

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра психології та соціальної роботи**

Сачко Петро Ярославович

Психологічні особливості стилів управління у закладах фахової передвищої освіти / Psychological features of management styles in institutions of professional pre-higher education

Спеціальність: 053 Психологія
освітньо-професійна (наукова) програма - Психологія
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи ПСзм-21
Сачко Петро Ярославович

підпис

Науковий керівник:
к.психол.н., доцент
Бугерко Я.М.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2024 р.
Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Основні наукові підходи до проблеми управління в закладах освіти у вітчизняній та зарубіжній психології	7
1.2. Феноменологія стилів управління у закладах освіти	15
1.3. Соціально-психологічні чинники ефективності різних стилів управління у закладах фахової передвищої освіти	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ	30
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти.....	30
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти	38
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ.....	49
3.1. Обґрунтування й розробка програми підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти	49
3.2. Психологічні рекомендації щодо підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти.....	58
Висновки до розділу 3	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціально-економічні трансформації в українському суспільстві спонукають до розробки нових підходів до управління освітньою системою, особливо в контексті реформування та швидких змін. Ефективне функціонування закладів освіти залежить від удосконалення управлінської діяльності їхньої адміністрації. З'ясовано, що традиційні підходи до управління не забезпечують сучасного розвитку освітніх закладів. Окрім професійних знань і навичок, адміністрації потрібно використовувати інноваційні методи для реалізації своїх управлінських функцій. Нині одним із пріоритетів є розробка та впровадження оптимальних стилів управління в освіті.

Вивчення психологічних аспектів управлінських стилів адміністрацій закладів освіти обумовлене низкою суперечностей: по-перше, існує протиріччя між важливістю стилів управління для адміністрації в умовах реформ і недостатньою обізнаністю в цій сфері; по-друге, необхідність врахування соціально-психологічних чинників для ефективного управління не завжди підкріплена достатніми знаннями в психології; по-третє, зростає потреба в підготовці адміністрації до використання оптимальних управлінських стилів, однак відсутні технології для їхньої психологічної підготовки.

Огляд наукової літератури свідчить про те, що питання управлінської діяльності в сфері освіти активно досліджуються як українськими, так і закордонними вченими. Серед них варто виокремити таких авторів, як В. Барко, О. Бондарчук, І. Ващенко, Р. Дафт, Л. Джуелла, О. Занковський, Л. Карамушка, С. Максименко, Б. Мильнер, П. Мучинський, Л. Почебут, М. Ткалич, Р. Холл, В. Чикера, Г. Щокіна та інших. У їхніх працях розглядаються основні аспекти організації управлінської діяльності в освітніх установах, а також роль адміністративного персоналу в забезпеченні ефективної роботи таких закладів. Особлива увага приділяється дослідженню стилів управління, які є важливим елементом управлінської діяльності, що висвітлюється в роботах таких вчених, як В. Бочелюк, Є. Воробйова, О. Журавльов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Кравченко, Л. Мішуровський, Г. Шредер та інших. Ці дослідження

акцентують увагу на аналізі основних типів управлінських стилів, а також факторів і компонентів, що на них впливають.

Соціально-психологічні аспекти діяльності освітніх закладів стали предметом глибокого аналізу в наукових працях таких авторів, як О. Бондарчук, О. Брюховецька, Л. Ващенко, А. Вознюк, Є. Воробйова, Л. Карамушка, Н. Коломінський, О. Креденцер, В. Лагодзінська, І. Сняданко, К. Терещенко, Є. Ходаківський та інших. Вони досліджують психологічні аспекти функціонування освітніх установ, вивчають їхній вплив на процеси виховання, навчання і розвитку особистості.

Дослідженнями підтверджено, що керівник освітнього закладу у процесі управлінської діяльності формує певний стиль керівництва, що включає методи, прийоми і поведінкові особливості, котрі використовуються для впливу на персонал. Це поняття охоплює систему відносно стабільних прийомів, методів та індивідуальних особливостей управлінця, його ставлення до роботи, підлеглих і колег. Визначальним фактором стилю керівництва виступає особистість керівника, його індивідуальний підхід і манера взаємодії з оточенням. Для опису стилю керівника важливими є методи і прийоми, котрі найчастіше застосовуються ним у діяльності. Унікальним є не тільки вибір методів, але й спосіб їх застосування.

Досліджень, що стосуються психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти, практично немає, що підкреслює актуальність і наукову значущість обраної теми магістерської роботи: **«Психологічні особливості стилів управління у закладах фахової передвищої освіти»**.

Об'єктом дослідження є стилі управління як соціально-психологічна проблема.

Предметом дослідження є психологічні особливості стилів управління у закладах фахової передвищої освіти.

Метою магістерської роботи є теоретичне дослідження феноменології стилів управління, обґрунтування їх соціально-психологічних детермінант, а

також розробка програми підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти.

Для досягнення поставленої мети сформульовано **завдання дослідження:**

1. Здійснити аналіз наукових підходів до дослідження проблеми управління в закладах освіти у вітчизняній та зарубіжній психології.
2. Визначити й охарактеризувати феноменологію стилів управління у закладах освіти.
3. Проаналізувати соціально-психологічні чинники ефективності різних стилів управління у закладах фахової передвищої освіти.
4. Емпірично дослідити психологічні особливості стилів управління у закладах фахової передвищої освіти.
5. Обґрунтувати та розробити програму підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти, а також сформулювати відповідні психологічні рекомендації.

Методи дослідження: *теоретичні* – аналіз нормативної документації, а також науково-психологічної літератури з метою визначення розробленості проблеми управління у закладах фахової передвищої освіти; класифікація та порівняння різних поглядів вчених на досліджувану проблему; систематизація та узагальнення теоретичних даних для уточнення сутності понять «управління», «стиль управління», «стиль управління у закладах фахової передвищої освіти», «психологічні особливості стилів управління у закладах фахової передвищої освіти», розкриття соціально-психологічних чинників ефективності різних стилів управління у закладах фахової передвищої освіти; *емпіричні* – тестування (використано такі діагностичні методики, як: методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін); методика оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Ромашок, В. Урумський); методика дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Грішиної); методика діагностики лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)); *статистичні* – методи кількісної і якісної обробки здобутих емпіричних даних, зокрема метод середнього арифметичного.

Теоретичне значення дослідження полягає у всебічному обґрунтуванні психологічних аспектів управлінських стилів у системі фахової передвищої освіти. У роботі розкрито наукові підходи до дослідження управлінської проблематики в освітніх закладах, що розглядається як у вітчизняній, так і зарубіжній психології, та визначено феноменологічні особливості стилів управління. Також проаналізовано соціально-психологічні чинники, що сприяють ефективності управлінських стилів, і розроблено методи підвищення ефективності управління у таких закладах на основі ґрунтовних висновків.

Практичне значення роботи полягає в емпіричній перевірці діагностичних засобів, які можуть бути корисними для практичних психологів у загальній середній та фаховій передвищій освіті. Крім того, розроблена програма і психологічні рекомендації можуть застосовуватися фахівцями соціально-психологічних служб для підтримки консультативної та корекційної роботи з адміністрацією освітніх закладів.

Структура та обсяг дослідження. Магістерська робота є дослідженням, що складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, з яких 66 сторінок займає основний текст. Список використаних джерел включає 98 позицій, додаток – один.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Основні наукові підходи до проблеми управління в закладах освіти у вітчизняній та зарубіжній психології

Аналіз психологічних аспектів управління в сучасних освітніх закладах включає розкриття особливостей функціонування цих закладів в сучасних умовах, сутності управління та його характеристик, особливостей діяльності адміністрації закладів освіти та психологічних аспектів управління в них.

Відповідно до національних нормативних актів у сфері освіти, навчальні установи відіграють важливу роль у досягненні освітніх цілей держави. До таких установ відносяться заклади дошкільної, середньої, спеціалізованої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої та післядипломної освіти, що здійснюють свою діяльність в освітньому середовищі і є основними складовими освітньої системи України [59].

У своїх дослідженнях ми підтримуємо погляд Л. Карамушки, яка вважає освітні установи соціальними інститутами, що виконують ключові соціальні функції – навчання, виховання та розвиток особистості. Вони також сприяють збереженню культурної спадщини між поколіннями та формуванню готовності індивіда до виконання соціальних і професійних обов'язків. З огляду на нові тенденції, автор виділяє кілька важливих аспектів діяльності освітніх організацій: а) відкритість до соціальних змін як постійно адаптовані системи; б) гнучка адаптація до нових соціальних підходів і трансформація їх в освітні технології, зміст навчання та стратегії взаємодії серед учасників процесу; в) розвиток організацій на основі соціальних змін через стратегічне планування, корпоративну культуру та командну роботу; г) реалізація принципів гуманістичного управління [26-28].

Аналіз наукових джерел підтверджує важливість управлінських процесів для ефективної діяльності освітніх установ. Як зазначають М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, управління охоплює процеси планування, організації,

стимулювання та контролю, що є необхідними для досягнення цілей організації [24]. С. Королук визначає «управління» як цілеспрямований вплив на об'єкти та учасників процесів з метою забезпечення ефективної реалізації діяльності і досягнення бажаних результатів [43]. Згідно з Л. Карамушкою, управління є специфічною діяльністю менеджерів, яка передбачає ефективне використання ресурсів для виконання завдань організації [26]. У межах соціально-психологічної теорії управління освітніми установами це процес співпраці між адміністрацією та іншими учасниками освітнього процесу, спрямований на активну та узгоджену участь у досягненні цілей установи [57].

Основною складовою ефективного управління є функції керівника. Відповідно до досліджень В. Олійника та Н. Протасової, управлінська діяльність керівника передбачає чіткий розподіл функцій, повноважень та обов'язків. Автори наголошують, що менеджер повинен об'єднувати і виконувати такі функції: адміністративну (створення кадрової політики), стратегічну (планування та прогнозування майбутнього розвитку), консультативну (професійне консультування та делегування повноважень), представницьку (представництво колективу на різних рівнях), виховну (організація щоденних заходів), психотерапевтичну (створення умов для психологічного комфорту), комунікативно-регулюючу (упорядкування діяльності колективу), інноваційну (впровадження нових методик у навчальний процес) та дисциплінарну (контроль за дотриманням внутрішніх норм закладу) [64].

Т. Постоян виділяє управлінські функції менеджера в освітній сфері на три основні категорії: класичні, діяльнісні та модернізовані. До класичних функцій належать прийняття рішень, організація та планування, координація, контроль, які забезпечують стабільну діяльність організації. Діяльнісні функції включають діагностичну, фінансово-економічну, науково-методичну, науково-дослідну та аналітичну, що сприяють ефективності та розвитку організації. Модернізовані функції, такі як прогностична, політико-дипломатична та представницька, надають можливість створювати умови для професійного зростання педагогічного колективу, зміцнення позитивного іміджу, розвитку творчого потенціалу менеджера, що сприяє конкурентоспроможності закладу [69].

Аналіз психолого-педагогічних джерел дозволяє виділити загальні риси управлінської діяльності адміністрації освітніх закладів, які відрізняють її від інших професій. Передусім, управлінська діяльність належить до сфери професій, що здійснюються в специфічних умовах, мають гетерохронний і соціотехнічний характер, який з часом стає складнішим, включаючи різноманітні види діяльності, організовані в ієрархічних відносинах [88]. По-друге, ця діяльність вирізняється творчістю, що необхідно в умовах нестандартних ситуацій, а також прогностичним характером вирішуваних завдань і прийняттям важливих рішень у складних обставинах. Це вимагає виконання різних управлінських функцій, таких як планування, контроль, корекція, адаптація, емоційна ідентифікація та консолідація [5].

Крім того, управлінська діяльність висуває вимоги до професійно-особистісних якостей керівника, а також до його професіоналізму. Це пояснюється тим, що управлінська діяльність має подвійне визначення: з одного боку, це діяльність менеджера, який працює в конкретних умовах, а з іншого – це персоніфікована колективна діяльність. Такі особливості зумовлюють потребу у підтриманні оптимального режиму управлінських систем та функціональних зв'язків між елементами, де ключовими є люди, що займають певні посади та вступають у соціально-психологічні взаємовідносини [7].

Характерною ознакою управлінської діяльності є також висока насиченість інформацією, необхідність її оперативного прийому і швидкої обробки, а також створення нової інформації у вигляді управлінських рішень, що потім передаються іншим людям. Особиста участь керівника у реалізації власних управлінських рішень передбачає також подвійний процес мотивації до дії [1]. Далі, ця діяльність супроводжується високою психологічною напругою, стресом та іншими негативними психічними станами через відповідальність за результати діяльності, дефіцит часу і ризик, що призводить до професійного виснаження та погіршення здоров'я менеджера [22].

Нарешті, управлінська діяльність вимагає регулярного оновлення підходів до управління та впровадження новітніх технологій, що доповнюють традиційні методи управління [39].

В результаті дослідження наукових джерел, А. Ключко виділив ключові аспекти управлінської діяльності керівників освітніх установ, серед яких можна виділити: а) традиційні елементи, що визначають специфіку освітнього менеджменту, зокрема такі, як планування, організація та контроль; б) інноваційні складові, які роблять акцент на взаємодії педагогічного складу, формуванні толерантності та розвитку творчих здібностей як у студентів, так і в викладачів. Серед цих інноваційних характеристик виокремлюються: мотивація, партнерська взаємодія, емоційний інтелект, креативність, суб'єктивне благополуччя, психологічне здоров'я та стиль управління [35].

В. Пікельна зазначає, що сучасне суспільство, в якому зміни відбуваються швидко, потребує підготовки особистостей, здатних не лише сприймати, але й ініціювати зміни, приймаючи їх як природний процес. При цьому усвідомлення таких змін стає можливим лише тоді, коли освітні потреби особи задовольняються протягом усього життя. Тому сучасна освіта має враховувати швидкість цих змін, а учасники освітнього процесу повинні засвоювати навички, необхідні для інноваційного навчання та життя [68].

Л. Даниленко запропонувала інноваційну управлінську модель для середніх освітніх закладів, засновану на поєднанні змішаного навчання та тьюторингу. Це технологічне рішення змінює функції адміністрації та вчителів, сприяючи появі нової професійної ролі – тьютора. Тьютор виконує посередницьку функцію між адміністрацією, педагогами, учнем та його батьками. Такий підхід забезпечує новий рівень управління в освітньому середовищі, де тьюторинг стає основним елементом методичного та адміністративного супроводу учня на всіх етапах його навчання [14].

Дослідження, проведені О. Креденцер у галузі організаційної та економічної психології, висвітлюють ключову роль розвитку підприємницької активності серед працівників освітніх установ. Вона підкреслює, що саме здатність до інновацій як у керівників, так і у співробітників є вирішальним фактором для ефективного розвитку підприємницької діяльності. Така здатність дозволяє працівникам уникати стагнації у своїй професійній діяльності, постійно вдосконалюючись завдяки впровадженню нових ідей та технологій [77].

В. Хромова визначає професійну діяльність менеджерів освіти як складний творчий процес, спрямований на досягнення високих матеріальних або духовних результатів шляхом впровадження нових ідей, методів, що покращують навчально-виробниче середовище і процеси управління в ньому [80].

На думку Н. Завацької та О. Мітічкіної, інноваційну діяльність менеджерів у технічних вищих навчальних закладах слід розглядати як організаторський процес, що відображає соціально-економічні та культурно-історичні умови. Згідно з праксеологічним підходом, ця діяльність спрямована на модернізацію професійного середовища і досягнення максимальних результатів завдяки використанню або вдосконаленню продуктивних ідей та технологій [20].

О. Кокун вказує, що ефективність роботи організації значною мірою залежить від управлінських якостей менеджера, зокрема його здатності приймати раціональні рішення в умовах інноваційного контексту. Професійна діяльність сучасного менеджера включає глибокі економічні та підприємницькі знання, а також уміння вирішувати нетипові й конфліктні ситуації [39].

А. Вознюк пропонує два ключові підходи до організації управління педагогічним персоналом в освітніх округах – традиційний і інноваційний. Традиційний підхід орієнтований на збереження існуючої системи освіти, де акцент ставиться на використанні вже розроблених навчально-методичних матеріалів і наявної матеріально-технічної бази. Такий підхід передбачає застосування адміністративного стилю управління, що забезпечує своєчасне виконання поставлених завдань. У свою чергу, інноваційний підхід передбачає спрямованість на стратегічний розвиток освітніх округів через впровадження державно-громадського управління. Це сприяє створенню умов для розвитку педагогів як професіоналів, так і особистостей, застосуванню новітніх методів навчання та оновленню матеріально-технічної інфраструктури [9].

Ю. Лукомська, опираючись на підхід Л. Карамушки, яка розглядає управління в освітніх закладах через управлінську та психологічну складові, зазначає, що нині управлінська діяльність в освіті поєднує як традиційні, так і нові, інноваційні характеристики [52].

До традиційних характеристик управлінської діяльності належать: планування (постановка цілей для менеджера та персоналу), організація (включення вертикальних, горизонтальних і самоуправлінських компонентів), а також контроль (відстеження виконання управлінських рішень, корекція дій організації у відповідь на зміни та забезпечення відповідності процесу певним нормам і інструкціям) [52].

Введення інноваційних характеристик управління в освітніх організаціях викликане новими управлінськими тенденціями, закладеними у Концепції «Нова українська школа», та змінами освітнього законодавства [59]. Керівникам освітніх закладів ставляться нові завдання, зокрема, здатність до аналізу значного обсягу інформації, узагальнення тенденцій, прогнозування розвитку системи освіти, ухвалення рішень і їх ефективного впровадження, оцінка результатів; а також чутливість до ринкових впливів. Посилення впливу суспільства вимагає від керівників більшої уваги до управління людськими ресурсами, залучення педагогів і учасників освітнього процесу до вирішення організаційних питань [52].

Ю. Лукомська наголошує на важливості інноваційного підходу в управлінні освітою, оскільки саме цей підхід стає ключовим для успішної реалізації сучасних змін у сфері освіти [52].

У зв'язку з пандемією COVID-19 та наступним повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну, значні зміни торкнулися роботи освітніх установ, а також процесів управлінської діяльності їхніх адміністрацій. Як зазначає В. Пікельна, ці події кардинально змінили умови, в яких функціонують освітні заклади. Зокрема, багато установ були змушені або переміщуватися в інші регіони, або повністю чи частково перейти на дистанційне навчання, використовуючи новітні інформаційно-комунікаційні технології. Це в свою чергу поставило керівників, які звикли до безпосередньої взаємодії з педагогами, у нові умови дистанційної комунікації, що змусило змінити способи управління та комунікації в організаціях [68].

Згідно з думкою Л. Карамушки, О. Креденцер та К. Терещенка, модернізація управління освітніми установами включає в себе підготовку кадрів

для керівних посад у цій сфері. Це передбачає формування нової когорти управлінців, здатних до системного підходу в розв'язанні завдань, які мають можливість оперативно діяти в умовах кризових ситуацій, приймати науково обґрунтовані управлінські рішення в різних сферах діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси. Сучасні освітні організації сприймаються як відкриті соціальні системи, які набувають нового статусу, тому оновлення управлінських функцій адміністрацій освітніх установ є необхідним аспектом цього процесу. До таких функцій належать:

1) стратегічне бачення організації освіти, яке включає знання нормативно-правової бази, здатність прогнозувати розвиток, готовність керівника до змін, вміння організовувати роботу персоналу для досягнення визначених цілей, а також відповідальність за впровадження управлінських рішень та постійний моніторинг якості управління;

2) мотивація та управління персоналом (потреба демократичного підходу; створення умов для стимулювання персоналу до творчості, відповідальності за освітні послуги; підтримка індивідуальної траєкторії розвитку);

3) сучасне управління вимагає високого рівня компетентності в організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що включає здатність забезпечити ефективну колективну взаємодію, впроваджувати новітні інформаційні та комунікаційні технології, а також керувати процесами на основі принципів прозорості та взаємної поваги.

До важливих аспектів управлінської діяльності відноситься і стратегічне управління розвитком організацій та фінансовими ресурсами, зокрема забезпечення додаткового фінансування та розвиток маркетингових стратегій, що мають вагоме значення для стійкості й ефективності організації [77].

Л. Пшенична зазначає, що в умовах сучасної трансформації української освіти значно збільшується увага до формування в освітніх менеджерів здатності до стратегічного проектування та забезпечення злагодженої роботи педагогічних колективів з метою досягнення спільних цілей [82].

У контексті інноваційних управлінських підходів важливо звернути увагу на психологічні аспекти управлінської діяльності в навчальних закладах.

Л. Карамушка виокремлює два рівні управління: перший, базовий, охоплює безпосередньо управлінську діяльність, що включає стратегічне і тактичне планування, організацію роботи та контроль; другий рівень, психологічний, аналізує процеси, що супроводжують управлінську діяльність і перебувають на вищих рівнях ієрархії. До таких процесів належать прийняття рішень, комунікація, керівництво та мотивація. Кожен із цих процесів має свої особливості на кожному рівні управління [26].

Управлінські процеси в закладах освіти значною мірою залежать від психологічних якостей особистості представників адміністрації, які виконують роль менеджерів. Н. Коломінський відзначає, що особистісні якості адміністрації є критично важливими для досягнення високої ефективності управлінської діяльності. Він виокремлює такі психологічні характеристики менеджерів, як критичність мислення, антипатія, педагогічна уява, стратегічне та логічне мислення, дидактичні та перспективні здібності, емпатія, цілеспрямованість, рефлексія, адекватна самооцінка, а також важливі риси, як альтруїзм і нервова стійкість, які сприяють їхньому успіху в управлінні [40].

Л. Орбан-Лембрик звертає увагу на те, що багато менеджерів не враховують особистісний аспект, який впливає на їхню управлінську діяльність і професійний розвиток. Вона зазначає, що такі якості, як здатність до ризику, стресостійкість, комунікабельність, ввічливість та незалежність, часто залишаються недооціненими [62].

О. Бондарчук зазначає, що для ефективного вирішення сучасних управлінських задач необхідно забезпечити постійне вдосконалення особистісного розвитку керівників освітніх установ. Психологічний профіль менеджера в освітній організації повинен бути цілісним та збалансованим. Автор акцентує на важливості формування такого типу менеджера, що дозволяє уникнути «негативних впливів ручного управління», які безпосередньо залежать від особистісних характеристик керівника [1].

В. Івкін підкреслює важливість психологічної компетентності сучасного керівника освітньої установи, що включає необхідні знання, вміння та навички в психології. Серед основних складових психологічної компетентності

виокремлюються: оптимістичне сприйняття реальності, здатність контролювати свій психічний стан, подолання негативних стереотипів самосприйняття, розвиток самооцінки та впевненості в собі, уміння будувати позитивні міжособистісні стосунки, а також здатність до реалістичного аналізу своїх бажань та життєвих цілей [22].

Згідно з дослідженнями Т. Дзюби, психологічна готовність керівників до управлінської діяльності є ключовим фактором для підвищення ефективності управлінських процесів у навчальних закладах. Цей аспект можна розглядати як сукупність взаємозалежних психологічних характеристик, що забезпечують успішне виконання управлінських обов'язків. Структура психологічної готовності управлінців складається з чотирьох основних складових: мотиваційної, яка включає систему мотивів, орієнтованих на досягнення цілей та завдань управлінської діяльності (соціальних, управлінських, педагогічних, сприяння особистісному розвитку та зовнішньої привабливості); когнітивної, яка передбачає наявність необхідних знань для ефективного управління (загальних управлінських та психологічних); операційної, що охоплює практичні вміння та навички для розв'язання управлінських завдань (управлінські та психологічні); особистісної, що містить значущі для управлінської діяльності якості, які стосуються ставлення до об'єкта діяльності, процесу виконання, колег, себе та суспільства [16; 10a].

Отже, освітні установи виконують важливу функцію в задоволенні потреб суспільства та індивіда, що досягається завдяки управлінській діяльності. Психологічні характеристики управлінської діяльності адміністрації освітніх закладів включають: мотивацію, командну роботу, партнерську взаємодію, суб'єктивне благополуччя, стиль управління.

1.2. Феноменологія стилів управління у закладах освіти

Аналізуючи управлінські стилі в освітніх закладах, ми звернемо увагу на поняття «стиль управління» та його зв'язок з «стилем керівництва» менеджерів у цій сфері. Охарактеризуємо традиційні стилі управління, а також виявимо інноваційні підходи, які застосовують менеджери освітніх організацій.

В. Шепель розглядає стиль роботи керівника як специфічний стереотип мислення та вчинків, що відображає особистісні риси керівника. Стиль роботи, згідно з автором, є проявом тих принципів, форм і методів, за допомогою яких реалізуються управлінські завдання, що відображає особистісно-ділові якості керівника та його підготовленість в антропологічному аспекті [72].

О. Саврук визначає стиль керівництва як стабільні характеристики здійснення владно-розпорядчих функцій, що виражаються у сприйнятті підлеглими та рівні особистої культури керівника [86].

Досліджуючи стиль керівництва, Т. Мала визначає характерні манери поведінки керівника, які впливають на підлеглих і стимулюють їх досягати цілей організації. Вона зазначає, що стиль управління формується індивідуальними рисами особистості керівника та може бути пов'язаний з розподілом свідомих і підсвідомих дій, внутрішньою готовністю й зовнішніми умовами, а також суб'єктивними можливостями та об'єктивною реальністю [53].

О. Нужна ґрунтовно розкриває поняття «стиль керівництва», описуючи його як звичний спосіб взаємодії керівництва з підлеглими, зусилля, які керівник докладає для впливу на працівників, а також методи делегування повноважень і ставлення до завдань у колективі [60].

З метою визначення теоретичних засад управлінської діяльності, необхідно розглянути різноманітні підходи до стилю керівництва в межах освітніх установ. Так, Н. Коломінський пропонує трактувати стиль керівництва як «сукупність методів, прийомів, засобів, які є домінуючими в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, що залежать від індивідуальних характеристик особистості» [40].

У свою чергу, Р. Шакуров надає інше визначення стилю керівництва, підкреслюючи, що це система стійких, повторюваних ознак діяльності керівника

(мотиви, цілі, зміст, методи), яка відзначається внутрішньою гармонією і орієнтована на досягнення ефективності управлінських функцій в конкретних умовах [76].

У своїй роботі І. Чубова досліджує стиль управління сучасними керівниками в освітній сфері, підкреслюючи, що поєднання суб'єктивних можливостей і об'єктивної реальності спричиняє двоїстість стилю, відкриваючи можливості для вивчення цього феномену, індивідуальності особистості та специфіки її діяльності [97].

На основі досліджень Л. Кравченка, можна стверджувати, що стиль управлінської діяльності в освітніх установах визначається здатністю керівника адаптувати свої стосунки із персоналом та учнями, ґрунтуючись на принципах самоорганізації та самоуправління. Це забезпечує ефективну реалізацію цілей організації та сприяє розвитку освітнього середовища [48].

Згідно з наведеними дослідженнями, стиль управління освітнім закладом можна розглядати як сукупність індивідуальних методів, засобів і підходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Далі розглянемо взаємозв'язок між стилем управлінської діяльності та стилем керівництва в контексті менеджменту освітніх організацій. Відомі різні класифікації стилів керівництва, зокрема, як зазначає Л. Карамушка, існує два основні підходи до трактування понять «управління» та «керівництво». Перший підхід передбачає, що ці терміни є синонімічними, в той час як інший підхід виокремлює керівництво як ключовий елемент управлінської діяльності, що фокусується на міжособистісних стосунках і психологічному впливі на підлеглих для досягнення управлінських цілей. Таким чином, керівництво можна визначити як більш вузький аспект загального поняття управління [28].

О. Журавльов, зокрема, виділяє основні функціональні компоненти стилю управлінської діяльності в освітніх організаціях, що обумовлені конкретними цілями та завданнями. До таких компонентів належать: гностичний (що визначає умови, форми і засоби, застосовувані у професійній діяльності); проєктувальний (що формує правильне уявлення про структурно-функціональні елементи стилю управління в освітніх організаціях); конструктивний (що забезпечує системність

управлінського стилю, формуючи результативність на основі попередніх компонентів); комунікативний (що реалізує взаємодію та вплив на об'єкти управління); організаційний (який регулює розвиток управлінського стилю); соціально-перцептивний (що займається діагностикою інформаційних потоків, включаючи як вербальні, так і невербальні канали); аутопсихологічний (що зосереджений на вдосконаленні знань і навичок управлінців); рефлексивний (що відповідає за зниження суб'єктивних і об'єктивних протиріч у процесі розвитку стилю управління в освітніх установах) [77].

У свою чергу, О. Ключко визначає основні характеристики стилів управління в освітніх організаціях, серед яких особливо важливими є: цілеспрямованість – орієнтація на досягнення чітко визначених цілей; гнучкість – здатність адаптувати управлінські стратегії до конкретних умов; суб'єктивність – вплив особистих дій керівника на результати управління; динамічність – здатність оперативно коригувати завдання та пріоритети в умовах змінюваного освітнього контексту; актуальність – відповідність управлінського стилю сучасним вимогам і тенденціям в освіті [36].

Отже, можна стверджувати, що стиль управління менеджера має вагомий вплив на результати роботи освітньої організації, оскільки дозволяє зрозуміти причини та закономірності управлінських дій, а також змінює підхід до професійних ситуацій, що сприяє досягненню успіху в управлінській діяльності.

Далі розглянемо традиційні стилі управління менеджерів в освітніх організаціях. Відповідно до аналізу літератури, традиційні стилі управління можна визначити як ті, що спрямовані на вирішення звичних, усталених управлінських завдань в організації. Це стосується системи методів, прийомів і способів управлінської діяльності, яка враховує як управлінський, так і психологічний рівень аналізу управлінських процесів (планування, організації та контролю, прийняття рішень, мотивації, взаємодії) [53].

Класичними підходами до класифікації стилів управління є система, запропонована К. Левіним, яка стала основою для подальших досліджень і отримала широку популярність у період 1930–1940-х років. Левін виділяє три ключові стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Кожен

із цих стилів має як переваги, так і недоліки, що значною мірою визначають результативність діяльності організації.

Авторитарний стиль (також відомий як директивний) характеризується концентрацією всієї влади в руках керівника, що виключає залучення інших членів колективу до прийняття ключових управлінських рішень. Крім того, цей стиль передбачає застосування примусового впливу на підлеглих. Позитивною рисою авторитарного стилю є швидке встановлення взаємодії в організації, що може призвести до швидких результатів у кризових ситуаціях. Проте негативними аспектами є обмеження ініціативи та самостійності співробітників, зниження їх задоволеності роботою, потреба в громіздкій системі контролю за персоналом, а також підвищення бюрократизму, що може погіршити психологічний клімат і викликати конфлікти в колективі. Дослідження показують, що авторитарне управління може забезпечити більший обсяг виконаної роботи порівняно з демократичним, але це супроводжується зниженням мотивації, якості та оригінальності виконання завдань, а також появою напруженості і агресії серед підлеглих [57].

Демократичний (колегіальний) стиль управління передбачає спільне прийняття рішень, де враховуються думки й побажання працівників, а також передача частини управлінських повноважень до колективу. Така організація процесу стимулює ініціативність, сприяє розвитку креативності в команді та зменшує рівень незадоволення від рішень, оскільки вони ухвалюються колективно. Це позитивно впливає на мотивацію праці, знижує ймовірність конфліктів та покращує психологічний клімат в організації. Однак демократичний стиль не передбачає жорсткого централізованого контролю, що може уповільнити процес прийняття рішень та їх виконання, а також призвести до розмитості відповідальності за результат. Як зазначається в роботі, «цей стиль управління є ефективним у середовищі, де високий рівень довіри між учасниками» [69].

Ліберальний стиль управління передбачає мінімальне втручання керівника в діяльність підлеглих. Керівник, що застосовує ліберальний підхід, надає співробітникам свободу у виконанні своїх обов'язків, не втручаючись у процес їх

роботи. Керівництво зазвичай орієнтується на особисті зв'язки і довіряє своїм підлеглим, що працюють відповідно до своїх уявлень. Це підходить для організацій, де працівники мають високу самоорганізацію та здатність до самоконтролю, а також в умовах неформальних відносин, коли елементи цього стилю можуть бути найбільш ефективними [7].

У багатьох дослідженнях, що стосуються управління в освітніх установах, активно використовуються класифікації стилів управління, розроблені К. Левіним. Зокрема, В. Бочелюк виділяє такі стилі управління, як автократичний (самовладний), авторитарний (владний), демократичний, а також стилі, що характеризуються ігноруванням, потуранням (конформністю) та алогічністю (непослідовністю). З іншого боку, С. Дубовик вважає за доцільне розглядати сім стилів управління, що залежать від рівня участі керівників в управлінні освітнім закладом. Серед них виокремлюються демократичний, кооперативний, обмеженої участі, бюрократичний, невтручання, доброзичливо-деспотичний і авторитарний [2; 17].

Інноваційні стилі управління в освітніх організаціях займають особливе місце серед нових підходів до управління. Дослідження показують, що сучасні керівники стикаються з необхідністю розробки та впровадження інноваційних методів управління в умовах, що змінюються. Це пов'язано з динамікою розвитку сучасного суспільства, яке ставить перед менеджерами нові виклики. Тому важливою є задача вдосконалення управлінської діяльності через застосування новітніх стилів, що сприяють ефективному вирішенню задач, зумовлених внутрішніми і зовнішніми чинниками. Розробка таких підходів стає необхідною на етапах розвитку організації, що передбачають адаптацію до середовища.

В. Петренко підкреслює важливість інтелектуально-мотивуючого стилю управління в умовах сучасних змін. Цей стиль полягає у мотивації працівників до розвитку інтелектуальних здібностей та їх ефективного застосування в рамках загальної стратегії організації. Такий підхід актуальний в умовах поширення концепції менеджменту знань, що передбачає створення умов для розвитку інтелектуального потенціалу організації, сприяючи її загальному прогресу. Як

зазначається в літературі, «застосування цього стилю допомагає значно підвищити рівень компетентності та продуктивності працівників» [67].

У наукових працях, присвячених вивченню управлінських стилів в освітніх установах, часто зустрічається класифікація стилів керівництва за різними параметрами. О. Пастовецький пропонує свою класифікацію стилів управління, яка ґрунтується на ступені розвитку освітніх систем, виділяючи п'ять основних типів: директивний, консультативний, узгоджувальний, мережево-консультативний і інтеграційно-узгоджувальний. Автор акцентує увагу на кількох важливих аспектах, що визначають ефективність управлінського процесу: по-перше, стиль управління має бути пропорційним рівню розвитку освітньої системи; по-друге, впровадження демократичних підходів повинно бути поступовим і послідовним, з урахуванням конкретних функцій і методів, властивих кожному стилю управління. Згідно з Пастовецьким, кожна підсистема освітньої організації потребує відповідного управлінського стилю, що сприятиме її розвитку та ефективному переходу до нових етапів [66].

Інший погляд на управлінські стилі пропонує О. Креденцер у своєму дослідженні, яке зосереджено на підприємницькій активності в освітніх установах. У роботі відзначено, що в інноваційних освітніх організаціях переважає підприємницький стиль управління, що поєднується з важливістю швидких і обґрунтованих рішень, виявлення креативності та практичності в управлінській діяльності. Ключовою характеристикою цього стилю є орієнтація на досягнення поставлених цілей і забезпечення ефективності результатів діяльності [77].

Л. Карамушка наголошує на необхідності адаптації стилів управління в залежності від конкретної ситуації для ефективного управління освітніми установами в сучасних умовах [26].

Отже, під стилем керівництва розуміється сукупність стійких характеристик, що визначають методи і підходи керівника до організації та координації діяльності колективу. Це поняття охоплює комплекс стабільних прийомів, які виявляються у процесі управлінської діяльності і допомагають у досягненні високої ефективності виконання управлінських завдань. Стиль

керівництва передбачає певні постійні риси, які визначають, як саме керівник здійснює вплив на підлеглих, зокрема в рамках його владно-розпорядчої діяльності, що безпосередньо залежить від його особистісних якостей та рівня культури спілкування з працівниками. Важливим аспектом є те, що стиль управління розвивається під впливом індивідуальних характеристик управлінця, які є результатом його життєвого досвіду і особистісних рис, що формуються на основі його внутрішніх переконань і поглядів.

1.3. Соціально-психологічні чинники ефективності різних стилів управління у закладах фахової передвищої освіти

Зміни, що відбуваються в системі освіти України, пов'язані з виконанням завдань, зазначених у Законі України «Про фахову передвищу освіту» [70], знову актуалізують вивчення соціально-психологічних аспектів ефективності різних управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти. Сучасний менеджер таких закладів має використовувати різні стилі управління у своїй діяльності, а також активно шукати нові ідеї, концепції та парадигми, які можуть сприяти подальшому розвитку і вдосконаленню.

Фахову передвищу освіту можуть надавати різні навчальні заклади, серед яких фахові коледжі, військові коледжі для сержантського складу та спеціалізовані коледжі. Така освіта включає підготовку в різних спеціалізаціях, таких як спорт, мистецтво, медицина та військове навчання. Випускники таких навчальних закладів отримують диплом фахового молодшого бакалавра, до якого додається додаток, що містить необхідну інформацію щодо рівня та напрямку здобутої освіти.

Документи, що підтверджують отриману фахову передвищу освіту, видаються безпосередньо навчальними закладами, які займаються підготовкою фахівців, або іншими організаціями, що здійснюють таку діяльність на місцях навчання. Ці документи мають офіційну силу і можуть бути використані для подальшої кар'єри або продовження освіти у вищих навчальних закладах.

Термін «фахова передвища освіта» в різних країнах може мати різне тлумачення, однак основним є той факт, що вона забезпечує здобуття

спеціальних знань і навичок для виконання професійних обов'язків на початковому рівні. Таким чином, фахова передвища освіта є важливою ланкою в професійному розвитку, особливо в таких галузях, як медицина, мистецтво та спорт, де специфічні знання є необхідними для ефективного виконання завдань.

Додатково, згідно з визначенням у літературі, фахова передвища освіта є важливим етапом для тих, хто прагне здобути кваліфікацію та досвід у вибраній сфері, забезпечуючи їм високий рівень професійної підготовки. Як зазначено у роботах дослідників, такі заклади сприяють розвитку спеціалізованих навичок, які є затребуваними на ринку праці.

Важливо підкреслити, що у закладах фахової передвищої освіти реалізується студентоорієнтоване навчання. Цей підхід передбачає активне залучення здобувачів фахової передвищої освіти в освітній процес, створення середовища, яке відповідає їхнім потребам і інтересам, формування індивідуальних освітніх траєкторій, а також побудову взаємин на засадах партнерства між здобувачами, адміністрацією і педагогічним колективом [83].

У рамках управлінських аспектів діяльності закладів фахової передвищої освіти необхідною умовою є отримання ліцензії на здійснення освітньої діяльності, що є основою функціонування цих установ. Такі заклади можуть бути державними, комунальними чи приватними, а також працювати в різних організаційно-правових формах, що регулюються законодавством. Незалежно від форми власності, всі заклади фахової передвищої освіти мають рівні права та обов'язки у сфері освітньої діяльності та функціонують відповідно до статутів.

Одним із важливих чинників ефективності управлінської діяльності в закладах фахової передвищої освіти є стиль управління, який має певну структуру, що включає різноманітні компоненти. До них відносяться: рівень важливості творчої співпраці між керівником та колективом, ступінь орієнтації керівника на формування міжособистісних стосунків у колективі, особливості комунікації з підлеглими, врахування індивідуальних психологічних особливостей працівників, соціально-психологічні характеристики колективу, методи впливу на працівників та орієнтація керівника на власну особистість.

Що стосується психологічних факторів, які впливають на ефективність різних стилів управління в закладах фахової передвищої освіти, то, за словами О. Ключка, їх можна поділити на три основні категорії: психологічні характеристики освітніх організацій, психологічні характеристики менеджерів та психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями [30; 31; 33].

Психологічні характеристики освітніх організацій, що впливають на ефективність управлінських стилів, охоплюють як психологічні, так і організаційно-функціональні аспекти. До них належать рівень організаційного розвитку, розвиток педагогічного колективу, креативний потенціал робочого середовища. Вплив цих характеристик не тільки стимулює інноваційний розвиток освітніх установ, але й є ключовим фактором для успішної професійної діяльності. У зв'язку з цим, ці аспекти можуть значно сприяти ефективній взаємодії між менеджерами, поліпшенню взаєморозуміння та регулюванню їх організаційної поведінки, що позитивно позначається на управлінському процесі педагогічних працівників [31].

Психологічні характеристики менеджерів, що підвищують ефективність управлінських стилів в закладах фахової передвищої освіти, включають особистісні риси, здатність до саморозвитку та креативний потенціал. Ці чинники сприяють ефективному застосуванню професійних навичок менеджерів, що відповідають їх індивідуальним рисам та сприяють розвитку інноваційних стилів управління [33].

Психологічні аспекти взаємодії керівників з навчальними закладами, які сприяють підвищенню ефективності управлінських стилів у таких закладах, включають рівень задоволення роботою та показники суб'єктивного благополуччя. Однією з ключових умов успішного функціонування цих установ є задоволеність роботою та рівень суб'єктивного благополуччя менеджера. Ці фактори відображають загальний емоційний клімат, динаміку міжособистісних відносин у колективі, а також взаємозв'язок між особистістю та організацією. Високий рівень життєвого задоволення серед менеджерів освітніх організацій і реалізація їхніх інтересів та прагнень можуть мати значний вплив на

ефективність роботи освітніх закладів. Ці характеристики є важливими критеріями для досягнення високих результатів менеджерами освітніх організацій, що, своєю чергою, сприяє розвитку інноваційних управлінських стилів серед керівників освітніх установ [30].

Аналізуючи наукову літературу, можна зробити висновок, що серед ключових ситуаційних чинників, які визначають вибір стилю управління у менеджменті організацій, виділяються кілька основних груп: 1) специфіка діяльності організації та вимоги до працівників; 2) готовність працівників виконувати поставлені завдання та їх індивідуальні характеристики; 3) особливості взаємодії між керівниками та підлеглими, а також рівень участі працівників у процесі прийняття рішень; 4) кваліфікація та досвід менеджера, його особистісні риси; 5) зовнішні умови, етапи розвитку організації та характер освітньої установи [41].

Психологічні чинники, що впливають на ефективність різних стилів управління в закладах професійно-технічної освіти, яскраво проявляються в класифікації стилів управління, запропонованій К. Левіним. У його системі виділяються демократичний (або колегіальний, товариський), авторитарний (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний) і ліберальний (вільний, анархічний, нейтральний, формальний, пасивний) стилі. Кожен стиль характеризується своїм «психологічним портретом», а елементи управлінських практик відрізняються специфічним «рельєфом» [41]. Це особливо яскраво проявляється у порівнянні демократичного і авторитарного стилів управління.

1. Згідно з дослідженнями Т. Дуткевича [18], Є. Кайлюка [24], С. Королюка [43] та інших вчених, ефективність демократичного стилю керівництва залежить від низки психологічних аспектів. Зокрема, важливе значення має творча співпраця керівника з колективом. Лідер повинен орієнтуватися на спільну діяльність і активну взаємодію з командою в усіх аспектах її функціонування. Це включає колегіальність у прийнятті управлінських рішень, увагу до пропозицій і побажань працівників, а також врахування їхнього досвіду, знань і новаторських ідей. Такий підхід сприяє розвитку самостійності у працівників, що в свою чергу підвищує активність і ініціативність колективу.

2. Демократичний стиль управління полягає у встановленні реальної співпраці між керівником і підлеглими, забезпечуючи рівноправність у комунікаційному процесі. Такий стиль не акцентує увагу на питаннях ієрархії чи «соціальної дистанції» між учасниками спілкування. Керівник, який діє за демократичним принципом, активно будує багатофункціональну комунікаційну мережу в колективі. Це включає як офіційну, так і неофіційну, рольову й особистісну комунікацію, яка може бути як односторонньою, так і двосторонньою, контактною чи безконтактною. Завдяки такій організації комунікацій, інформація швидко досягає працівників, а також своєчасно виявляються й усуваються потенційні бар'єри в процесі обміну думками та знаннями. Тому цей стиль забезпечує гнучкість у роботі, мінімізуючи перешкоди, що виникають у зв'язку з комунікативними труднощами.

3. Методи впливу керівника на підлеглих. Демократичний стиль управління передбачає використання низки соціально-психологічних методів для впливу на працівників. Важливими методами є показ особистого прикладу («Я б зробив це так...»), пояснення («Найкраще виконати завдання ось так»), запит на допомогу («Будь ласка, зробіть це») та переконання («Це потрібно зробити, оскільки...»), а також запитання поради («Як ви вважаєте?», «Можете допомогти в цьому?»). Керівник, який працює в такому стилі, поважає думку своїх підлеглих і часто орієнтується на зворотний зв'язок. Для успішного впливу на колектив важливо розробити чітку систему матеріального та морального стимулювання, яка сприяє досягненню високих результатів. Водночас, важливо також дотримуватися етики службових відносин, що сприяє розвитку здорового психологічного клімату в колективі.

4. Орієнтація керівника на власну особистість у процесі управління. Однією з найскладніших вимог демократичного стилю управління є здатність керівника критично ставитись до своєї діяльності, сприймати конструктивну критику та на основі цього оптимізувати управлінські процеси. Такий керівник постійно аналізує свої професійні якості, оцінює результати своєї діяльності та швидко адаптується до змін у соціальному середовищі. Він прагне розвивати свій творчий потенціал і активно працює над підвищенням ефективності

управлінських процесів, що дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму та стабільність організації [18; 24; 43 та ін.].

На відміну від демократичного стилю, авторитарний стиль управління має ряд обмежень, зокрема в контексті психологічних факторів, що знижують його ефективність:

1. Проблеми в побудові міжособистісних відносин у колективі. Авторитарний керівник не зосереджується на встановленні психологічного контакту з підлеглими, не надаючи належної уваги їхнім особистісним чи професійним проблемам. Він вибірково формує міжособистісні стосунки, надаючи перевагу найбільш «надійним» співробітникам, що створює неформальні «пільги», такі як доступ до важливої інформації або участь у більш вигідних завданнях. Цей підхід негативно впливає на соціальну адаптацію та згуртованість колективу. Взаємини між працівниками часто бувають напруженими, оскільки труднощі вирішуються індивідуально, без взаємодопомоги. У таких умовах психологічний клімат у колективі зазвичай є несприятливим, що особливо виявляється під час інтенсивної роботи, коли може виникнути емоційне перенавантаження та зриви.

2. Спілкування з підлеглими. Спілкування між керівником і працівниками не ґрунтується на принципах рівності та партнерства, а має характер «зверхності». Керівник підкреслює свою владу і соціальну дистанцію, що призводить до домінування формальних та односторонніх комунікаційних каналів, що функціонують «зверху вниз», орієнтуючись на самого керівника. Взаємодія «знизу вверх» практично відсутня. Висловлювання керівника, як правило, мають безапеляційний і категоричний характер, часто супроводжуються різкістю, брутальністю, агресивністю та сарказмом, що створює комунікативні бар'єри. Інформація «дозується» керівником у зручному для нього напрямку або свідомо затримується, що спричиняє виникнення чуток і ситуацій невизначеності.

3. Аналіз індивідуальних психологічних особливостей співробітників та соціально-психологічного клімату в колективі є важливим аспектом ефективного управління. У процесі взаємодії між керівником і працівниками часто спостерігається ситуація, коли лідер фокусується на досягненні загальних цілей

організації, в той час як інтереси окремих осіб залишаються поза увагою. Це може проявлятися у застосуванні жорстких адміністративних підходів, зокрема у разі виникнення конфліктів, коли керівник наголошує на необхідності виконання завдань, попри відсутність згоди з боку підлеглих, стверджуючи: «План – понад усе». У таких умовах важливі соціально-психологічні аспекти колективу, зокрема взаємодія та психологічна сумісність працівників, не отримують належної уваги. Зазвичай, лідер в такому підході акцентує увагу на досягненні конкретних результатів, нехтуючи необхідністю створення умов для розвитку працівників. Відсутність уваги до їхніх темпераментів і психологічних особливостей може мати негативний вплив на ефективність комунікації та співпраці в колективі. В результаті цього, керівник виявляється не готовим адаптувати управлінські методи до конкретних потреб і характеристик своїх підлеглих, що може призвести до зниження продуктивності та мотивації.

4. Орієнтація керівника на себе. Керівник агресивно реагує на критичні зауваження щодо своєї особи і не враховує їх під час організації діяльності. Він може вжити дисциплінарних заходів проти тих, хто висловлює критику щодо його діяльності або особистих характеристик, які він вважає важливими. Такі керівники зазвичай негативно ставляться до нововведень і не сприяють підвищенню свого професійного та творчого потенціалу [18; 24; 43 та ін.].

У порівнянні з демократичним і авторитарним стилями, незначна ефективність ліберального стилю управління залежить від таких характеристик:

1. Лідер не виявляє інтересу до встановлення ефективних міжособистісних зв'язків, формування здорового психологічного клімату в робочій групі та вирішення проблем соціальної адаптації працівників.

2. Лідер не вважає за необхідне налаштовувати комунікаційні канали з підлеглими, нехтуючи їхніми спробами взаємодії, впевнений у своїй здатності самотійно справлятися з усіма виникаючими проблемами.

3. Лідер не створює відповідних умов для задоволення інтересів окремих працівників, демонструючи байдужість до нововведень. Він або ігнорує малоефективну діяльність підлеглих, або ж надає перевагу самотійному вирішенню проблем, що виникають.

4. Ліберальний керівник зазвичай не зважає на критичні зауваження, оскільки вони не мають для нього значення [18; 24; 43 та ін.].

Отже, ефективність управлінських процесів у закладах фахової передвищої освіти значною мірою залежить від адекватного вибору керівного стилю з боку адміністрації. Керівний стиль є складною системою стабільних методів, стратегій та інструментів впливу з боку керівника чи групи керівників на колектив з метою досягнення поставлених управлінських цілей. Вибір конкретного стилю управління залежить від сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників, які в свою чергу взаємодіють і визначають доцільність застосування того чи іншого підходу в конкретних управлінських умовах.

Висновки до розділу 1

1. Управлінська діяльність адміністрації включає в себе різні психологічні аспекти, які визначають ефективність організації. Основними характеристиками цієї діяльності є: мотивація (формування команди однодумців, готових працювати над досягненням спільних цілей), командна робота (спільна генерація ідей та створення умов для синергетичного ефекту), партнерська взаємодія (уміння слухати, передавати інформацію, зрозуміти співрозмовника і працювати за єдиною стратегією), суб'єктивне благополуччя (оцінка рівня задоволеності різними аспектами життя), а також стиль управління (гнучкість поведінки щодо підлеглих, що залежить від ситуаційних умов).

2. Стиль управління визначається як сукупність індивідуальних рис, що формують стабільну систему методів, способів і прийомів впливу керівника на колектив для досягнення організаційних цілей. Він є важливим відображенням сприйняття керівником своїх підлеглих, а також рівня його особистої культури.

3. Система стилю управління формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, поєднання яких дозволяє визначити його доцільність для конкретної ситуації. Встановлено, що найбільша ефективність управління і задоволення міжособистісними відносинами спостерігається в педагогічних колективах, де переважають елементи демократичного стилю керівництва, що є основними компонентами найбільш ефективного стилю.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти

Теоретичний аналіз психологічних аспектів стилів управління у закладах фахової передвищої освіти дав змогу розробити зміст та програму емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення цих особливостей.

При організації емпіричного дослідження ми враховували, що «універсального» набору стилів управління, який був би актуальний для всіх керівників у закладах фахової передвищої освіти, не існує. Ефективність управлінських процесів у закладі залежить від здатності керівника адаптувати свій стиль до конкретних соціальних умов.

Розглянемо діагностичні методики, які дозволяють здійснити всебічну діагностику психологічних особливостей стилів управління у цих закладах, а також чинників, що визначають їх ефективність:

1. Методика визначення стилю управління колективом була розроблена В. Захаровим та А. Журавльовим, які акцентують увагу на характеристиках та підходах до визначення ефективності керівництва [77].

2. Оцінка стилю керівництва є важливою складовою сучасних організаційних досліджень, і в даному контексті О. Козловська, А. Ромашок та В. Урумський запропонували методику, яка дозволяє точно ідентифікувати стиль управлінських впливів в організаціях [67].

3. Методика, запропонована К. Томасом та адаптована Н. Грішиною, фокусується на дослідженні стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, що дозволяє аналізувати різноманітні підходи до вирішення суперечок [42].

4. Оцінка лідерських здібностей особистості, згідно з методикою Є. Жарікова та Є. Крушельницького, передбачає діагностику різноманітних

аспектів лідерства та їх вплив на ефективність діяльності індивідуумів у різних соціальних контекстах [84].

Розглянемо детальніше ці діагностичні методики, що забезпечують всебічну оцінку психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти.

Методика, запропонована А. Журавльовим та В. Щокіним для визначення стилю керівництва трудовим колективом, ґрунтується на класифікації стилів управління, розробленій К. Левіним. Цей підхід є ключовим інструментом в управлінні персоналом, зокрема при виборі керівників, а також для вдосконалення виробничих відносин і покращення соціально-психологічного клімату в колективі, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці. Крім того, методика застосовується для виявлення міжособистісних проблем у взаємодії керівника з підлеглими та корекції індивідуальних стилів управління.

Цей інструмент дозволяє досліджувати стиль взаємодії керівника з підлеглими, оцінювати його манеру міжособистісної взаємодії з працівниками і продуктивність застосовуваного стилю щодо досягнення цілей організації. Важливою складовою методики є також можливість прогнозувати майбутню поведінку керівника та її вплив на підлеглих, а також оцінювати наслідки цього впливу. Проте варто зауважити, що методика не має на меті аналіз зв'язку між стилем керівництва і іншими динамічними процесами в колективі, такими як соціально-психологічний клімат або продуктивність праці.

Методика складається з 16 груп тверджень, що охоплюють різні аспекти взаємодії керівника з колективом. Учасникам надається інструкція: «Вам пропонується 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група містить три твердження, позначені літерами а, б, в. Вам потрібно прочитати всі три твердження в кожній групі та вибрати одне, яке найбільше відповідає вашому розумінню керівника. Окресліть вибране твердження знаком + біля відповідної літери».

Результати дослідження інтерпретуються за допомогою типології стилів керівництва, розробленої А. Журавльовим. Він виділяє три основні стилі, які

визначають особливості взаємодії керівника з персоналом і методи делегування та виконання управлінських рішень.

Автократичний стиль управління характеризується схильністю до одноосібного прийняття рішень в умовах гіпертрофованої централізації влади. Керівник цього типу вирішує більшість питань особисто, обмежуючи контакти з підлеглими, а також намагається підпорядкувати колектив своїй волі, ігноруючи будь-які заперечення та не враховуючи думки інших. Він часто втручається в роботу підлеглих, жорстко контролюючи їх діяльність, вимагаючи точного виконання своїх вказівок. Наради в таких умовах, як правило, носять формальний характер, оскільки рішення зазвичай готуються наперед. Крім того, автократичний керівник не визнає критики на свою адресу та своїх помилок, натомість активно критикує інших. Він вважає адміністративні санкції ефективним методом впливу на підлеглих для досягнення високих трудових результатів. Керівник цього типу працює багато, змушуючи працювати й інших, навіть позаурочний час, і готовий йти на ризик. Він не дозволяє підлеглим «сісти на шию», однак вимагає беззаперечного виконання своїх вимог, навіть якщо це може порушувати трудове законодавство.

Незважаючи на наявність різноманітних стилів керівництва, демократичний підхід вирізняється своєю орієнтацією на делегування влади та активне залучення підлеглих до процесу прийняття рішень. Цей стиль сприяє розвитку самостійності співробітників відповідно до їх кваліфікації та обов'язків, дозволяючи їм брати участь у визначенні цілей, оцінці результатів роботи та розробці стратегії. Демократичний керівник не тільки створює умови для продуктивної праці, але й виявляє повагу до своїх підлеглих, чесно оцінюючи їх зусилля. Водночас, він бере на себе найбільш складні питання, надаючи іншим можливість вирішувати менш важливі аспекти діяльності. Такий підхід дозволяє створювати атмосферу відкритості та взаємоповаги, що, в свою чергу, стимулює підвищення відповідальності та ініціативи серед співробітників. Демократичний стиль також передбачає гнучкість у прийнятті рішень, де керівник орієнтується на інтереси команди та враховує думки своїх колег. Він активно консультується з підлеглими, прагнучи досягнути консенсусу в ухваленні важливих рішень, і не

ухиляється від відповідальності у разі помилок. Важливим аспектом цього стилю є здатність інформувати команду про перспективи розвитку організації, що полегшує залучення співробітників до виконання завдань та сприяє формуванню у них почуття належності до справи.

Ліберальний стиль, в свою чергу, відзначається меншою активністю і зазвичай передбачає відсутність ініціативи з боку керівника. Він рідше бере на себе відповідальність за важливі рішення і часто виконує роль посередника між підлеглими та іншими ланками управління. Ліберальний керівник може не втручатися в процеси роботи, що іноді призводить до неефективності в управлінні. Він може проявляти нерішучість у прийнятті рішень і часто зазнає впливу зовнішніх факторів або підлеглих, не завжди реалізуючи їхні ідеї. Водночас він намагається створити дружню атмосферу і бути доброзичливим, але його здатність до виконання функцій керівника часто обмежена через відсутність чіткої позиції та готовності до рішучих дій. Такий керівник часто ухиляється від прийняття складних рішень, аби не зіпсувати відносини з підлеглими або керівництвом.

Методика оцінки стилю керівництва, розроблена О. Козловською, А. Ромашком та В. Урумським, передбачає використання 60 запитань, що дозволяють визначити основні риси стилю управління в організації. Учасники тесту повинні об'єктивно відповісти на запитання, зокрема оцінюючи свою поведінку в різних ситуаціях. Це дозволяє визначити ступінь вираженості авторитарного, демократичного або ліберального стилів керівництва. Аналіз результатів може дати інформацію про переважний стиль керівництва в організації, що в подальшому може бути використано для вдосконалення управлінських практик. Оцінка за допомогою цієї методики також дозволяє встановити змішаний характер стилів у досвідчених керівників, які використовують різні підходи залежно від ситуації. Автори методики рекомендують поєднувати авторитарний та демократичний стилі, що дозволяє керівнику бути гнучким та ефективним в управлінні людськими ресурсами, зберігаючи чітку орієнтацію на досягнення поставлених цілей.

Методика дослідження стилю поведінки в конфліктних ситуаціях, розроблена К. Томасом і адаптована Н. Грішиною, є основою для визначення поведінкових стилів керівників у конфліктних умовах. Спочатку вивчення конфліктних ситуацій включало термін «вирішення конфліктів», який описував процес, що вимагає нейтралізації або повного усунення конфлікту. Ціль цього підходу полягала в досягненні стану гармонії, де люди працюють без конфліктів. Проте з часом змінилося сприйняття цієї концепції. За словами автора методики, це пояснюється усвідомленням того, що повна елімінація конфліктів є неможливою і навіть не бажаною, адже конфлікти можуть виконувати позитивні функції в організаціях. Тому зміщення акценту повинно відбуватися на управління конфліктами, а не на їхньому повному усуненні. Ключовим моментом є фокус на формах поведінки, що можуть бути або конструктивними, або деструктивними, а також на розробці стратегій для стимулювання продуктивної поведінки у конфліктних умовах.

Для визначення типів поведінки людей у конфліктних ситуаціях К. Томас створив двовимірну модель управління конфліктами, що включає два основні компоненти: кооперацію, яка орієнтується на увагу до інтересів інших учасників конфлікту, і напористість, що зосереджується на захисті власних інтересів. Враховуючи ці параметри, автор виділяє п'ять основних способів вирішення конфліктів:

1. Змагання (конкуренція) – прагнення досягнути власних цілей, навіть за рахунок іншої сторони;
2. Пристосування – готовність пожертвувати власними інтересами на користь іншої сторони;
3. Компроміс – досягнення рішення, яке не є ідеальним для жодної зі сторін, але задовольняє обидві в певній мірі;
4. Уникнення – відсутність бажання досягти компромісу чи кооперації, а також немає наміру досягнути своїх цілей;
5. Співпраця – ситуація, в якій обидві сторони досягають результату, що задовольняє їхні інтереси.

К. Томас підкреслює, що в умовах уникнення конфлікту обидві сторони залишаються без вигоди. У випадках конкуренції, пристосування чи компромісу одна сторона може отримати вигоду, в той час як інша зазнає втрат. У ситуації співпраці, навпаки, обидві сторони можуть досягти взаємної вигоди.

У своєму опитувальнику К. Томас розкриває деталі кожного з п'яти типів поведінки, пропонуючи 12 суджень, що відображають поведінку людини в умовах конфлікту. Тест складається з 30 пар висловлювань, що демонструють можливі реакції респондентів у конфліктних ситуаціях. У кожній парі респондент обирає варіант А чи В, що найбільше відповідає його поведінці. У випадку, коли обидва варіанти не є типічними, необхідно вибрати той, що найкраще описує реальну реакцію. Цей тест може бути використаний як індивідуально, так і в груповому форматі, а також у поєднанні з іншими інструментами для глибшого аналізу конфліктних стилів.

В результаті, методика К. Томаса є важливим інструментом для розуміння та управління поведінкою в конфліктних ситуаціях, що дозволяє не лише аналізувати стилі поведінки, а й застосовувати їх на практиці для покращення ефективності управлінських рішень у організаціях.

Важливо зазначити, що ця методика дозволяє виявити один з домінуючих типів поведінки керівників закладів освіти:

1. Тип поведінки «Уникання конфлікту» характеризується тим, що особа не намагається враховувати ані свої власні інтереси, ані інтереси іншої сторони. Лідери зазвичай ухиляються від вирішення спірних ситуацій, сподіваючись, що вони вирішаться самотійно або з часом втратять актуальність. Цей стиль можна проілюструвати приказками: «Не буди лихо, поки воно тихе» і «Не чіпай, бо зламається». Як наслідок, жодна з учасників конфлікту не здобуває вигоди, і така поведінка зазвичай призводить до ситуації «поразка – поразка» (поразка обох сторін).

2. Тип поведінки «Конфронтація» або «конкуренція» полягає в максимальному досягненні власних цілей за мінімального врахування інтересів суперника. Цей стиль часто супроводжується фразами на кшталт: «Сильний завжди правий» та «Переможців не судять». Це веде до ситуації «перемога –

поразка» (перемога власної сторони та поразка опонента), де одна сторона виходить переможцем, а інша зазнає поразки.

3. Тип поведінки «Поступливість» або «жертвування» спрямований на те, щоб задовольнити інтереси опонента, часто на шкоду власним. Така поведінка добре ілюструється висловами: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав щоку» та «Мир за будь-яку ціну». Результатом такої поведінки є формула «поразка – перемога» (власна поразка, перемога опонента).

4. Тип поведінки «Компроміс» передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту, що досягається через певні поступки з обох боків. Цей тип поведінки добре описується висловами: «Краще півхлібини, ніж нічого» та «Поганий мир ліпший за добру сварку». У цьому випадку результатом є «поразка – поразка» (часткова поразка з обох сторін), оскільки жодна зі сторін не отримує повного задоволення своїх вимог.

5. Тип поведінки «Співробітництво» спрямований на досягнення взаємної вигоди, де обидві сторони конфлікту намагаються задовольнити свої інтереси. Це можна виразити висловами: «Одна голова добре, а дві ліпше» та «Те, що добре для вас, те добре і для мене». У такому випадку результатом є ситуація «перемога – перемога» (перемога для обох сторін), коли конфлікт вирішується через взаємні поступки і взаємовигідне співробітництво.

По-четверте, методика діагностики лідерських здібностей особистості, розроблена Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким, призначена для оцінки схильності та здатності особи бути лідером. Згідно з цією методикою, визначається, наскільки людина володіє особистісними психологічними якостями, необхідними для виконання функцій лідера. Опитувальник містить 50 запитань, до кожного з яких додаються два варіанти відповідей: «так» чи «ні», позначені літерними індексами *а* і *б*. Керівник закладу освіти повинен у бланку відповідей позначити один з варіантів біля номера відповідного питання. Обробка результатів здійснюється за допомогою спеціального ключа та передбачає підрахунок суми балів, отриманих респондентом.

На основі отриманих результатів можна виділити чотири потенційні рівні володіння керівниками закладів освіти лідерськими якостями: низький, середній,

високий та з нахилом до диктату. За відповіді, які відповідають ключу, нараховується 1 бал, у противному випадку – 0 балів. Якщо загальна кількість балів менша за 25, це свідчить про недостатній рівень виявлення лідерських якостей (низький рівень). У разі, коли кількість балів коливається між 26 та 35, лідерські якості виявляються на середньому рівні. Якщо ж сума балів становить від 36 до 40, лідерські якості є виразно помітними (високий рівень). Якщо сума балів перевищує 40, це свідчить про схильність особи до авторитарного стилю.

Аналіз зазначених методик дозволяє визначити стилі управління в закладах фахової передвищої освіти – оптимальний і неоптимальний, які ми детальніше охарактеризуємо.

Оптимальний підхід до управління в закладах фахової передвищої освіти передбачає переважання демократичного стилю керівництва, що підтверджується результатами методики визначення стилю управління трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін). Згідно з дослідженнями, в таких установах також виявлено помірний рівень авторитарного стилю, однак прояви пасивного стилю управління є мінімальними. Водночас, за методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Ромашок, В. Урумський) наявні високі та середні показники вираженості одноосібно-демократичного стилю. Аналіз стилю поведінки особистості в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Грішиної) демонструє домінування стратегії співробітництва, а також високий та середній рівень прояву лідерських якостей, зафіксованих за методикою діагностики лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) [95a].

У той же час, неоптимальні варіанти управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти характеризуються переважанням автократичного або ліберального стилю, згідно з результатами методики визначення стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В. Щокін). Такі стилі управління супроводжуються високими або мінімальними показниками авторитарно-одноосібного підходу, а також відзначаються значним рівнем прояву пасивного стилю управління. Згідно з методикою оцінки стилю керівництва (О. Козловська, А. Ромашок, В. Урумський), мінімальні показники

одноосібно-демократичного стилю є свідченням негативних тенденцій в управлінській практиці. За методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті (К. Томас, адаптація Н. Грішиної) відзначається перевага стратегій конкуренції, пристосування, компромісу чи уникнення. Крім того, за методикою діагностики лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) спостерігається низький рівень прояву лідерських якостей або схильність до застосування диктаторських методів управління.

Отже, було визначено ряд методик, що забезпечують всебічну діагностику психологічних особливостей стилів управління в закладах фахової передвищої освіти. Застосування зазначених методик, на наш погляд, дозволить детально дослідити психологічні особливості стилів управління в цих закладах у сучасних умовах. На підставі проведеного аналізу були виявлені оптимальний та неоптимальний стилі управління в цих закладах.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти

Емпіричне дослідження психологічних характеристик управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти було проведене в 2024 році. Важливою базою для реалізації цього дослідження став Державний заклад післядипломної освіти «Тернопільський регіональний центр підвищення кваліфікації», який є основною платформою для професійної підготовки та перепідготовки фахівців у різних сферах діяльності, що сприяє підвищенню рівня кваліфікації в необхідних галузях. У дослідженні взяли участь 25 осіб з адміністративного складу закладів фахової передвищої освіти, з досвідом роботи від 5 до 30 років. Для дослідження психологічних особливостей стилів управління адміністраторами було застосовано методи групового дослідження.

В рамках емпіричного аналізу управлінських стилів в закладах фахової передвищої освіти застосовувалися різноманітні методики, серед яких: методика

для визначення стилю керівництва колективом (А. Журавльов); методика оцінки управлінських стилів (О. Козловська, А. Ромашок, В. Урумський); методика аналізу поведінки в конфліктних ситуаціях (К. Томас, адаптація Н. Грішиної); методика оцінки лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький).

Розглянемо результати використання зазначених діагностичних методик, які були спрямовані на вивчення психологічних характеристик стилів управління в закладах фахової передвищої освіти.

Зокрема, результати діагностування стилів управлінської діяльності керівників закладів фахової передвищої освіти, отримані за допомогою методики, розробленої А. Журавльовим і В. Щокіним для визначення стилю керівництва трудовим колективом, представлені на рисунку 2.1.

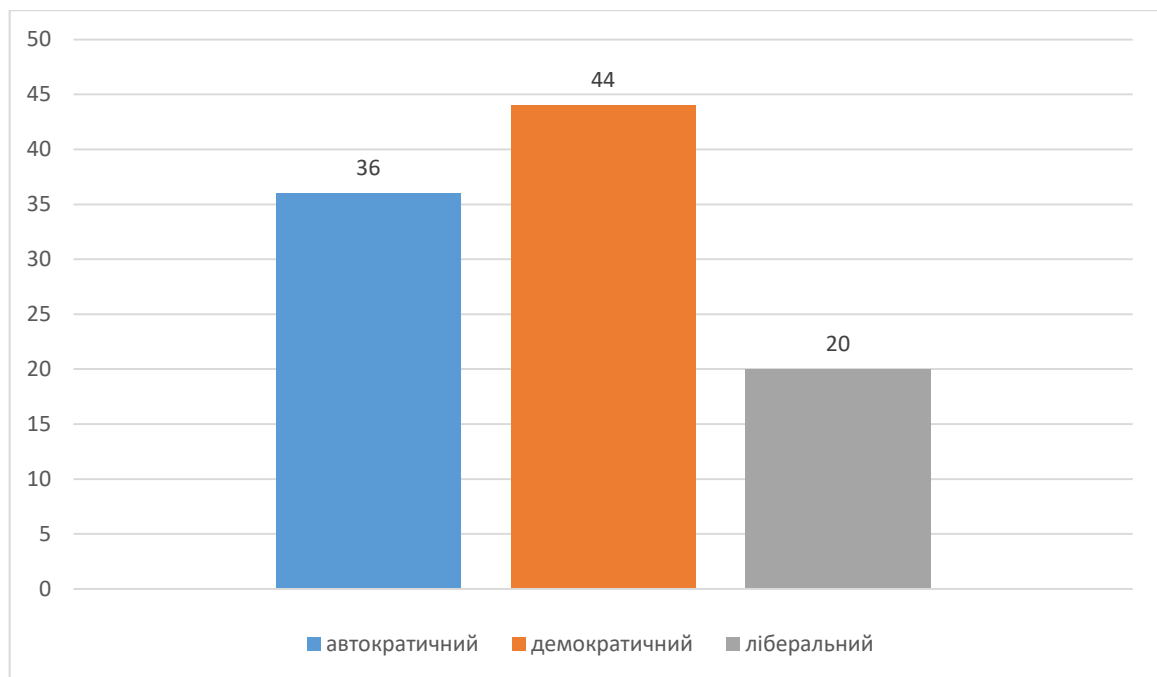


Рис. 2.1. Стилi управління керівників закладів фахової передвищої освіти за методикою А. Журавльова, В. Щокіна, %

З даних видно, що 44% керівників закладів фахової передвищої освіти дотримуються демократичного стилю управління. Ці керівники намагаються забезпечити своїм підлеглим певну ступінь самостійності, враховуючи їх кваліфікацію та обов'язки. Вони активно залучають співробітників до таких процесів, як постановка цілей, оцінка результатів діяльності, розробка та

прийняття рішень, а також створюють необхідні умови для виконання завдань. Окрім того, вони справедливо оцінюють зусилля працівників, проявляючи до них повагу та піклуючись про їх добробут.

Керівники, які дотримуються демократичного стилю управління, схильні зосереджуватися на вирішенні лише найскладніших та найважливіших завдань, надаючи підлеглим можливість самостійно вирішувати інші питання. Вони орієнтуються на колективне обговорення, активно слухають думки своїх співробітників і беруть на себе відповідальність як за власні помилки, так і за помилки підлеглих. Ці керівники вважають за необхідне постійно інформувати своїх співробітників про стан справ у колективі та перспективи його розвитку, роблячи це з максимальною відвертістю. Завдяки такому підходу, функціональна діяльність керівника закладу фахової передвищої освіти органічно поєднується з виховним процесом, сприяючи зміцненню довіри та поваги серед співробітників.

На другому місці, за даними 36% керівників закладів фахової передвищої освіти, виявлено автократичний стиль управління. Ці керівники схильні до одноосібного управління в його гіпертрофованих формах, що проявляється в надмірній централізації влади, особистому вирішенні більшості питань та обмеженні контактів з підлеглими. Ці керівники виявляють догматичність, прагнучи нав'язати свою волю колективу, часто ігноруючи думки інших і втручаючись у роботу підлеглих, ретельно контролюючи їх дії та вимагаючи беззаперечного виконання своїх вказівок. Для них наради є лише формальністю, оскільки рішення зазвичай уже прийняті. Такі керівники не схильні визнавати свої помилки, але часто звинувачують інших. Для забезпечення стабільного та ефективного управління в організаціях, зокрема в навчальних закладах, розрізняють різні стилі керівництва, кожен з яких має свої особливості та методи впливу на підлеглих. Одним із найбільш авторитарних підходів є стиль управління, орієнтований на покарання як основний метод впливу на працівників, з метою досягнення високих результатів. Такий підхід припускає вимогу беззаперечного виконання всіх наказів, навіть якщо ці вимоги перевищують межі обов'язків підлеглих.

Водночас, ліберальний стиль управління, хоч і займає лише третє місце серед керівників закладів фахової передвищої освіти, проте є досить поширеним. За даними досліджень, він притаманний 36% керівників, які відзначаються певною безініціативністю і схильністю до пасивного очікування вказівок від вищих органів управління. Такі керівники не готові брати на себе відповідальність за прийняття рішень і рідко втручаються в оперативні справи підлеглих, обмежуючись роллю посередника в комунікації з іншими групами. Це часто призводить до ситуацій, коли вони приймають рішення під впливом зовнішніх обставин і можуть скасовувати раніше ухвалені рішення без обґрунтованих підстав.

Керівники, які володіють ліберальним стилем управління, часто піддаються сильному впливу оточення і змінюють свої рішення, орієнтуючись на поточну ситуацію або настрої в колективі. Це може створювати атмосферу невизначеності та відсутності стабільності, оскільки підлеглі можуть не бути впевненими в послідовності дій керівника. Як зазначають фахівці, такий підхід іноді веде до зниження авторитету лідера та зростання рівня невдоволення серед працівників, які очікують від керівництва більш чітких і сталих рішень [3]. У стосунках із підлеглими вони ввічливі та добродушні, ставляться з повагою і намагаються допомогти у вирішенні їхніх проблем, проте часто виявляються нездатними реалізувати висловлені ідеї. Такі керівники недостатньо вимогливі, уникають рішучих заходів, прагнучи не псувати відносини з командою, а також готові відмовитися від своїх принципів, якщо їх дотримання може зашкодити їхній популярності.

Результати діагностики особливостей стилів управління керівників закладів фахової передвищої освіти, проведеної за методикою О. Козловської, А. Ромашок та В. Урумського, наведені на рис. 2.2.

Інтерпретація високого рівня прояву стилю управління вказує на те, що одноосібно-демократичний стиль управління виявлений у 44% керівників закладів фахової передвищої освіти. Ці керівники здатні ефективно координувати та коригувати діяльність колективу, надаючи самостійність найбільш кваліфікованим підлеглим.

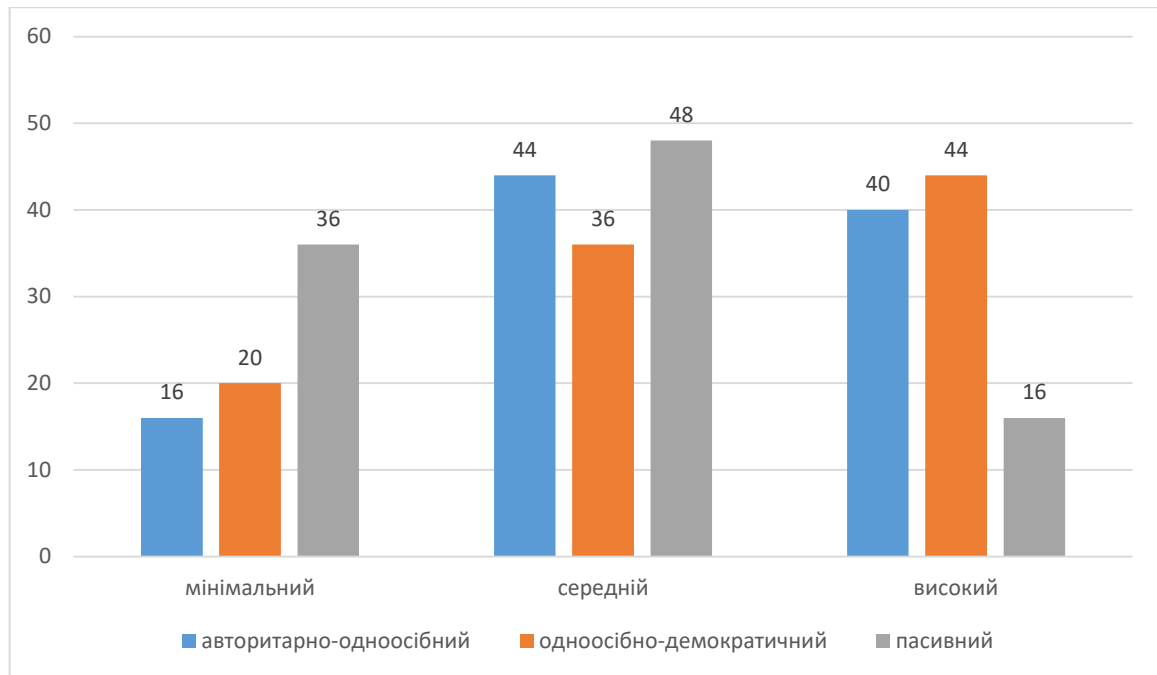


Рис. 2.2. Стили управління керівників закладів фахової передвищої освіти за методикою О. Козловської, В. Урумського, %

Керівники спільно з командою розвивають ініціативу та нові методи роботи, активно залучаючи до переконання і надаючи моральну підтримку. Вони проявляють справедливість та тактовність у суперечках, вивчають індивідуальні риси особистостей і соціально-психологічні процеси в колективі, сприяють розвитку критики та самокритики, запобігають конфліктам і створюють високоморальну атмосферу в організації.

Дослідження показали, що 40% керівників закладів фахової передвищої освіти демонструють високий рівень авторитарно-одноосібного стилю управління. Це вказує на виражену схильність до централізації влади, рішучість у прийнятті рішень, енергійність, жорсткість у вимогах і слабе вміння враховувати ініціативу підлеглих та надавати їм самостійність. Крім того, були виявлені такі риси, як надмірна критичність, упередженість у оцінках, честолюбство, проблеми у взаємодії з заступниками, зловживання покараннями та ігнорування громадської думки.

Згідно з проведеним дослідженням, 16% керівників закладів фахової передвищої освіти демонструють високий рівень пасивного стилю управління, що вказує на їхню недостатню зацікавленість в інтересах колективу, схильність

ухилитися від відповідальності та ухвалення складних рішень, а також на виявлену байдужість і відсутність чіткої позиції щодо управлінських функцій. Такий стиль характеризується схильністю до підкорення зовнішнім впливам, відсутністю принциповості, низьким рівнем самовизначення та нездатністю формулювати ясні цілі й стратегії.

Аналіз рівня поширеності управлінських стилів виявив, що пасивний стиль є найбільш поширеним, що відзначається у 48% випадків. Це свідчить про схильність керівників делегувати обов'язки своїм заступникам, демонструючи слабку активність у процесі управління, схильність до довірливості і занадто м'яке ставлення до порушень дисципліни, а також про страх перед необхідністю ухвалювати рішення самостійно.

Другим за розповсюдженістю є авторитарно-однолітний стиль, який притаманний 44% керівників. Це вказує на наявність у них лідерських якостей, здатність організовувати робочий процес, вимогливість та здатність здійснювати вплив на колектив через накази, проте також спостерігається обмежена здатність прислухатися до пропозицій підлеглих, а також поверхнєве ставлення до запитів.

Третє місце серед стилів управління займає одноосібно-демократичний стиль, який є характерним для 36% керівників. Це свідчить про прагнення діяти на благо колективу, підтримувати ініціативу підлеглих, враховувати їхню думку та відкритість до критики.

Аналіз найнижчого рівня прояву управлінських стилів підтверджує високу частоту поширеності пасивного стилю (36%), що вказує на нестабільність у бажанні керівників взаємодіяти з підлеглими, невміння чітко формулювати завдання та невпевненість у правильному розподілі обов'язків серед персоналу.

На другому місці за поширеністю – одноосібно-демократичний стиль (20%), що демонструє слабке прагнення до співпраці з підлеглими та недостатню впевненість у своїх організаторських якостях.

Третім за поширеністю є авторитарно-одноосібний стиль управління (16%), що вказує на обмежене бажання бути лідером, самовпевненість та впертість.

Для вивчення психологічних аспектів стилів управління в умовах конфлікту була застосована методика, що визначає стиль поведінки у конфлікті, розроблена К. Томасом і адаптована Н. Грішиною. Результати проведеного дослідження дозволили виявити різні типи поведінки під час конфліктів, так звані стратегії поведінки керівників у закладах фахової передвищої освіти (див. рис. 2.3).

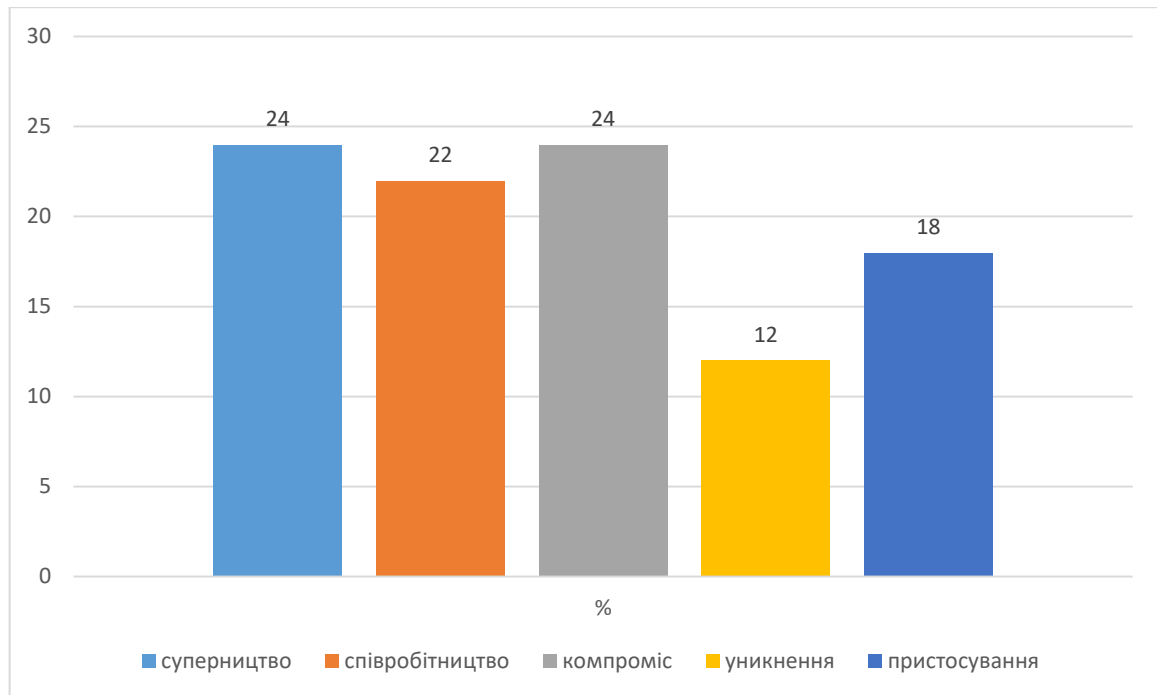


Рис. 2.3. Стилі управління керівників закладів фахової передвищої освіти за методикою К. Томаса, %

Конфронтаційний тип поведінки (суперництво) у конфлікті проявляється у 24% керівників закладів фахової передвищої освіти. Партнерський стиль виявлено у 22% керівників, компромісний – у 24%, унікальний – у 12%, а примирювальний – у 18%. Таким чином, 64% керівників демонструють конструктивні способи поведінки під час конфліктів, тоді як 36% мають неконструктивні.

Дослідження стилів управління у конфліктних ситуаціях виявило, що мінімальна частка респондентів обирає стратегії уникнення та компромісу. Зокрема, стратегію уникнення використовують лише 12% керівників закладів фахової передвищої освіти. Цей стиль поведінки характерний для керівників, які

не бажають відстоювати свої права, ухиляються від висловлення позиції та уникнення суперечок. Уникнення дозволяє зберегти інтереси без активного вирішення конфлікту.

Стиль пристосування застосовують 18% керівників, які прагнуть зберегти та відновити позитивні стосунки з підлеглими, згладжуючи розбіжності за рахунок власних інтересів.

Компроміс обирають 24% керівників. У цьому випадку їхня діяльність зосереджена на пошуку рішення через взаємні поступки, що дозволяє досягти проміжного рішення, в якому жодна з сторін не виграє і не програє. Цей стиль часто використовують у ситуаціях, коли опоненти мають однакову владу і обмежений час для пошуку оптимального рішення.

22% респондентів обрали стратегію співробітництва, що свідчить про її популярність у конфліктних ситуаціях. Ця стратегія передбачає активну участь керівника в пошуку рішення, що задовольняє всі сторони, з урахуванням їхніх інтересів. Співробітництво передбачає відкритий обмін думками та зацікавленість усіх учасників у досягненні спільного рішення, що вимагає тривалої роботи і зусиль з обох сторін. Цей стиль може бути ефективним, якщо на вирішення проблеми є достатньо часу, і всі учасники мають зацікавленість у її розв'язанні.

Стратегію суперництва обрали 22% респондентів. Цей стиль проявляється в активній боротьбі за свої інтереси без співпраці у вирішенні проблеми, зосередженості лише на власних інтересах, використанні всіх можливих засобів для досягнення цілей, включаючи владу та тиск на інших учасників.

Дослідження показало, що керівники закладів фахової передвищої освіти не схильні до компромісів у конфліктних ситуаціях (лише 24%). Невелика кількість керівників (12%) обирає уникнення конфліктів, а значна частина (18%) надає перевагу пристосуванню. Загалом результати свідчать про те, що в конфліктних ситуаціях керівники найчастіше застосовують суперництво (24%) і компроміс (24%). Це вказує на те, що у них, ймовірно, бракує адекватних конструктивних стратегій для розв'язання конфліктів, а також умінь

використовувати співробітництво, що може призводити до виникнення різних видів конфліктів.

Отже, можна стверджувати, що у конфліктних ситуаціях керівники закладів фахової передвищої освіти завжди прагнуть взяти до уваги свої власні інтереси та досягти певних переваг, як повністю, так і частково. Водночас, їхня орієнтація на інтереси іншої сторони (підлеглих) та бажання врахувати їхню думку залишається на низькому рівні. Дослідження показує, що ці керівники демонструють високу та середню активність у досягненні власних цілей і розв'язанні конфліктних ситуацій.

Результати вивчення лідерських якостей керівників закладів фахової передвищої освіти, отримані за допомогою методики діагностики лідерських здібностей, розробленої Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким, представлені на рис. 2.4.

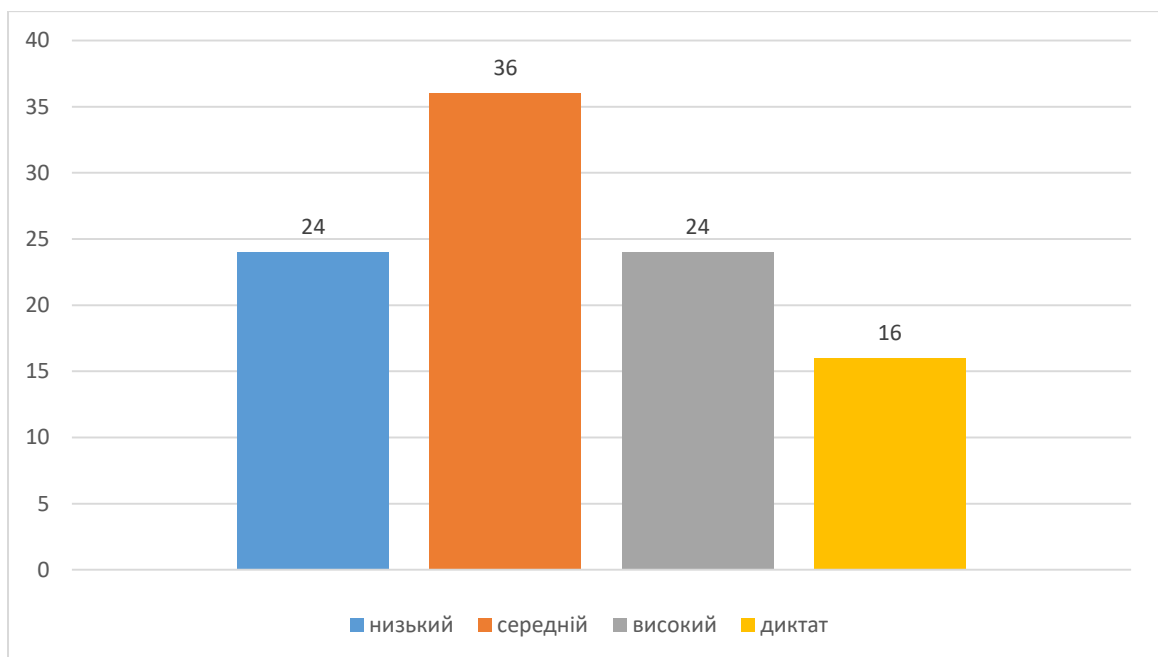


Рис. 2.4. Лідерські здібності керівників закладів фахової передвищої освіти за методикою діагностики лідерських здібностей Є. Жарікова, Є. Крушельницького, %

За результатами діагностичних методик, розроблених Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким, щодо виявлення лідерських здібностей керівників закладів фахової передвищої освіти, виявлено, що 24% респондентів мають низький

рівень розвитку цих якостей, 36% – середній, 24% – високий, а 16% демонструють диктатурний стиль управління. Це свідчить про те, що лише ті досліджувані, які володіють високим та середнім рівнями лідерських здібностей, мають належну здатність управляти закладом фахової передвищої освіти. Вони виступають як лідери своїх колективів і демонструють сукупність важливих для лідерства якостей, серед яких інтелектуальні, комунікативні, організаторські та креативні. Серед основних лідерських якостей можна виділити компетентність, активність, ініціативність, товариськість, наполегливість, працездатність, спостережливість, організованість та самоконтроль. Специфічні лідерські якості включають здатність до активного соціально-психологічного впливу, організаторську проникливість, готовність брати на себе відповідальність, схильність до організаторської діяльності, комунікабельність та інші.

На основі аналізу емпіричних даних, отриманих за допомогою зазначених методик, було визначено два основні стилі управління в закладах фахової передвищої освіти: оптимальний і неоптимальний. Результати дослідження психологічних особливостей стилів управління ілюструються на рис. 2.5.

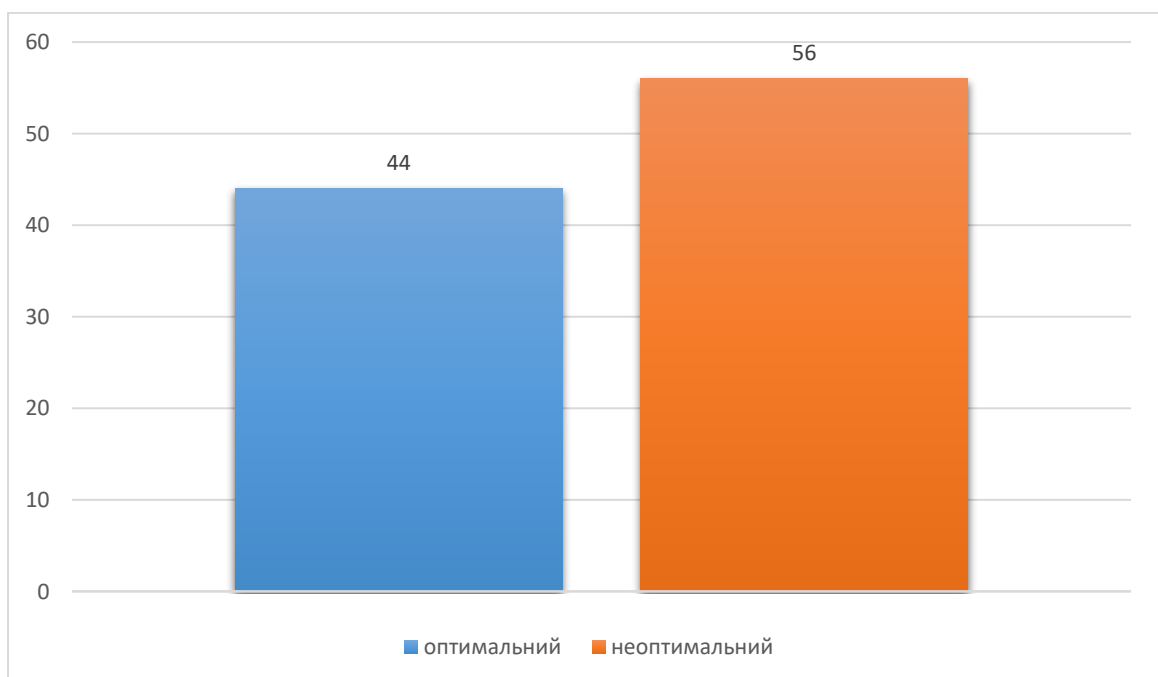


Рис. 2.5. Стилi управління у закладах фахової передвищої освіти (%)

Згідно з результатами проведеного емпіричного дослідження, оптимальний стиль управління виявлено у 44% керівників закладів фахової

передвищої освіти. Серед таких керівників спостерігається домінування демократичного стилю, а також середнього ступеня прояву авторитарно-одноосібного стилю управління. Крім того, мінімальний ступінь прояву пасивного стилю управління і високі та середні ступені одноосібно-демократичного стилю управління також відзначаються, як і перевага стратегії співробітництва під час конфліктів. Зокрема, керівники демонструють високий і середній рівні лідерських здібностей.

Натомість, неоптимальний стиль управління виявлено у 56% керівників. У цьому випадку спостерігається переважання автократичного або ліберального стилю управління, а також високих і мінімальних ступенів прояву авторитарно-одноосібного стилю. До того ж, визначено високий та середній ступені пасивного стилю управління і мінімальний ступінь одноосібно-демократичного стилю. У конфліктних ситуаціях в таких керівників переважають стратегії конкуренції, пристосування, компромісу або уникнення. Також виявлено низький рівень лідерських здібностей або диктату.

Аналіз результатів проведеного емпіричного дослідження дозволяє виділити психологічні особливості управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти. Встановлено, що серед значної кількості керівників спостерігається переважання неоптимальних стилів управління. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження стало визначення шляхів та засобів підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах фахової передвищої освіти.

Висновки до розділу 2

1. Емпіричне дослідження стилів управління в закладах фахової передвищої освіти. За допомогою різних методик було проведено емпіричне дослідження психологічних аспектів управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти.

2. Аналіз отриманих даних дозволяє стверджувати, що найбільш поширеними стилями управління в закладах фахової передвищої освіти є оптимальний (44%) та неоптимальний (56%).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Обґрунтування й розробка програми підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти

У сучасних умовах важливим чинником підвищення результативності управлінських процесів у закладах фахової передвищої освіти є розвиток людського капіталу керівників. Вони повинні мати здатність відмовитись від застарілих та малоефективних практик у професійній діяльності і вчасно реагувати на соціально орієнтовані вимоги, які ставляться до них, особливо щодо професіоналізму та здатності застосовувати ефективні методи управління. Це передбачає бездоганне виконання своїх обов'язків, що включають стратегічне планування та прийняття оперативних рішень у умовах постійних змін у соціальному середовищі та інституційних трансформаціях. Важливим аспектом є також здатність усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, оцінювати досягнення та ефективність їх реалізації в управлінській діяльності, акцентуючи увагу на використанні оптимальних стилів управління.

Слід зазначити, що для досягнення ефективності в управлінні закладами фахової передвищої освіти керівники повинні мати не лише високий рівень професіоналізму, але й бути готовими до постійного оновлення та розширення своїх знань та навичок у сфері управлінської діяльності. Водночас успішність управлінської системи визначається не тільки організаційною структурою або зовнішніми чинниками, але й індивідуальними якостями керівників, серед яких важливу роль відіграють управлінський стиль та рівень професіоналізму. Це створює необхідність розробки спеціалізованих програм для підвищення ефективності управління, зокрема для поліпшення стилів управління керівниками та розвитку їхніх компетенцій.

Одним із найдієвіших засобів розвитку управлінських якостей керівників у закладах фахової передвищої освіти є спеціальна корекційно-розвивальна програма. Основною метою цієї програми є розширення знань про стилі

управління як способи організації та керування, а також активізація управлінського потенціалу керівника, який є сукупністю умінь самоуправління і управлінських здібностей. Під час занять програми учасники можуть оцінити свої управлінські стилі (потенціал), усвідомити їхні переваги та труднощі, визначити сильні та слабкі сторони своїх управлінських підходів, оволодіти техніками управлінського впливу і згуртування групи, а також розвинути свої управлінські навички.

Для підвищення управлінської ефективності в закладах фахової передвищої освіти доцільно запропонувати керівникам участь у програмі підвищення управлінської ефективності. Цю програму доцільно організувати у форматі соціально-психологічного тренінгу. Завданнями програми є:

1. Дослідити психологічні основи управління, природу управлінської діяльності, а також оцінити власні управлінські якості та стилі.
2. Вивчити управлінські ролі, їх особливості та розширити свій рольовий (поведінковий) та стильовий репертуар.
3. Визначити власний управлінський потенціал, проаналізувати ресурси та обмеження для його розвитку.
4. Ознайомитися з прийомами набуття авторитету в колективі, розвивати навички управлінця і формувати індивідуальний стиль управління.
5. Оволодіти техніками оптимального стилю управління в закладі освіти.
6. Необхідно оволодіти методами зміцнення управлінських позицій у ситуаціях, що характеризуються конфліктами, високим рівнем емоційної напруги та проблемними аспектами.

Таким чином, програма підвищення управлінської ефективності в закладах фахової передвищої освіти містить низку важливих положень, що можуть суттєво вплинути на розвиток управлінських якостей керівників.

З метою реформування фахової передвищої освіти виникає потреба в новому менеджері, який вміє ефективно керувати, проявляти новаторство, самоорганізовуватися, реалізовувати себе, вести діалог та співпрацювати [73].

Окрім цього, введення нової моделі управління закладом фахової передвищої освіти передбачає активну участь у процесах управління

представників педагогічної спільноти, батьків та громадських організацій. У цьому контексті керівник організації виступає як соціальний лідер, що зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до роботи та створення нової управлінської культури [1].

Далі, впровадження програми, спрямованої на підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах фахової передвищої освіти, передбачає ознайомлення керівників із різними стилями управління та вибір найбільш оптимального індивідуального стилю управлінської діяльності з урахуванням оновленого змісту цієї діяльності [78].

Ще одним важливим аспектом є те, що децентралізація управління закладом фахової передвищої освіти не може бути успішною без належної організаційної підготовки. Керівники повинні бути готові до змін. Підвищення професійних умінь керівників у закладах фахової передвищої освіти є ефективним шляхом розвитку їхньої управлінської компетентності через підвищення кваліфікації, спеціальне навчання та самоосвіту. Неперервний професійний розвиток керівників вимагає впровадження інноваційних форм підвищення кваліфікації у центрах розвитку і саморозвитку педагогічних працівників [83].

Одним із важливих засобів покращення управлінської ефективності в установах фахової передвищої освіти є тренінгові заходи. Вони сприяють створенню умов для творчого саморозвитку та самореалізації як для керівників, так і для педагогічних працівників та студентів [56; 71].

Для забезпечення успішної організації та реалізації програми підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти важливо здійснювати її супровід, враховуючи індивідуально-психологічні особливості керівників, активізуючи взаємодію учасників та сприяючи особистісному зростанню менеджерів освітніх організацій [85].

Програма підвищення ефективності управління в закладах фахової передвищої освіти загалом орієнтована на застосування активних методів групової роботи та специфічних форм навчання, що сприяють формуванню необхідних знань і навичок у студентів. Ефективність групових занять

безпосередньо залежить від того, як реалізуються особливі принципи побудови програми підвищення ефективності управління в закладах фахової освіти.

Принцип рівності позицій. Цей принцип передбачає, що психолог не є авторитетом, а виконує роль «каталізатора», який допомагає учасникам розвивати своє мислення та здобувати нові знання. Психолог є рівноправним членом групи. Рівність позицій також означає партнерські відносини між усіма учасниками, визнаючи цінність кожного, його інтереси та можливість прийняття один одного. Принцип рівності проявляється у тому, що кожен учасник тренінгу по черзі виконує роль керівника у конкретних комунікативних ситуаціях.

Принцип активності. Цей принцип вимагає активної участі всіх членів групи у навчальному процесі. Він виходить з першого принципу, що надає можливість кожному проявити себе, а також піддати аналізу свої дії та думки. На основі цього здійснюється оцінка адекватності поведінки з подальшою корекцією за необхідності.

Переміщення акценту з фігури керівника на учасників колективу є важливим аспектом для стимулювання мотиваційної та потребової сфери індивідуума. Цей принцип можна виразити таким чином: *«Будь активним, і ти пізнаєш себе!»*

Принцип зворотного зв'язку полягає у відкритому, аргументованому та конструктивному реагуванні всіх членів групи на ситуації, що виникають у процесі виконання завдань. Це стосується не тільки змісту та методів вирішення проблем, але й стилю взаємодії та поведінки. Впровадження цього принципу дозволяє кожному учаснику підвищити ефективність своїх управлінських навичок у навчальних закладах вищої освіти, сформувати точне уявлення про себе і своїх колег, а також створити умови для корекції наявних навичок. Важливою особливістю є те, що учасники мають можливість «побачити себе очима інших». Інформація, надана учасниками, стає основою для подальших роздумів і самокорекції існуючих управлінських підходів. Для ефективної реалізації цього принципу необхідно дотримуватись таких умов: забезпечення описовості зворотного зв'язку, уникнення категоричних тверджень і точність формулювань. Психолог може встановити певні правила надання зворотного

зв'язку: висловлюватися чітко, конкретно, доброзичливо та спираючись на реальні переживання.

Принцип довірливого спілкування в групі сприяє формуванню відчуття довіри, спільності та належності. Дотримання цього принципу має критичне значення для загальної результативності тренінгової програми.

Принцип «тут і тепер» передбачає, що ведучий обмежує обговорення лише тими ситуаціями, які безпосередньо виникають під час тренінгу. Це допомагає уникнути психологічного дистанціювання учасників від процесу групової роботи.

Принцип персоніфікації висловлювань акцентує увагу на уникненні безособових форм, які можуть перешкоджати вираженню особистої думки та уникати прямого звернення до співрозмовника. Висловлювання типу «Всі так думають...», «Це звичайно...», «Усі вважають...» повинні бути замінені на індивідуальні формулювання, наприклад: «Я вважаю...», «На мою думку...».

Принцип закритості групи, або конфіденційності, полягає в збереженні учасниками програми конфіденційної інформації про один одного, а також в забороні виносити зміст обговорень, що відбуваються під час тренінгу, за межі групи. Це сприяє створенню атмосфери довірливого спілкування, запобігаючи можливим негативним наслідкам, які можуть виникнути в разі, якщо зміст дискусій стане відомим за межами групи. Такий підхід допомагає зберегти потенціал для ефективних групових обговорень. Водночас варто зазначити, що обговорення тем за межами групи може знизити готовність до їх обговорення в самому тренінгу, оскільки проблема може бути вичерпана в неформальних умовах [76].

Структура програми підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах фахової передвищої освіти подана в таблиці 3.1.

**Тематичний план програми підвищення ефективності
управління у закладах фахової передвищої освіти**

Тематичні модулі	Кількість годин
<i>Модуль 1. Характеристика управлінської діяльності. Оцінка управлінських здібностей керівників та їхніх стилів управління.</i>	4 год
<i>Модуль 2. Структура образу керівника. Методи презентування управлінських рис та індивідуального стилю управління.</i>	4 год
<i>Модуль 3. Індивідуальний стиль управління керівника закладу освіти. Формування індивідуального стилю управління керівника.</i>	4 год

Зміст програми підвищення ефективності управлінських процесів у закладах фахової передвищої освіти детально представлений у Додатку А.

У рамках підвищення ефективності управлінських процесів у закладах фахової передвищої освіти навчальний процес має характер творчої діяльності. Це дає можливість адаптувати запропоновані методи до різноманітних умов, які можуть включати додаткові аспекти залежно від таких чинників, як склад учасників, їхній досвід, цілі навчання, а також досвід психолога. Навчальний процес передбачає застосування різноманітних підходів, серед яких активні командні вправи, обговорення, дискусії, мозкові штурми, групові завдання, аналіз реальних управлінських ситуацій, рольові ігри, ділові ігри, інтерактивні міні-лекції, а також рухливі розминки.

До основних методів і форм роботи, застосовуваних у рамках програми підвищення ефективності управлінських процесів, належать також проблемно-пошукові та інформаційно-аналітичні методи, а також інтерактивні техніки, які включають організаційно-спрямуючі та інформаційно-сміслові підходи. Ці методи становлять основу структури основних компонентів програми. Зокрема, виділяються компоненти інформаційного, діагностичного та корекційно-розвивального напрямків. У процесі розробки програми враховувалися принципи активних методів навчання, а також соціально-психологічних підходів у підготовці керівників, спрямованих на розвиток партнерських комунікацій.

Дослідження ефективності цих методів показують, що вони дозволяють

створювати гнучке середовище для розвитку управлінських навичок, адаптоване до конкретних потреб учасників навчального процесу. Це сприяє не тільки теоретичному, а й практичному засвоєнню управлінських знань, що важливо для подальшого успішного розвитку системи фахової передвищої освіти в Україні.

Ці методи підвищення ефективності управлінських процесів не лише відображають актуальні вимоги до керівників навчальних закладів, але й сприяють зміцненню партнерських відносин у сфері освіти, підвищенню рівня колективної взаємодії та розвитку лідерських якостей серед викладачів.

Згідно з психотехнологічним підходом, запропонованим Л. Карамушкою, інформаційний компонент програми передбачає, що керівники оволодівають знаннями, які висвітлюють психологічні аспекти управління в закладах освіти, а також визначають сутність традиційних і інноваційних стилів управління та їхні відмінності. Реалізація інформаційного елементу в програмі, що спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, передбачає застосування різноманітних методик, таких як «тематичні кола», «незавершені речення», «мозкові штурми», «асоціації», а також робота в малих групах, в парах, організація групових дискусій, міжгрупових обговорень і міні-лекцій тощо.

Діагностичний елемент програми орієнтований на дослідження стилів управління серед керівників освітніх установ, а також психологічних характеристик кожного з цих стилів і факторів, що визначають їх ефективність. У процесі впровадження діагностичного компонента важливу роль відіграли психологічні практикуми, проте не менш важливим аспектом були й діагностичні інтерв'ю з колегами, виконання домашніх аналітичних завдань, що вимагали активної участі учасників, а також проведення міні-лекцій, на яких психолог представив результати спеціалізованих досліджень, що мали безпосереднє відношення до обраної теми. Ці елементи забезпечували комплексний підхід до аналізу і рефлексії професійної діяльності учасників і сприяли розумінню теоретичних та практичних аспектів питання.

Важливо зазначити, що включення таких компонентів, як діагностичні інтерв'ю та міні-лекції, дозволило значно розширити можливості отримання інформації про індивідуальні та групові характеристики учасників дослідження,

що дозволяло більш точно оцінити результати і сформулювати рекомендації для подальшого розвитку. Водночас, виконання домашніх завдань сприяло розвитку аналітичних навичок і залученню реципієнтів до глибшого осмислення досліджуваних тем.

Корекційно-розвивальний компонент програми передбачає, що учасники навчатися підвищувати ефективність управлінських процесів у закладах фахової передвищої освіти через освоєння оптимальних управлінських стилів. Цей компонент охоплює ряд інтерактивних методик, серед яких: ділові ігри, що моделюють різноманітні ситуації діяльності навчальних закладів, у яких відображаються особливості застосування різних управлінських стилів; виконання аналітичних завдань у парах або групах; творчі домашні завдання, спрямовані на пошук індивідуально оптимального стилю управління; групова розробка психологічного профілю особистості керівника закладу фахової передвищої освіти тощо.

Для забезпечення високої ефективності навчальних модулів програми важливим є виконання учасниками інтелектуальних завдань, що орієнтовані на вивчення специфіки управлінських стилів та їх розвитку. Ключовим аспектом є залучення до цих завдань викладачів закладів фахової передвищої освіти, що дозволяє створити умови для глибшого аналізу управлінських практик. Зокрема, до цього процесу можуть бути залучені анонімні опитування, а також ретельний аналіз результатів, отриманих у ході таких досліджень. Ці результати повинні бути предметом обговорення серед педагогічного колективу, адже вони безпосередньо стосуються діяльності закладу, а також визначають роль того чи іншого стилю управління в організації ефективного керівництва. Важливим напрямом обговорення є вивчення тенденцій розвитку освітнього закладу, зокрема вплив інноваційних управлінських підходів на керівників освітніх організацій. Окремо акцентується увага на розгляді специфіки розвитку стилів управління, які можуть зазнати коригування, зміни або посилення в залежності від зовнішніх і внутрішніх чинників.

Завершення програми, яка спрямована на покращення управлінської діяльності в закладах фахової передвищої освіти, включає проведення

рефлексивного аналізу. Це етап, на якому учасники мають можливість відповісти на такі питання: «Як я оцінюю цю програму?», «Чи відповідала програма вашим сподіванням?», «Які елементи програми були найцікавішими (найменш цікавими)?» і «Чи порекомендували б ви цю програму своїм колегам (друзям)?». Цей етап дозволяє учасникам не тільки рефлексувати власний досвід, а й оцінити загальний вплив програми на їх професійну діяльність.

По завершенні програми підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти керівники мають знати: психологічні аспекти управлінської діяльності, природу управління, психологічні характеристики управлінських процесів, теорії та стилі управління; основний категоріально-понятійний апарат, пов'язаний з програмою управління у закладах фахової передвищої освіти; психологічні характеристики явищ і процесів, таких як управлінська поведінка, ролі управлінців, управлінські цілі, стилі управління, індивідуальні стилі управлінської діяльності та фактори, що впливають на ефективну взаємодію.

Крім того, після завершення навчання в рамках програми, керівники повинні вміти: виявляти свій управлінський потенціал, аналізувати ресурси, здібності та обмеження для підвищення управлінського потенціалу, діагностувати свій стиль управління, застосовувати прийоми та методи здобуття авторитету в колективі навчального закладу, впроваджувати на практиці техніки вдосконалення власного стилю управління, а також використовувати методи та технології для покращення якості управління та зміцнення управлінських позицій у стресових, проблемних і конфліктних ситуаціях.

Отже, з метою підвищення ефективності управлінської діяльності у закладах фахової передвищої освіти розроблено корекційно-розвивальну програму. Основною метою програми є підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів фахової передвищої освіти шляхом розвитку їх індивідуальних стилів управління. Це передбачає знайомство з сутністю управлінської діяльності, методами оцінки управлінських якостей та стилів, а також з підходами до позиціонування власних управлінських якостей і стилю.

3.2. Психологічні рекомендації щодо підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти

На наступному етапі роботи було розроблено психологічні рекомендації, спрямовані на підвищення управлінської ефективності в закладах фахової передвищої освіти. Зокрема, для керівників закладів було запропоновано ряд психологічних рекомендацій, що ґрунтуються на врахуванні психологічних аспектів стилів управління.

Перша рекомендація підкреслює важливість усвідомлення керівником того, що кожен стиль управління має як свої позитивні, так і негативні аспекти. Наприклад, демократичний стиль сприяє ефективній колективній діяльності, оскільки дозволяє використовувати досвід і знання співробітників, що формує у них почуття задоволення від належності до колективу. Реалізація цього стилю вимагає значних зусиль для налагодження ефективної комунікації, координації дій, а також врахування індивідуальних психологічних характеристик членів команди. З іншого боку, авторитарний стиль управління може викликати у працівників почуття незадоволення, що виникає внаслідок ігнорування їхніх інтересів і творчих можливостей, а також проявлятися у жорстких формах взаємодії. Проте цей стиль гарантує швидке ухвалення рішень і зосередженість на досягненні конкретних результатів. Ліберальний стиль, у свою чергу, відкриває простір для ініціативи та самостійності співробітників, але через свою пасивність може призвести до дезорієнтації команди та низької продуктивності.

Важливість вибору стилю управління також відображається в тому, що кожен з них має свої специфічні риси, які можуть бути ефективними в залежності від конкретних обставин. Демократичний стиль, хоча й вимагає значних зусиль для підтримання комунікацій і взаєморозуміння, дозволяє розвивати командний дух і залучати колектив до процесу прийняття рішень. Водночас авторитарний стиль дає змогу зберігати контроль і швидко реагувати на зміни, хоча може мати негативний вплив на мотивацію та задоволеність працівників. Ліберальний стиль, хоча і заохочує самостійність, може привести до втрати фокусу на загальних цілях і знизити ефективність діяльності організації.

Друга рекомендація акцентує на важливості впровадження демократичного стилю управління, що включає залучення працівників до обговорення ключових питань, забезпечення прозорості інформаційних процесів, а також врахування їхніх інтересів під час розподілу виробничих завдань. Проте, як зазначалося в попередніх розділах, в екстремальних ситуаціях керівник може використовувати авторитарні методи, хоча загальна орієнтація повинна залишатися демократичною.

Третє за значенням рекомендаційне положення полягає у врахуванні ключових ситуаційних факторів, що визначають ефективність управлінського підходу. Спираючись на наукові дослідження в сфері соціально-психологічних наук, можна виокремити такі основні чинники: 1) зміст трудової діяльності та вимоги, які ставляться перед працівниками; 2) рівень готовності працівників до виконання поставлених завдань, а також їх індивідуальні характеристики; 3) специфіка взаємодії між керівниками та їх підлеглими; 4) професійна кваліфікація та досвід управлінця; 5) вплив зовнішніх факторів, етапи розвитку організації та інші значущі аспекти.

Четверта рекомендація стосується врахування основних принципів ситуаційної моделі Ф. Філдера, відповідно до якої у різних умовах можуть бути ефективними різні стилі управління. Групова динаміка виходить за межі лише особистісних характеристик керівника. Дослідник виділяє три основні ситуаційні змінні: 1) стосунки між керівником і підлеглими (рівень довіри та поваги до керівника, лояльність колективу); 2) структурованість завдань (рівень формалізації); 3) посадова влада (повноваження, можливість приймати рішення щодо заохочення чи покарання працівників). Менеджери можуть акцентуватися на розв'язанні виробничих завдань або на підтримці позитивних стосунків із командою, що вплине на їхній стиль управління.

П'ята психологічна рекомендація наголошує на важливості врахування керівником закладу фахової передвищої освіти основних аспектів теорії Р. Хауса – Т. Мітчелла. Згідно з цією теорією, менеджер має можливість використовувати різні стилі керівництва, які найкраще підходять до конкретної виробничої

ситуації. Серед ключових ситуаційних чинників, що впливають на поведінку менеджера, можна виділити:

а) особистісні характеристики підлеглих;

б) зовнішні фактори середовища;

в) вимоги, які ставляться до підлеглих. На думку дослідника, особистісні якості менеджера не є вирішальними і не обмежують його гнучкість у керуванні виробничими процесами. Проте, спираючись на теорію Р. Хауса – Т. Мітчелла, деякі науковці підкреслюють, що особистісні якості можуть слугувати орієнтиром для менеджера фахової передвищої освіти, сприяючи його самовдосконаленню та ефективному управлінню.

Шоста психологічна рекомендація стосується використання керівником закладу фахової передвищої освіти основних положень ситуаційної теорії управління В. Врума та А. Яго. Ця теорія дозволяє зменшити рівень суб'єктивності керівника при прийнятті рішень, водночас мотивуючи працівників брати участь у процесі ухвалення управлінських рішень. Для досягнення високої ефективності процесу модель пропонує менеджерам вибирати стиль управління, орієнтуючись на специфіку ситуації та природу проблеми. Згідно з висновками дослідників, приблизно 90% варіацій у виборі стилю управління обумовлені ситуаційними факторами, тоді як лише 10% залежать від індивідуальних переваг керівника. На їхню думку, менеджери, які здатні адаптувати свій стиль до змінюваних умов, досягають кращих результатів.

Сьома психологічна рекомендація акцентує на необхідності врахування основних положень теорії ситуаційного управління П. Херсі та К. Бланшара. Ця теорія базується на засадах, що тісно пов'язані з життєвим циклом працівників, і підкреслює, що управлінські стилі змінюються відповідно до рівня «зрілості» співробітників, зокрема їхньої мотивації досягати поставлених цілей, рівня освіти, досвіду та здатності брати на себе відповідальність за власні дії. Відповідно, поведінка менеджера має бути адаптованою до «зрілості» підлеглих. З ростом рівня зрілості підлеглих менеджер повинен зменшити контроль і вплив на міжособистісні стосунки, адже «зрілі» працівники є високопрофесійними і мотивованими, що дозволяє їм брати на себе більше управлінських функцій.

Восьма психологічна рекомендація підкреслює важливість врахування положень теорії Н. Коломінського, який вивчав стиль керівництва в освітніх установах. Вчений досліджує психологічні резерви оптимізації керівництва через демократизацію та гуманізацію. Він висунув гіпотезу про взаємозв'язок між стилем керівництва та ставленням керівника до підлеглих і до себе. Коломінський зазначає, що стиль керівництва не тотожний ставленню до людей, оскільки існують різні варіанти взаємозв'язку між цими аспектами. Загалом, джерела стилю управління визначаються особистістю керівника та його діяльністю в управлінській сфері. У контексті демократизації та гуманізації суспільства до стилю керівництва висуваються нові вимоги. Освітні установи стають більш демократичними та відкритими, наближаючись до реалій сучасного життя, що потребує від керівника певних якостей. У той же час, керівник часто стикається з обмеженнями, труднощами та вимогами, що виникають із боку соціального середовища, що вимагає від нього здатності ефективно вирішувати управлінські проблеми. В процесі вирішення різноманітних завдань керівник формує власний стиль поведінки, шукає оптимальні шляхи досягнення цілей, вчиться на помилках та несе відповідальність за реалізацію своїх обов'язків.

Дев'ята психологічна рекомендація підкреслює важливість для керівника закладу фахової передвищої освіти оптимізації власного стилю керівництва. Психологічним резервом у цьому процесі є оволодіння якомога більшим набором різноманітних управлінських методів і прийомів. Конкретна управлінська ситуація може вимагати використання методів, притаманних авторитарному стилю (як-от, дефіцит часу для прийняття рішення, критичні обставини), демократичному (колегіальне обговорення проблем) або ліберальному (недостатнє знання керівника про особливості колективу, високий рівень підготовленості співробітників до обговорення питань). Один з важливих етапів гуманізації стилю керівництва полягає у формуванні цільових, смислових та операційних установок. Це пояснюється тим, що навіть керівник, який має позитивні установки та гуманістичні цінності, може виявляти неефективність у своїх діях, якщо йому бракує належної управлінської підготовки.

Десята психологічна рекомендація підкреслює важливість розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності керівника. Структура стилю керівництва є багатокomпонентною та включає понад 20 різних параметрів, які визначають стиль управлінської діяльності. Всі ці елементи можна класифікувати за трьома основними напрямками: демократичним, авторитарним та ліберальним. Саме поєднання цих основних та другорядних параметрів створює багатогранність стилів керівництва, що застосовуються на практиці. Кожен стиль втілюється через специфічний набір методів та прийомів, що визначають унікальність управлінського стилю кожного керівника. Індивідуальний стиль керівництва являє собою інтегровану систему, де переважають окремі компоненти, які визначають характер стилю (демократичний, авторитарний чи ліберальний). Вивчення індивідуального стилю управління потребує уваги до його гнучкості: залежно від ситуацій в управлінні, окремі компоненти можуть виявлятися більш виразно, дозволяючи керівнику адаптувати свої дії до змінних умов у колективі. Проте саме ключові елементи стилю формують основну стратегію взаємодії між керівником і командою, створюючи стабільну основу стилю. Вибір та адаптація певного стилю залежить від множини факторів – як об'єктивних, так і суб'єктивних, що виникають у конкретних соціальних та управлінських ситуаціях.

Одинадцята психологічна рекомендація зосереджує увагу на необхідності врахування, а не беззаперечного наслідування стилю керівництва вищих органів управління керівниками освітніх установ. Так, якщо, наприклад, керівник обласного департаменту освіти використовує авторитарні методи управління, це може призвести до аналогічних проявів стилю керівництва серед директорів підпорядкованих закладів фахової передвищої освіти. Подібні процеси зумовлені соціально-психологічними механізмами, такими як наслідування, «зараження» або навіювання, а також організаційно-адміністративними і економічними факторами, які стимулюють таку поведінку. В цьому контексті важливу роль відіграє соціальний аспект – стиль управління, який домінує в організаціях таких освітніх закладів. Це явище можна пояснити впливом механізмів наслідування та навіювання, що проявляються як у формальному

спілкуванні (наприклад, під час участі в «відкритих» заняттях, семінарах, конференціях), так і в неформальних формах взаємодії між керівниками установ.

Дванадцята психологічна рекомендація акцентує увагу на важливості врахування рівня задоволеності роботою та суб'єктивного благополуччя керівника закладу фахової передвищої освіти. Ці аспекти відображають загальний настрій і атмосферу міжособистісних стосунків у колективі, а також взаємини між особистістю та організацією. Високий рівень задоволення життєвими потребами, реалізація інтересів і прагнень менеджерів освітніх організацій можуть позитивно впливати на ефективність їхньої діяльності. Вказані характеристики є критерієм, що дозволяє менеджерам освітніх організацій досягати високих показників у своїй роботі, служачи при цьому факторами, які стимулюють впровадження оптимальних управлінських стилів.

Вважаємо, що реалізація зазначених психологічних рекомендацій на практиці сприятиме керівникам закладів фахової передвищої освіти у створенні індивідуальних стилів управління та суттєвому підвищенню ефективності їх управлінської діяльності.

Висновки до розділу 3

5. Розроблено програму підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів фахової передвищої освіти. Метою програми є розвиток індивідуального стилю управлінської діяльності керівників, включаючи ознайомлення з основами управління, методами оцінки управлінських якостей керівників та розумінням значення стилю керівництва для управління.

2. Програма передбачає застосування різних методів роботи, зокрема командних вправ, обговорень, дискусій, мозкових штурмів, а також виконання завдань у міні-групах і розв'язання реальних управлінських ситуацій. Реалізація цієї програми сприятиме створенню індивідуальних стилів управління, що підвищить ефективність управлінської діяльності у закладах освіти.

ВИСНОВКИ

У рамках магістерської роботи було проведено теоретичне й емпіричне дослідження психологічних особливостей стилів управління у закладах фахової передвищої освіти, що дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Виявлено, що заклади освіти мають суттєве значення для задоволення потреб суспільства і особистості. Це здійснюється через реалізацію управлінської діяльності менеджерами навчальних закладів, яка може реалізовуватися на основі традиційних чи інноваційних підходів. Ефективність цієї діяльності значною мірою залежить від врахування психологічних факторів і умов, у яких вона здійснюється. Управлінська діяльність адміністрації включає в себе різні психологічні аспекти, які визначають ефективність організації. Основними характеристиками цієї діяльності є: мотивація (формування команди однодумців, готових працювати над досягненням спільних цілей), командна робота (спільна генерація ідей та створення умов для синергетичного ефекту), партнерська взаємодія (уміння слухати, передавати інформацію, зрозуміти співрозмовника і працювати за єдиною стратегією), суб'єктивне благополуччя (оцінка рівня задоволеності різними аспектами життя), а також стиль управління (гнучкість поведінки щодо підлеглих, що залежить від ситуаційних умов).

2. Феноменологія стилів управління в закладах освіти. Стиль управління визначається як сукупність індивідуальних рис, що формують стабільну систему методів, способів і прийомів впливу керівника на колектив для досягнення організаційних цілей. Він є важливим відображенням сприйняття керівником своїх підлеглих, а також рівня його особистої культури. Крім того, стиль управління демонструє домінуючі манери поведінки в управлінській діяльності, які сприяють досягненню цілей організації. Згідно з дослідженнями, стиль управління є безпосередньо пов'язаний з особистісними характеристиками керівника. Стиль роботи керівника можна розглядати як гнучку поведінку, орієнтовану на співробітників та здобувачів освіти, яка базується на принципах самоуправління і самоорганізації, що дозволяють досягати поставлених цілей. Відповідно до цього, стиль управління є системою інструментів і методів, які

використовуються для реалізації управлінських функцій і досягнення цілей навчального закладу.

3. Соціально-психологічні чинники ефективності управління в закладах фахової передвищої освіти. Дослідження соціально-психологічних факторів, які впливають на ефективність управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти, підтверджують, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від обраного стилю керівництва. Стиль управління є цілісною системою методів і прийомів впливу на колектив, що сприяє досягненню управлінських цілей. Система стилю управління формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, поєднання яких дозволяє визначити його доцільність для конкретної ситуації. Встановлено, що найбільша ефективність управління і задоволення міжособистісними відносинами спостерігається в педагогічних колективах, де переважають елементи демократичного стилю керівництва, що є основними компонентами найбільш ефективного стилю.

4. Емпіричне дослідження стилів управління в закладах фахової передвищої освіти. За допомогою різних методик було проведено емпіричне дослідження психологічних аспектів управлінських стилів у закладах фахової передвищої освіти. Згідно з методикою А. Журавльова та В. Щокіна, 44% керівників обирають демократичний стиль, 36% – автократичний, а 20% – ліберальний. Інші методики, зокрема розробка О. Козловської, А. Ромашок і В. Урумського, показали, що 44% керівників обирають одноосібно-демократичний стиль, 44% – авторитарно-одноосібний, а 16% – пасивний стиль управління. Додатково дослідження стилю поведінки в конфлікті за методикою К. Томаса виявило, що 24% керівників проявляють конфронтаційний тип поведінки (суперництво), 22% – партнерський, 24% – компромісний, 12% – уникаючий, і 18% – примирювальний. Оцінка лідерських здібностей керівників за методикою Є. Жарікова та Є. Крушельницького засвідчила низький рівень розвитку лідерських здібностей у 24% керівників, середній рівень у 36%, високий – у 24%, а рівень диктату – у 16%. Аналіз отриманих даних дозволяє стверджувати, що найбільш поширеними стилями управління в закладах фахової передвищої освіти є оптимальний (44%) та неоптимальний (56%).

5. Програма підвищення ефективності управлінської діяльності у закладах фахової передвищої освіти. Розроблено програму підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів фахової передвищої освіти. Метою програми є розвиток індивідуального стилю управлінської діяльності керівників, включаючи ознайомлення з основами управління, методами оцінки управлінських якостей керівників та розумінням значення стилю керівництва для ефективного управління. Програма передбачає застосування різноманітних методів роботи, зокрема командних вправ, обговорень, дискусій, мозкових штурмів, а також виконання завдань у міні-групах і розв'язання реальних управлінських ситуацій. Особлива увага надається розвитку лідерських якостей і здатності до самоорганізації у керівників. Реалізація цієї програми сприятиме створенню індивідуальних стилів управління, що підвищить ефективність управлінської діяльності у закладах освіти.

Перспективи досліджень включають проведення експериментальної апробації програми підвищення ефективності управління, а також вивчення психологічних особливостей стилів управління в закладах професійної освіти, зокрема в порівняльному аспекті з іншими видами освітніх установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
2. Бочелюк В. І. Індивідуальні стилі управління керівника : до постановки проблеми. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2016. № 2 (40). С. 16-26.
3. Боярин Л. В. Сучасні підходи до формування стилю управління керівника освітньої галузі в системі післядипломної освіти. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2016. №2(40). С. 27-37.
4. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія. Київ : Інтер-сервіс, 2018. 360 с.
5. Вдовиченко Р. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Основа, 2017. 112 с.
6. Вербицький В. В. Сутність стилю управління навчальним закладом. *Науковий вісник Донбасу*. 2010. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/jpdf7nvd_2010_3_3.pdf.
7. Власова О. І., Кушніренко В. І., Ніконенко Ю. В. Соціальна психологія організацій і управління : підручник. Київ : Знання України, 2012. 467 с.
8. Вознюк А. В. Зв'язок між типами психологічної готовності керівників закладів освіти до управління педагогічними працівниками в освітніх округах та чинниками, які стосуються діяльності закладу освіти. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2 (17). С. 28-35.
9. Вознюк А. В. Психологія підготовки керівників до управління педагогічними працівниками в освітніх округах : монографія. Суми : Панасенко І. М., 2017. 416 с.

10. Воробйова Є.В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2012. №1. С. 81-85.
- 10а. Гірняк А., Павлишин Ю. Поняття про норму як предмет теоретико-методологічного аналізу. *Вітакультурний млин*. 2011. Модуль 14. С. 67-71.
11. Гончаренко С.У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Рівне : Волинські обереги, 2011. 522 с.
12. Гончарук Н. Т., Летучий Д. М. Взаємозв'язок методів і стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2014. Вип. 1. С. 16-20.
13. Григоращ В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків : Основа, 2011. 224 с.
14. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія. Київ : Логос, 2014. 140 с.
15. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків : Основа, 2003. 240 с.
16. Дзюба Т. М. Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту : дис... канд. психол. наук. Київ, 2017. 266 с.
17. Дубовик С. Г. Напрямки вдосконалення управління навчальними закладами фахової передвищої освіти. URL : <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9326/1/11.pdf>.
18. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2004. 352 с.
19. Жавнерчик О. В. Психологія управління : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161 с.
20. Завацька Н. Є., Мітічкіна О. О. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі : соціально-психологічний аспект: монографія. Луганськ : Ноулідж, 2013. 192 с.

- 21.Заїка І. В. Психологічні умови подолання особистісної напруженості персоналу освітніх організацій : дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2020. 346 с.
- 22.Івкін В. М. Формування психологічної готовності менеджерів середньої освіти до управління змінами в освітніх організаціях : автореф. дис... канд. психол. наук. Київ, 2010. 20 с.
- 23.Іщенко М.П., Руденко І.І. Людинознавча компетентність керівника, менеджера, спеціаліста. Черкаси : Відлуння-Плюс, 2013. 200 с.
- 24.Кайлюк Є.М. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 202 с.
- 25.Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
- 26.Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
- 27.Карамушка Л. М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди на матеріалі діяльності освітніх організацій: монографія. Київ : ІНКІОС, 2007. 268 с.
- 28.Карамушка Л. М., Ткалич М. Г. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) : монографія. Запоріжжя : Просвіта, 2009. 262 с.
- 29.Кісіль З. Р., Угрин О. Г. Психологія управління : навчально-методичний посібник. Львів : ЛДУВС, 2018. 508 с.
- 30.Клочко А. О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у процесі взаємодії менеджерів і педагогічного колективу: зв'язок з характеристиками організації та менеджерів. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2019. Вип. 53. С.22-28.
- 31.Клочко А.О. Емпіричне дослідження особистісних характеристик формування інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Запорізького*

національного університету та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2019. № 2 (16). С.67-74.

- 32.Ключко А.О. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 1 (12). С.77-89.
- 33.Ключко А.О. Організаційно-психологічні характеристики розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Запорізького національного університету та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2021. № 1 (16). С.45-51.
- 34.Ключко А.О. Особливості саморозвитку менеджерів освітніх організацій та його зв'язок із традиційними та інноваційними стилями управління. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. № 1 (19). С.72-80.
- 35.Ключко А.О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : монографія. Біла Церква, 2021. 300 с.
- 36.Ключко А.О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус*. 2020. № 17. С.163-167.
- 37.Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті. *Вісник післядипломної освіти*. Київ : Геопринт, 2019. Вип. 11, ч. 1. С. 101-111.
- 38.Ковпак С. В. Формування ефективного стилю керівництва в освіті : ціннісні орієнтації. URL : <https://sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-02/08ksveme.pdf>.
- 39.Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ : Іформ.-аналіт. агенство, 2012. 200 с.
- 40.Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
- 41.Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника : методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.

- 42.Корольчук М. С., Осьодло В. І. Психодіагностика : навч. посіб. Київ : Ельга, Ніка-центр, 2004. 400 с.
- 43.Королук С.В. Управлінська культура керівника ЗНЗ : лекції. Полтава : ПОППО, 2003. 108 с.
- 44.Кот Г. М. Формування психологічної культури керівників загальноосвітніх шкіл у системі післядипломної освіти : дис... канд. психол. наук. Київ, 2014. 352 с.
- 45.Котилевська К.С. Теоретичні основи вивчення соціально-психологічних умов формування індивідуального стилю в колективній управлінській діяльності. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ : СХУ ім. В. Даля, 2008. № 2 (19). С. 86 - 95.
- 46.Коханова О. П. Індивідуальний стиль професійної діяльності: значення та проблема формування. URL : http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5563/1/O.Kokhanova_TUOS_2_IL.pdf
- 47.Кощинець О. Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти : дис. ... канд. псих. наук. Київ, 2021. 188 с.
- 48.Кравченко Л.М. Стиль роботи менеджера освіти. *Педагогіка математики і природознавства*. 2001. Вип. 36. С. 72-77.
- 49.Кремінь В.Г. Філософія управління : підручник. Київ : Знання України, 2007. 360 с.
- 50.Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 415 с.
- 51.Лемберт Т. Ключові проблеми керівництва: 50 перевірених способів вирішення проблеми. Київ : Наук. думка, 2011. 303 с.
- 52.Лукомська Ю. О. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу : дис. ... канд. психол. наук. Київ, 2016. 319 с.
- 53.Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2006. № 517. С. 22-29.

- 54.Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.
- 55.Маслов В. І., Боднар О. С., Гораш К. В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.
- 56.Мілютіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.
- 57.Москаленко В.В. Соціальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
- 58.Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посібник / за ред. О. І. Бондарчук. Київ : Педагогічна думка, 2012. 144 с.
- 59.Нова українська школа : poradnyk dlya vchytelya / за ред. Н.М. Бібік. Київ : Плеяди, 2017. 206 с. URL : <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>.
- 60.Нужна О.А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. *Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку*. Харків : ХІБМ, 2016. С. 296 -303.
- 61.Онищук Л.А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи : монографія. Житомир : Полісся, 2012. 324 с.
- 62.Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академ-видав, 2010. 544 с.
- 63.Організаційно-педагогічні засади інноваційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / за ред. Г.Д. Щекатунової. Київ : Педагогічна думка, 2013. 264 с.
- 64.Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / за ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ : Резніков В.С., 2011. 308 с.
- 65.Панченко О., Кредісов А. Менеджмент успішних керівників : світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с.

- 66.Пастовецький О.В. Основні особливості та характеристики стилів управління освітніми системами. *Теорія та методика управління освітою*. 2019. Т.1 (22). С.34-39.
- 67.Педагогічний портрет менеджера освіти : посібник / за ред. Т. Сорочан. Луганськ : Знання, 2014. – 296 с.
- 68.Пікельна В. С. Новітні підходи до управління навчальними закладами. *Управління школою*. 2023. № 11. С. 8-14.
- 69.Постоян Т. Г. Психологія управління : навч. посіб. Одеса : Університет Ушинського, 2020. 195 с.
- 70.Про фахову передвищу освіту: Закон України від 6 червня 2019 р. № 2745-VIII. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>.
- 71.Програми тренінгів з розвитку комунікативності : посібник / автор-уклад. Н. В. Лук'янчук. Київ : Інформаційні системи, 2012. 130 с.
- 72.Професійна освіта : словник / уклад.: С. У. Гончаренко. Київ : Вища школа, 2010. 381 с.
- 73.Професійна педагогічна освіта : особистісно орієнтований підхід : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 436 с.
- 74.Психологічний супровід формування демократичних засад і профілактики і розв'язання конфліктів у закладі освіти / за ред. В. Г. Панка. Київ : Ніка-Центр, 2021. 168 с.
- 75.Психологічний тлумачний словник сучасних термінів / Шапар В. Б., Олефир В. О., Куфлієвський А. С. та ін. Харків : Прапор, 2009. 672 с.
- 76.Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
- 77.Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л.М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін. ; за ред. Л.М. Карамушки. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с.

78. Психологія освітнього менеджменту : навч.-метод. посіб. / уклад. Л. Мафтин. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2021. 296 с.
79. Психологія управління (соціально-психологічний контекст) : навч. посіб. / за ред. О.О. Білої. Одеса : М.П. Черкасов, 2018. 232 с.
80. Психологія управління : навч. посіб. / за ред. Р. Калениченка, О. Льовкіної. Ірпінь : УДВСУ, 2019. 255 с.
81. Психологія управління : навч.-метод. посіб. / З.Р. Кісіль, О.Г. Угрин та ін. Львів : ЛДУВС, 2018. 507 с.
82. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 520 с.
83. Равчина Т., Шемелюк Г. Організація освітнього процесу в системі фахової передвищої освіти у вимірі законодавчих змін. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2019. № 34. С. 198-208.
84. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
85. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / уклад. А.Б. Мудрик, Х.Ю. Шишкіна. Луцьк, 2013. 120 с.
86. Саврук О. Ю. Стилі керівництва : сутність та характерні риси. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Львів : Львівська політехніка, 2009. № 640. С. 387-393.
87. Савчук Л.М., Бутенко Н.Ю., Власова А.М. Організаційна поведінка : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 249 с.
88. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів : ЛНТЕУ, 2017. 320 с.
89. Сергєєва Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. Київ : АртЕкономі, 2011. 144 с.
90. Сладкевич В. П., Чернявський А. Д. Сучасний менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2017. 488 с.
91. Смирнова М.Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом : від функціонування до розвитку. Харків, 2013. 186 с.

- 92.Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
- 93.Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. / за ред. Л.М. Карамушки. Київ : ІНК ОС, 2005. 366 с.
- 94.Управління закладом освіти : підручник / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар та ін. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
- 95.Федоров Г.В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах : монографія. Київ : Дорадо-Друк, 2012. 240 с.
- 95а. Фурман А.В., Гірняк А.Н., Гірняк Г.С. Громадський моніторинг роботи судів Тернопільщини. *Психологія і суспільство*. 2016. № 3. С. 122-128.
- 96.Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник. Київ : Центр учбової літ-ри, 2021. 492 с.
- 97.Чубова І. І. Аналіз наукових підходів до вивчення стилю управління сучасного керівника. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія психологічна*. 2017. Вип. 1. Т. 2. С. 166-170.
- 98.Яценко О.М., Горбунов М.П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки : монографія. Харків : Харківський політехнічний інститут, 2018. 254 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Взірці занять програми підвищення ефективності управління у закладах фахової передвищої освіти

Модуль 1

Тема. Природа управління. Оцінка управлінських якостей керівників та їхніх стилів управління.

Теоретичний компонент

Природа управління. Поняття керівник, керівництво. Підходи до вивчення управління. Типологія управління. Види керівників. Фактори становлення управлінця. Керівництво та управління. Статус управлінця. Керівники в організаціях. Керівник та керівник. Керівник та менеджер. Складові управління. Традиційні концепції управління. Сучасні теорії управління. Успішний керівник. Основні прийоми активного керування та поведінки успішного управлінця. Невербальні складові керівної поведінки. Авторитет керівника. Ефективні та неефективні стилі управління. Формування системи управління. Розвиток управління. Умови створення управлінського потенціалу. Керівництво в контексті керованих змін. Управлінський потенціал.

Практичний компонент

Вправа 1. «Ти і твоє ім'я»

Мета: розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, управлінські навички в учасників тренінгу; потренуватися в самооцінці та самопрезентації.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір і ручка для кожного гравця.

Тривалість: 15-30 хв.

Хід вправи

Покладіть перед собою аркуш паперу і напишіть на ньому по вертикалі ваше ім'я. Зосередьтеся! У вас є 5 хвилин, щоб написати проти кожної букви якість свого характеру, яку ви в собі знаєте і цінуєте. Приклад:

О – оптимістичність

Л – любов до життя

Е – енергійність

Н – наполегливість

А – активна життєва позиція

Нехай після завершення індивідуальної роботи учасники представлять отримані результати товаришам по групі, записавши їх на дошці.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа 2. «Коло і я»

Мета: дати можливість учасникам тренінгу проявити управлінські якості; навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам; потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для управління; вивчити вплив суперництва на групову взаємодію.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 20 хв.

Хід вправи

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру. Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя. Йому дається 3 хв., щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути, прослизнути, прорватися), хитрістю (обіцянки, компліменти), щирістю переконати коло і окремих представників впустити його в центр. Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки ...

Завершення: обговорення вправи.

В кінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як – у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

Вправи-техніки

Матеріал для тренера. Відмінність управління від інших полягає в тому, що більшість людей живуть за принципом: «Звичка зверху нам дана, заміна щастя вона». Звичне, а значить послідовне, передбачуване, легко прогнозоване, й відповідно менш небезпечне і страшне. Але як тільки керівник стає

передбачуваним, інтерес до нього різко падає. Більш того, передбачуваність управлінця дає оточенню відчуття контролю над ним.

Уміння тримати в підвішеному стані своє оточення – необхідна риса успішного управлінця. Ніколи наперед не відомо, яким буде його наступний хід. Ісус Христос, Лаоцзи, Наполеон, Сталін, майстерно володіли цим прийомом. Їх поведінка важко прогнозувалося, а звідси виникав інтерес і повага до їхніх персон. Немає нічого страшнішого несподіванки і непередбачуваності. Так станьте ж навмисне непередбачуваним!

Слід навчати керівників того, як ламати стереотипи, змушуємо знаходити десятки виграшних варіантів поведінки. Розглянемо прийом внутрішнього розкріпачення – «Циклон-імпровізатор». Передбачає використання наступних технік (на вибір тренера, залежно від ситуації).

Техніка «Циклон-імпровізатор»

Мета: розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях; розвинути схильність до аналізу і рефлексії; потренуватися в здатності бути непередбачуваним як в навичці, необхідній для управлінця; розвивати творчий підхід до завдання, управлінські навички в учасників тренінгу.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хв.

Хід вправи

Закрийте очі і згадайте найбільш чисте, легке повітря, яким дихали коли-небудь. Повільний плавний вдих – і легке, чисте повітря наповнює кисті ваших рук, плечі; видих – і воно виходить через руки. Вдих – повітря заповнює ваші ступні, гомілки, стегна, живіт, груди; видих – і воно плавно виходить через ноги. Вдих – повітря заповнює все тіло. Властивості повітря тепер – властивості вашого тіла. Легкість, прозорість, невагомість. І ви вже набираєте силу вітру ...

Уявіть собі, що ви – циклон, що зароджується десь в океані. З кожною хвилиною ви набираєте силу і при цьому з легкістю, граючись, постійно міняєте напрямок і швидкість. Ви то женете високу пінну хвилю до берега, то різко

скидаєте швидкість і раптово повертаєте в іншу сторону. Ви непрогнозовані, тому що вам цікава імпровізація, і ви самі не знаєте, що зробити в наступну секунду. Вас захоплює сам процес перевтілень, вам цікаво спостерігати за тим, яке враження ви справляєте на людей.

Завершення: обговорення вправи.

Матеріал для тренера. Сучасний керівник володіє зарядом жорсткості, що балансує на грані жорстокості та агресії. Ця риса допомагає пробиватися до влади і утримувати її, знищуючи своїх ворогів. Більше жорсткості –вище рейтинг. Доцільно використовувати різні техніки для постановки жорсткості і вироблення бійцівських якостей управлінця: «Вперед, в пащу лева!», «Перший мисливець», «Сила вашого роду», «Боротьба бульдогів», «Центр істинного Я».

Техніка «Досвідчений вовк».

Мета: розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях; розвинути схильність до аналізу і рефлексії; розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості, адекватної агресивності як в навичках, необхідних для управлінця; потренувати вміння ставити мету і досягати її; розвивати творчий підхід до завдання, управлінські навички в учасників тренінгу.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хв.

Хід вправи

Закрийте очі і уявіть, що ви плавно занурюєтеся в сон. Сутінки ... Ви розчиняєтеся в темряві. Але ось далеко-далеко попереду з'явилося світло. Воно стає все яскравішим. Ви потрапляєте в зону світла в безкрайньому дикого степу. Ви озираєтеся по сторонах, подібно до дикого звіра. Ви потужний і досвідчений хижак. Ви – вовк. Ви відчуваєте свої потужні лапи, сильні ікла, гнучке тіло. Ви господар цього степу, ви несетеся швидше вітру і радієте своїй силі.

Але раптом ви помічаєте за собою погоню. Вас переслідують три великих, сильних вовка. Сама смерть наступає вам на п'яти. Вам не втекти від погоні. І ви повертаєтеся обличчям до своїх ворогів, ваш відчай переходить в киплячу злість,

в лють, ви відчуваєте потужний приплив енергії.

Ви накидаєтеся на першого вовка і перегризаєте йому горло. І тут же боретеся з другим вовком. Але самий потужний третій вовк встигає впитися іклами вам в бік. Вас заповнюють гострий біль, злість і відчай. Страх переходить у лють і, зібравши воєдино всі свої сили, ви отримуєте перемогу над ворогом. На степ вже спустилася ніч, і місяць уповні заливає все навколо своїм світлом. Ваше тіло і душа поступово наповнюються впевненістю і силою. Ви виявилися сильнішими трьох найсильніших вовків в цій безкрайнього степу!

Завершення: обговорення вправи.

Матеріали для тренера. Мета повинна мати чітке, позитивне, однозначне, коротке і виразне формулювання. Мета після прийняття рішення стає законом. Вимоги до цілей зводяться до наступних принципових позицій:

- цілі повинні бути досяжними, тобто реальними, що враховують особистий потенціал управлінця, потенціал його команди і умови середовища;
- цілі повинні бути гнучкими, мати можливість для подальшого коректування у зв'язку із змінами в житті. Цілі коригуються щоразу, коли цього вимагають обставини;
- цілі повинні піддаватися кількісному вимірюванню;
- цілі повинні бути конкретними, щоб можна було визначити, в якому напрямку необхідно здійснювати рух.

Мета управління полягає в тому, щоб мобілізувати людей на високі досягнення в обраному напрямку. Мета пов'язує стратегію і людей. Керівник несе відповідальність за цілі, встановлені в моделі прогнозованого майбутнього.

При розробці довгострокової перспективи організації, якою управляє керівник, аналізується як зовнішнє середовище організації, так і внутрішнє. Під зовнішнім середовищем маються на увазі конкуренція, правове поле та інші важливі моменти. Під внутрішнім середовищем маються на увазі психологічний клімат, ресурсні та фінансові можливості організації.

Для того щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, керівник повинен передбачати як можливі труднощі і обмеження у зовнішньому середовищі, так і нові можливості. Тому керівник повинен вміти прогнозувати

загрози і можливості, які можуть з'явитися в майбутньому. У зв'язку з цим керівник повинен реалістично оцінювати сильні і слабкі сторони своєї команди та організації. Успіху можна досягти тільки тоді, коли чітко уявляєш собі, чого хочеш. Якщо ти бачиш свою мету, визначаєш засоби і способи її досягнення і мобілізуєш свої сили на реалізацію свого бажання, тоді ти господар своєї долі, ти керівник у команді.

Техніка «Візуалізація мети»

Мета: розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях; розвинути схильність до аналізу і рефлексії; розвиток впевненості, сміливості, самостійності, цілеспрямованості, наполегливості як в навичках, необхідних для управлінця; тренувати вміння ставити мету і досягати її; розвивати творчий підхід до завдання, управлінські навички в учасників тренінгу.

Ресурси: записи ритмічної, енергійної музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хв.

Хід вправи

Уявіть свою мету у вигляді мішені. Випускаючи стрілу з лука, злийтеся з нею воєдино, уявіть, що ви і є ця стріла. Спрямовуйте її подумки в саме «яблучко». А тепер подумки уявіть собі те, що ви хочете отримати в результаті досягнення мети. Детально, шліфуючи найдрібніші деталі. Визначте час досягнення мети, способи і так далі.

Знову уявіть свою мету у вигляді мішені. Що ви бачите на мішені? Що ви відчуваєте в цей момент? Що чуєте? Виділіть невербальні сигнали.

Приберіть всі проміжні етапи досягнення мети.

Злийтеся з досягнутою метою і подивіться назад: а чи потрібно було прагнути до її досягнення? Своє чи когось іншого бажання ви реалізували? Що ви виграли? Що програли?

Якщо ви задоволені результатом, то переходьте до дії.

Оцініть свій потенціал. Зберіть необхідну інформацію, обробіть її. Визначте конкретні етапи досягнення мети. І вперед!

Завершення: обговорення вправи.

Втім, варто звернути увагу на деякі моменти, що перешкоджають досягненню мети. Як тільки почнете спотикатися, вам це дуже допоможе. Отже, що заважає реальному досягненню поставленої мети:

- боязнь розширити межі своєї мрії?
- страх перед провалом. Чужий негативний досвід в якомусь подібному заході?
- робота, організована за шаблоном, з використанням стереотипних уявлень про методи досягнення мети?
- дискомфорт при погляді на попередні або проміжні результати?
- мета не є пріоритетною? Втрата концентрації уваги та зусиль на досягненні мети?
- вибір чийсь чужої мети, а не власної, підпадання під вплив інших?
- небажання вчасно звернутися за допомогою?

Групова дискусія «Канали влади»

Мета: формування умінь, знань та навиків керівника в організації роботи підлеглих, канали влади; ознайомитись із особливостями комунікації по каналах влади управління; виробити мотиви учасників щодо формування управлінських якостей; ознайомлення із поведінкою управління.

Ресурси: бланки з описом каналів влади (робочий зошит)

Тривалість: 30 хв.

Хід роботи

Визначте які уміння, навички, якості необхідні для того, щоб керувати людьми та досягати результатів у роботі? Заповніть таблицю.

Знання	Навички	Якості

Тепер проранжуйте по мірі значимості для вас визначення; визначте, якими каналами влади ви користуєтесь у житті.

- **Влада впливу.** Взаємодія керівника з іншими впливовими людьми компанії, групи, колективу дає йому опосередковану силу влади. Підлеглі, спілкуючись із таким керівником, відчують не лише його власну функцію, але й силу впливових людей (чи компаній), котрі стоять за ним. Через це влада посилюється (синергічний ефект).

- **Влада компетенції.** Керівник, якщо він професійно підготовлений, має право виступати експертом із багатьох виробничих проблем. Підлеглі сприймають це як владний феномен.

- **Влада інформації.** Виконавці постійно мають потребу в інформації. Керівник (керівник) регулює її доступ. Вияв влади – яка інформація, така і поведінка людей.

- **Влада керівного положення.** Чим вища посада, тим вищий ступінь впливу на людей.

- **Влада авторитету.** Керівник, що користується у підлеглих авторитетом, реалізує владний вплив на них без демонстрації своїх владних уповноважень.

- **Влада нагородження.** Люди легко слухаються того, хто має право та можливість нагороджувати та милувати. Усі хочуть більше отримувати, просуватись по службі, тощо. Людина, здатна впливати на такі цінності, користується великим авторитетом.

- **Влада примусу.** Спонування людей до діяльності попри їхньому бажанню. У якості інструментів такого спонування є зауваження, догани, штрафи, звільнення.

Які уміння, знання та навички керівника (управлінця) відповідають цим каналам влади? Заповніть таблицю.

Канал влади	Визначення	Інструменти	Уміння, знання, навички управлінця

Завершення: обговорення вправи.

Питання для обговорення:

Що дозволяє нам впливати на думку інших людей?

Чому люди підкоряються?

Що таке керівництво?

Які якості, знання, навички потрібні керівнику, щоб реалізувати успішну комунікацію за кількома каналами влади?

При комунікації у яких каналах найбільше значення мають управлінські якості?

Чому управлінські якості задіяні у всіх каналах влади, крім каналу примусу та покарання?

Які канали влади користуєтесь ви? Які не використовуєте? Чому?

Матеріали для тренера. Цілі модерації:

1. Формулювання та обговорення на тему «уміння, знання, навички керівника в організації роботи підлеглих. Комунікація за каналами влади. Поєднання каналів влади».

2. Мотивування учасників на роботу на тему «Наочна демонстрація та оцінка поведінки управлінця».

Групова гра «Політ на місяць»

Мета: ознайомитись з основними якості, притаманними керівнику; навчитись цим основним якостям;

Ресурси: фліп-чарт, бланки з описом гри, оціночні листи (робочий зошит).

Тривалість: 1 година (30 хвилин – гра; 30 хвилин – обговорення)

Хід роботи

Поділіться на дві команди. Уявіть, ви є у складі команди космічного корабля, який, згідно планів, повинен зустрітись із головним кораблем на освітленій стороні Місяця. Через технічні несправності ваш корабель сідає за 300 км до визначеного місця. У момент приземлення відбулася аврія, і велика частина спорядження стала несправною. Вам необхідно дійти до головного корабля, і ваша задача – вибрати спорядження для 300-кілометрового переходу.

Дано список із 15 речей, які вціліли після приземлення. Ваше завдання – визначити порядок значущості цих речей, врахувавши можливість їх застосування. Найважливішу річ позначте цифрою «1» і так у порядку спадання.

Спочатку заповніть бланк ранжування предметів самостійно, тоді обговоріть групою. Тоді одна людина з команди робить презентацію відповіді групи.

Ваша відповідь	Відповідь групи	Список
		Коробка сірників
		Концентрат із їжею у вакуумній упаковці
		20 метрів канату із нейлону
		Парашутний шовк
		Портативна піч
		Дві пістолети 45 калібру
		Ящик молочного порошку
		Два 50-літрових балонів із киснем
		Зоряна карта із траєкторією Місяця
		Рятівний пліт
		Магнітний компас
		15 літрів води
		Сигнальна лампа
		Аптечка
		Передавач на сонячній батареї

Порівняйте відповіді:

Речі	Обґрунтування	Рішення вашої групи		Рішення іншої групи	
		Відповідь	Пропозиції членів вашої групи	Відповідь	Відмінності
Коробка сірників					
Концентрат із їжею у вакуумній упаковці					
20 метрів канату із нейлону					
Парашутний шовк					
Портативна піч					
Два пістолети 45-го калібру					
Ящик молочного					
Два 50-літрових балонів із киснем					
Зоряна карта із траєкторією Місяця					
Рятівний пліт					
Магнітний компас					
15 літрів води					
Сигнальна лампа					
Аптечка					
Передавач на сонячній батареї					

Тепер подивимось відеоматеріал вашої роботи, виступів керівників ваших команд. Заповніть оціночний бланк. Для оцінки учасника поставте галочку у квадраті поряд з описом поведінки учасника, який виступав, за яким ви спостерігали. Потім обведіть потрібну цифру, використовуючи розгорнуту шкалу оцінки. Можна використовувати оцінки типу 3,5; 4,5.

5 – дуже високий рівень.

☐ Спочатку організовує роботу, визначає порядок висловлювання інших учасників.

☐ Завжди виступає у якості посередника при виникненні суперечностей.

☐ Концентрує зусилля групи на вирішення задач у відведений для цього час.

☐ Інші члени групи завжди цікавляться його думкою та звертаються до нього за схваленням.

☐ Слідкує за тим, щоб менш активні члени групи висловлювались і були почутими.

☐ Регулярно збирає думки інших.

☐ Коли він говорить, його завжди слухають.

☐ Узагальнює рішення групи на усіх стадіях. Підводить підсумки.

4 – високий рівень.

☐ Організовує групу більшу частину часу.

☐ Час від часу виступає за необхідності в якості посередника.

☐ Інші члени групи часто цікавляться його реакцією та шукають схвалення.

☐ Час від часу цікавиться думкою інших.

☐ До його слів досить часто прислухаються.

☐ Підсумовує кінцеве групове рішення.

3 – прийнятний рівень.

☐ Демонструє деякі успіхи в організації та керівництві групою.

☐ Якщо виникають протиріччя, деколи виступає у якості посередника.

☐ Інші члени групи деколи цікавляться його думкою та шукають підтримки.

□ Може на конкретній стадії робити узагальнення.

□ До його слів, зазвичай, прислухаються.

□ Може збирати думки інших.

2 – недостатньо прийнятний рівень.

□ Його спроби організувати групу неефективні.

□ Хоча і не агресивний, намагається зруйнувати групові домовленості.

□ Спроби сфокусувати групу на задачі не ефективні через те, що його ігнорують чи він втратив напрямок обговорення.

□ Деколи занадто багато говорить чи перериває інших.

□ Інші члени групи рідко звертаються до нього за оцінкою чи підтримкою.

1 – неприйнятний рівень.

□ Вносить не конструктивний вклад в організацію групового процесу чи такий же вклад відсутній взагалі.

□ Схильний до агресії і/ чи до руйнування порозуміння у групі.

□ Не докладає зусиль до фокусування групи на задачі, навіть може бути основною причиною безладу.

□ Не виявляє інтересу до своєчасного завершення роботи чи абсолютно не слідкує за процесом.

Завершення: обговорення вправи.

Група коментує свої оцінки, здійснюється групове обговорення результатів гри.

Матеріали для тренера. У ході виступів капітанів команд, повинно вестись відео спостереження.

Питання: Який керівник вам найбільше сподобався?

У чому виражались особливості його невербальної поведінки? Проаналізуйте сильні та слабкі сторони вашої поведінки під час гри? Що вам заважало розкрити ваш управлінський потенціал? Що допомагало?

Що дозволяє нам впливати на думку інших без примусу та нагород? Чому люди підпорядковуються? Що таке керівництво?

Вправа «Лабіринт»

Мета: дати можливість учасникам тренінгу проявити управлінські якості;

обговорити і перевірити на практиці ефективність методів передачі і сприйняття інформації; зміцнити міжособистісні відносини в групі шляхом створення моделі, що вимагає відповідальності за партнера, уміння сконцентруватися на його проблемах, емпатії; опрацювати в ігровій формі можливості реакції на кризову ситуацію, поведінку в умовах невідомості.

Ресурси: велика кімната, будь-який матеріал для позначення меж поля. Дошка / фліп-чарт для запису результатів.

Тривалість: залежно від завдань тренера і розмірів групи. В середньому одна пара проходить лабіринт за 2-3 хв.

Хід вправи

На підлозі позначається кольоровий клейкою стрічкою, малюється крейдою, відзначається ланцюжком з покладених стільців (або будь-яким іншим способом) маршрут. Він являє собою звивисту стежку завдовжки чотири-шість метрів і шириною близько метра. Один з пари гравців починає гру як ведучий, другому зав'язують очі – він ведений. Його завдання – пройти по маршруту і не заплутатися в лабіринті. Ведучий дає словесні вказівки: вліво, вправо, два кроки в бік тощо. Йому не можна торкатися веденого руками і якимось, крім слів, керувати діями партнера.

Після того як ведений долає маршрут, його результат записується на дошці. Потім в парі учасники міняються ролями, і фіксується час, за який другий учасник пройшов лабіринт. Визначається загальний час пари. В кінці можна назвати пару-переможницю, ту, яка пройшла маршрут в найкоротший термін.

- Отже, всі розбилися на пари і готові до гри. Скажіть, ви всі впевнені у своїх силах? В надійності партнерів? Чи бувало, що в стані напруги ви втрачали над собою контроль і забували найпростіші речі? Наприклад, всі знають, де ліва, права сторони? Як рухатися вперед і назад? Покажіть, будь ласка, рукою ці напрямки! Ви впевнені, що навіть у складній ситуації не переплутаєте ці поняття? Що ж, чудово! Кілька речей, на які я хотів би звернути увагу учасників:

- ведучий несе повну відповідальність за веденого. Він чітко і вчасно попереджає його про всіх можливі небезпеки і перепони;

- прохання до всіх без винятку учасникам: запам'ятайте, будь ласка, всі свої

відчуття, емоції в двох ролях –ведучого і веденого;

- завдання глядачам: успіх залежить і від вас. Дотримуйтесь тиші, щоб не заважати контакту між партнерами на майданчику. Зверніть особливу увагу на те, як змінюється у людини, що проходить лабіринт, мова тіла і чому це відбувається? Хода, спина, руки розкажуть вам чимало про переживання героя. Запам'ятайте всі ці деталі до закінчення гри!

Ну, а зараз я запрошую на майданчик першу пару. Успіху вам!

Закінчилася подорож по лабіринту. Оголошуються підсумки і переможці.

Завершення: обговорення гри.

Що відчували учасники? Що бачили з боку глядачі?

Хто запам'ятав і може продемонструвати на майданчику типову мову тіла гравця, що проходить лабіринт? (Звертаємо увагу на те, як змінилася пластика людини, позбавленої можливості бачити навколишній світ. Вона напружена, невпевнена, повільно пересувається у просторі.)