип. 35. – С. 107 – 111.
98. Карамушка Л.М. Психологія відданості персоналу організації : [монографія] / Л.М. Карамушка, І.А. Андреєвна. – К. ; Львів : Галицький друкар, 2012. – 212 с.
99. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої соціальної сфери / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
100. Карамушка Л.М. Психологія управління змінами в освітніх організаціях: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної соціальної сфери / Л.М. Карамушка, В.М. Івкін. – К. : АПН України, Ун-т менедж. освіти, 2010. – 37 с.
101. Карамушка Л.М. Рольова гра / Л.М. Карамушка // Словник-довідник термінів з конфлікттології. – К. ; Чернівці, 1995. – С. 244 – 245.
102. Карамушка Л.М. Управління конфлікиами в освітніх організаціях / Л.М. Карамушка. – К. : Шкільший світ. – С. 91 – 97.
103. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
104. Кириченко В.В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В.В. Кириченко // Соціальна психологія. – К. : НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2004. – № 2. – С. 123 – 133.
105. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы / Е.А. Климов. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 1969. – 278 с.
106. Климов Е.А. О некоторых эмоциональных переживаний как психодиагностических индикаторов в профконсультации / Е.А. Климов, Г.Ф. Корольков // Проблемы интегрального исследования индивидуальности / Под ред. В.В. Белоуса. – Пермь, 1978. – С. 41 – 55.
107. Ковалів Ж.В. Формування індивідуального стилю професійної діяльності майбутніх учителів гуманітарних дисциплін: автореф. дис ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Жанна Володимирівна Ковалів. – Одеса, 2005 . – 20 с.
108. Комаров В.Ф. Управленческие имитационные игры / В.Ф. Комаров. – Новосибирск : Наука, 1989. – 272 с.
109. Королюк С.В. Модель розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної соціальної сфери / С.В. Королюк // Імідж сучасного педагога. – 2004. − № 10. – С. 10 – 13.
110. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія / С.В. Королюк. – Полтава, 2007. – 168 с.
111. Коссов Б.Б. Профессиональная психопрогностика и методы исследования личности руководителя / Б.Б. Коссов // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2. – С. 43 – 51.
112. Коссов Б.Б. Типологические особенности стиля руководителей разной эффективности / Б.Б. Коссов // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 126 – 130.
113. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / Г.С. Костюк ; за ред. Л.М. Прокопієнко. – К. : Рад. школа, 1989. – 608 с.
114. Котилевська К.С. Теоретичні основи вивчення соціально-психологічних умов формування індивідуального стилю в колективній управлінській діяльності / К.С. Котилевська // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. ‒ № 2 (19). – С. 86 – 95.
115. Кочетков В.В. Индивидуально-психологические проблемы принятия решения / В.В. Кочетков, И.Г. Скотникова. – М. : Наука, 1993. – 141 с.
116. Кремень В.Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи) / В.Г. Кремень. – К. : Грамота, 2003. – 216 с.
117. Крисюк С.В. Післядипломна освіта педагогічних кадрів як система / С.В. Крисюк // Післядипломна освіта: проблеми управління, методичне забезпечення / За ред. Г.С. Данилової, Г.А.Дмитренка. – К. : ІЗМН, 2000. – 188 с.
118. Кузибецкий А. Управленческая культура: лидер и его команда / А. Кузибецкий, Н. Рождественская // Народное образование. – 2001. – №6. – С. 50 – 64.
119. Кузікова С.Б. Основи психокорекції / С.Б. Кузікова. – К. : Академвидав, 2012. – 320 с.
120. Кузьмин Е.С. Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк / Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов. – Л. : Лениздат, 1974. – 166 с.
121. Кузьмина Н.В. Методы исследования педагогической деятельности / Н.В. Кузьмина. – Л. : ЛГУ, 1970. – 114 с.
122. Курбатова Т.Н. Когнитивная сложность как объект психотерапевтического воздействия / Т.Н. Курбатова // Психологические проблемы самореализации личности : [сб. науч. трудов / ред. Е.Ф. Рыбалко, Л.А. Коростылева]. – СПб. : СПбГУ, 2000. – Вып. 4 – С. 182 – 191.
123. Куриця Д.І. Вплив професійного стресу на особистість / Д.І. Куриця // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам’янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка ; Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. – Вип. 4. – Кам’янець-Подільський : Аксіома, 2009. – С. 152 – 157.
124. Кочетков В.В. Когнитивные стили и стратегии решения познавательных задач / В.В. Кочетков, И.Г. Скотникова // Стиль человека: психологический анализ / Под общ. ред. А.В. Либина. – М. : Смысл, 1998. – С. 64 – 78.
125. Кривоніс Т.Г. Теорія і практика особистісної психотерапії : монографія / Т.Г. Кривоніс. – К : Видавничий Дім «Слово», 2012. – 280 с.
126. Кричевский Р.Л. Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.01 / Роберт Львович Кричевский. – М., 1985. – 443 с.
127. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент /  Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. – М. : Проспект, 2003. – 336 с.
128. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
129. Лебедев О.Т. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, О.Р. Каньковская. – [2-е изд., доп.]. – СПб. : МиМ, 1998. – 189 с.
130. Леонтьев А.А. Психология общения  / А.А. Леонтьев. – [3-е изд.]. – М. : Смысл, 1999. – 365 с.
131. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – [4-е изд.]. – М. : Политиздат, 1981. – 287 с.
132. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения: в 2-х т. / А.Н. Леонтьев. – М. : Педагогика,1983. – Т.1. – 320 с.
133. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1999. – 487 с.
134. Либин А. В. Стилевые и темпераментальные свойства в структуре индивидуальности человека: дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Александр Викторович Либин. – М., 1993. – 225 с.
135. Ложкин Г.В. Механизмы лидерства. К вопросу о мотивационных предпосылках лидерского влияния / Г.В. Ложкин, А.Ю. Выдай // Політична психологія та соціальна робота. – К. : ТОВ «Видавництво «Сталь», 1999. – № 5. – С. 41 – 44.
136. Ложкін Г. В. Конфлікти у сумісній діяльності / Г.В. Ложкін, С.В. Сьомін, Т.В. Петровьска, О.Р. Кисельова. – К. : Сфера, 1995. – 95 с.
137. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика / В.С. Лозниця. – К. : «Екс Об», 2001. – 512 с.
138. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 449 с.
139. Лукичева Л.И. Управление организацией / Л.И. Лукичева / Под ред. Ю.П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2006. – 360 с.
140. Люкин В.В. Психологическое содержание, происхождение и эффективность индивидуального стиля руководства: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / В.В. Люкин. – М., 1981. – 16 с.
141. Майерс Д. Социальная психология ; [пер. с англ.] / Дэвид Майерс. – [2-е изд., испр.]. – СПб. : Питер, 1999. – 688 с.
142. Максименко С.Д. Генезис существования личности / С.Д. Максименко. – К. : КММ, 2006. – 240 с.
143. Максименко С.Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці. Методологія, методи, програми, процедури / С.Д. Максименко. – К. : Наук. думка, 1998. – 226 с.
144. Малімон Л.Я. Психологічні особливості управління нововведеннями в організації / Л.Я. Малімон // Актуальні проблеми психології. – Т. 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2007. – Ч. 19. – С. 21 – 25.
145. Марініна В.М. Структурні особливості індивідуального стилю діяльності лікаря-терапевта: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Віталія Михайлівна Марініна. – К., 2014. – 20 с.
146. Маркова А.К. Психологические особенности индивидуального стиля деятельности учителя / А.К. Маркова, А.Я. Никонова // Вопросы психологии. – 1987. – № 5. – С. 40 – 48.
147. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.