



УДК 373.51:371.2



Оксана Боднар

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ АНАЛІТИКО-ЕКСПЕРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ ОСВІТИ

А Проведено аналіз соціально-психологічних аспектів у психології та теорії освітнього менеджменту. Досліджені компоненти соціально-психологічної системи управління освітою. Розглянуті соціально-психологічні установки суб'єктів, виокремлені варіативні зв'язки можливих конфліктів в управлінні.

Ключові слова: управління аналітико-експертною діяльністю, соціально-психологічна система, практичні рекомендації.

Оксана Боднар. Исследование социально-психологических аспектов управления аналитико-экспертной деятельностью в сфере образования региона.

А Проведён анализ социально-психологических аспектов в психологии и теории образовательного менеджмента. Исследованы компоненты социально-психологической системы управления образованием. Рассмотрены социально-психологические установки субъектов, выделены вариативные связи возможных конфликтов в управлении.

Ключевые слова: управление аналитико-экспертной деятельностью, социально-психологическая система, практические рекомендации.

Oksana Bodnar. Research of social and psychological aspects of analytical and expert activity management in the field of education of region.

S Paper analyzes the social and psychological aspects of the psychology and theory of educational management. Components of a social and psychological system of the system of educational management are investigated. Social and psychological settings of subjects are considered, variable connections of the possible conflicts in management are allocated.

Key words: management of analytical & expert activity, social & psychological system, practical recommendations.

Постановка проблеми. В андрагогії головними причинами низької результативності професійної діяльності суб'єктів визнають недостатнє врахування психології дорослої людини. Особливо гостро ця проблема спостерігається в управлінні аналітико-експертною діяльністю, оскільки статус експерта-аналітика в освіті є невизначеним і тимчасовим, а механізми регулювання впливу психологічних факторів ще недостатньо використовуються на практиці. Тому нині зростає рівень актуальності дослідження соціально-психологічних аспектів для розробки моделей управління аналітико-експертними процесами в освіті.

Мета статті – розглянути соціально-психологічні аспекти, які підвищують ефективність управління освітою; проаналізувати досягнення психологічної науки у сфері розбудови соціально-психологічної системи управління; дослідити проблеми соціально-психологічного забезпечення системи управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Здобутки психологічної науки активно застосовуються в освітньому менеджменті, зокрема у сфері оціню-

вання освітніх явищ, у роботах О. І. Боднарчук, С. І. Болтівця, Л. М. Карамушки, Ю. В. Богоявленської, Л. М. Ємельянченко, О. В. Киричука, В. С. Орлянського, Є. І. Ходаківського, Л. В. Долинської та ін.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, характер і здібності людини проявляються лише в діяльності, а принцип діяльності є продовженням і розвитком принципу системності, тому однією з проблем психології та педагогіки є питання про організацію та управління діями суб'єктів, у процесі яких народжуються знання [6, с. 175–176]. Оскільки сама діяльність має генетичний, функціональний і структурний характер, її ефективність залежить від багатьох психологічних факторів суб'єктів: тих, що здійснюють діяльність, і тих, що нею управляють. Механізми управління включаються для структуризації процесу діяльності, ефективності його здійснення та результативності його завершення. Психологія розглядає цілий комплекс психологічних характеристик як одного суб'єкта, так і групи суб'єктів, від якості яких безпосередньо залежить якість діяльності. Розглянемо окремі з них, які враховуються у нашому дослідженні.

Одним із найважливіших компонентів системи психологічних аспектів управління діяльністю є соціально-психологічні ролі установки суб'єктів. Установка у психології – цілісний, недиференційований і підсвідомий стан суб'єкта, що передуює діяльності, яка актуально розгортається [1, с. 556]. Цей феномен досліджував грузинський психолог Д. М. Узнадзе, за його баченням в основі установки лежить уявна ситуація (яка, як правило, вже повторювалась), що спрямовує дії людини, а гальмують її поведінку моральні потреби суб'єкта. Установка, на думку автора, може бути статична або динамічна, константна (присутній один тип дій) або веріабельна (щоразу виникає різний тип дій), їй може бути властива генералізація (широка сфера захоплення) або іррадіація (вузька сфера) [9, с. 76–78]. На основі сучасних психологічних досліджень [2; 4; 5; 6; 7] можна зробити висновок, що установка у загальноприйнятому розумінні – це первинна неусвідомлена реакція людини на ситуацію, яка є наслідком повторення її в досвіді; вона звільняє свідомість людини від акту прийняття рішення діяти так, а не інакше.

Якщо у людей апріорі виникають різні психологічні установки в процесі діяльності, то постає проблема виникнення конфліктів та управління цими конфліктами. *Конфлікт у загальноприйнятому розумінні* – незгода між двома або більше сторонами (особами або групами), коли кожна сторона намагається змусити іншу прийняти свої погляди і перешкоджає іншій зробити те ж саме. В управлінні може виникати вертикальний, горизонтальний, лінійно-функціональний і рольовий конфлікти [8, с. 134].

Нині психологи шукають і позитивні моменти у конфліктах, серед яких: інтенсифікація самопізнання, ослаблення особистісної напруги, розвиток мотиваційно-потребнісної сфери, створення передумов для особистісного розвитку [1, с. 239]. Конфлікт завжди виростає з певної проблемної ситуації. Як стверджують психологи, ситуативне начало багатозначне, воно помножується на нескінченну кількість значень стосовно тієї ж самої події, тому воно стає подією ситуації. Це дає підставу для конфліктних відносин ситуативних значень. Доведені до свого максимального протистояння, ці значення співвідносяться одне з одним як компоненти колізії [4, с. 168].

Для передбачення конфліктних ситуацій та їхнього розв'язання Л. М. Карамушка пропонує здійснювати управління латентними конфліктами за допомогою вертикальних управлінських дій і мобільних тимчасових інституцій. Подолання відкритих конфліктів автор рекомендує проводити через такі методи: ізоляції («розведення» сторін), обмеження можливостей, введення штрафних санкцій, зміну напрямів енергії, витискування, співіснування. У разі гострих конфліктів варто скористатись методами коопераційного розв'язання конфлікту (посередницьке рішення, досягнення компромісу через переговори, спільне розв'язання проблеми на основі співробітництва) або колаборативного проце-

су (досягнення колаборативної перемоги, коли максимально задовольняються інтереси всіх сторін) [2, с. 287–291].

Тому необхідною умовою нівелювання конфліктів для управлінців є створення сприятливого психологічного мікроклімату. *Мікроклімат* – якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі [5, с. 487].

Психологічний аспект клімату відображений в інтелектуальних, емоційних і вольових станах і властивостях колективу освітніх закладів та установ. Тому одним властива атмосфера творчого пошуку, інтелектуальної активності, приязні у відносинах, а іншим – навпаки, інтелектуальна і творча інертність, песимізм, відсутність вольових дій і бажання долати труднощі. Психологічний мікроклімат – багатогранне поняття, яке формується й оцінюється за допомогою системи критеріїв. Л. М. Карамушка виділяє два генеральні параметри психологічного мікроклімату: *предметний* – спрямованість уваги на характер сприйняття працівниками освітніх організацій на певні сторони їхньої діяльності; *емоційний* – задоволення або незадоволення цією діяльністю [2, с. 229].

Результати теоретичного аналізу проблеми. Аналітико-експертна діяльність (далі АЕД) пов'язана з уключенням оцінки діяльності людей, які, в свою чергу, по-різному сприймають дії управлінського апарату та експертів-аналітиків. У великій мірі ефективність управління АЕД залежить від структури соціально-психологічної системи, яка в нашому дослідженні складається з таких компонентів: *соціально-психологічні установки суб'єктів управління; забезпечення сприятливого мікроклімату в групах суб'єктів; політика оперативного управління конфліктами; використання психологічних критеріїв добору експертів; застосування механізмів психодіагностики.*

Сукупність вищеперелічених факторів дала можливість шляхом експертного опитування 236 респондентів (працівників відділу освіти, РМК і керівників навчальних закладів) у Тернопільській області в рамках експериментального дослідження визначити особливості соціально-психологічних установок різних суб'єктів управління АЕД та запланувати заходи для стимулювання позитивних установок і нівелювання гальмівних, що відображено у табл. 1.

Другим компонентом соціально-психологічної системи є *забезпечення сприятливого мікроклімату в колективах.* Загальні етичні норми щодо педагогічних працівників задекларовані в законодавчій базі освіти, зокрема у законах, положеннях, листах МОНМС, інструкціях, правилах. Оскільки управління АЕД пов'язане з отриманням інформації стосовно результатів аналізу та оцінки професійної діяльності педагогів і керівників ЗНЗ, постає потреба розроблення конструктивних етичних заasad. Для передбачення протиправних дій суб'єктів, уникнення конфліктних ситуацій необхідно роз-

Соціально-психологічні установки суб'єктів управління АЕД

Суб'єкти управління АЕД	Стимулювальні установки	Гальмівні установки	Необхідні заходи
Керівники управлінь (відділів) освіти	Установка на оперативне вирішення аналітико-експертних завдань через велику кількість посадових функцій	Установка на перенесення відповідальності за результати АЕД на експертів, оскільки низький рівень аналітико-експертних компетенцій через відсутність інституцій, у яких можна отримати спеціальні знання, суперечать головному керуючому статусу в управлінні АЕД.	Необхідно включити в програму курсів держслужбовців спецкурс із управління АЕД, залучати до самонавчання та навчання через регіональні інституції навчання управлінського апарату.
Спеціалісти відділів освіти, експерти за посадою	Установка на швидке оволодіння управлінськими технологіями через самоосвіту та консультування; відчуття відповідальності за посадовий експертний статус.	Установка на низьку самооцінку власних компетенцій, на самобичування через постійну нехватку аналітико-експертних знань, невстигання за швидкими темпами приросту управлінської інформації.	Варто налагодити управлінське консультування через залучення кафедр менеджменту у ВНЗ та ОІППО.
Сертифіковані експерти-аналітики	Установка на професійний інтерес – отримання задоволення від високого рівня аналітико-експертної майстерності; установка на самозадоволення від вищого статусу.	Установки на використання лише тих прийомів і методів, які давали найбільший ефект; установка більше на свій досвід, ніж на самооцінку об'єктів.	Треба проводити психологічні тренінги для експертів, включати у навчання імітаційні рольові ігри; навчати використовувати критерії у своїй діяльності.
Директори навчальних закладів – об'єкти АЕД	Установка на захист своєї професійної майстерності, на реалізацію представницької функції і, як наслідок, високої вимогливості до себе.	Установка на обов'язкові негативні реакції експертів, якщо вони знайдуть недоліки. Установка на емоції, які були наслідком досвіду в ситуаціях АЕД.	Постає потреба у зустрічах керівника з групою експертів, навчання експертів психологічно налаштовувати керівників на співпрацю.
Педагоги – об'єкти АЕД	Установка на психологічний захист від експертів. На досвід спілкування з експертами, керівниками, на досвідні моделі поведінки в аналогічних аналітико-експертних ситуаціях.	Установки на статус підлеглого, на занижену самооцінку, на мисленнєве моделювання ситуацій приниження, на примирення з оцінкою експерта.	Передбачити тренінги для педагогів, використовувати педагогів у ролі експертів; навчати їх методам самоаналізу та самооцінки.

робити такі етичні засади: етичні норми поведінки суб'єктів управління АЕД; модель психологічних рис експерта-аналітика; правила міжособистісної взаємодії; застосування психологічних тренінгів; застосування механізмів психодіагностики, психокорекції та психопрофілактики; пропаганда стосунків довіри, взаємодопомоги; використання послуг психолога для психологічного консультування.

Політика оперативного управління конфліктами є третім елементом соціально-психологічної системи. Шляхом мозкового штурму в досліджуваних районах у рамках експериментального дослідження встановлено, що основними причинами виникнення конфліктів в управлінні АЕД можуть бути такі чинники: відсутність чітких і зрозумілих цілей; упереджене ставлення до об'єктів АЕД; орієнтація управлінського контролю на раптовий початок; відсутність часу суб'єктів управління на підготовку до АЕД; агресивний тон спілкування керівників груп; націленість виключно на виявлення недоліків у роботі ЗНЗ чи іншої освітньої установи; стихійний характер АЕД; відсутність експертних компетенцій в осіб, залучених до АЕД; намагання суб'єктів приховати негативні тенденції; відхилення прохання керівника ЗНЗ чи вчителя про надання йому консультативних послуг; гальмування професійного росту управлінців та експертів; використання посадового статусу для залякування суб'єктів; нівелювання самооцінки суб'єктів. Інтерсуб'єктні конфлікти в управлінні АЕД можуть розвиватись у таких варіативних зв'язках можливих конфліктів в управлінні АЕД, що відображено на рис. 1:

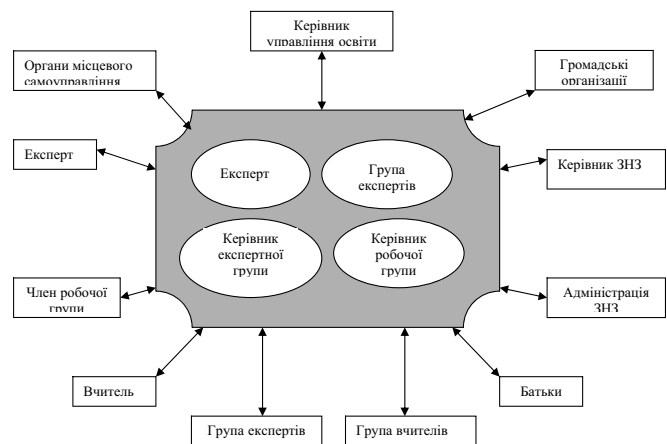


Рис. 1. Варіативні зв'язки можливих конфліктів в управлінні АЕД

До аналізу конфлікту часто застосовують нормативно-оцінювальний підхід, в інтерпретації якого нині побутують ідеї про неминучість функціональної значимості конфлікту. Дискомфорт виникає, коли представник органів управління освітою, який очолює робочу групу не розуміє принципів, методів прийомів отримання аналітичної оцінки педагогічних явищ, а експерт не може пояснити, чому саме ці оцінки отримав об'єкт. Інцидент спричинюється раптовою авторитарною поведінкою суб'єктів, що викликає тимчасове хвилювання. Причиною непорозуміння є формулювання неправильних аналітико-експертних висновків або перекручене ро-

зуміння цих висновків суб'єктами. Результатом непорозуміння є емоційна напруга суб'єктів. *Напруга* є передумовою конфлікту, інциденту і проявляється в неспокійних станах суб'єктів, що заважає виваженої конструктивній праці експертів.

Психологічні критерії добору експертів. Необхідність цього компонента обумовлена твердженням експертологів та управлінців про те, що будь-яка управлінська дія, в тому числі й аналітико-оцінювального характеру, здійснюється на основі перцепції, в основі якої цілий комплекс психолого-особистісних рис характеру. За Т. Г. Новиковою, головним в експерта є не тільки професійна та кваліметрична компетентність, але й людська, моральна мудрість, яку дослідниця розглядає в онтологічному, соціально-діяльнісному, особистісному планах [3, с. 124].

Не можна вимагати в експерта досягнення ідеального стану всіх психічних якостей людини: пам'яті, уяви, волі, мислення, мовлення, здібностей та інтелекту. Модель експерта повинна відповідати загальноприйнятим принципам моралі. Для вибору експертів важливою є така характеристика, як локус контролю, поняття для означення стійкої властивості індивідуума, що формується у процесі соціалізації [10, с. 130]. *Локус контролю* – це якість, що характеризує схильність людини приписувати відповідальність за результати своєї діяльності зовнішнім силам: випадку, долі, іншим людям, обставинам. Цей термін уведено американським психологом Дж. Роттером в 60-і роки минулого століття. У даний час у психології поширена теорія *локусів контролю*, яка базується на концепції двох типів відповідальності: *інтерналів* та *екстерналів*. Із позиції локусу контролю можна розробити модель будь-якого суб'єкта управління АЕД. Для прикладу подаємо модель експерта (табл. 2, див с.15).

Отже, успішний експерт, безумовно, повинен мати інтернальний локус контролю. Оскільки локус контролю – це не вроджена властивість, а швидше нажита певним досвідом, то його, звісно, можна змінити. Доклавши певних зусиль, включаючи самоаналіз і самооцінку власних дій, експерт будь-якого рівня управління освітою зменшить екстернальність. Підвищити інтернальність експерта можна також шляхом психокорекційного впливу на особистість через групову психотерапію, психологічний тренінг особистісного зростання. Але найефективнішими засобами є праця над собою, самовдосконалення, самоосвіта, саморефлексія, самопрезентація.

Відбір керівників робочої групи та експертів повинен враховувати такі психологічні критерії: високий рівень мотивації до самоосвіти та здобуття знань через регіональні інституції; установка на впевненість у своїх аналітико-експертних компетенціях; переконаність у необхідності виконання поставленої управлінської задачі; наявність життєвої енергії; робоча активність, настирливість у до-

сягненні цілей АЕД; гнучкість моделей поведінки залежно від моделі аналітико-експертної ситуації; розуміння психічного стану керівника, педагога, діяльність яких піддається аналізу та оцінці; вміння психологічно налаштувати на співпрацю педагогічних працівників і колег; уміння надавати кваліфіковану допомогу колегам; здатність акумулювати свій інтелект на розв'язування завдань; виваженість і толерантність у формулюванні аналітичних суджень та експертних оцінок; здатність поступатися при настирливій самооцінці суб'єктів; налаштованість на пошук позитивного в освітній діяльності.

Для забезпечення сприятливого мікроклімату в АЕД необхідно дотримуватись умов: проведення відбору експертів за відповідними моделями компетенцій, прикріплення експертів-стажистів до наставників, розподіл функцій усіх суб'єктів управління АЕД, підготовка інструкцій для кожного етапу АЕД, урахування принципу пошуку позитивного, акцентування на пріоритет самооцінки, встановлення паритетних стосунків між експертами та суб'єктами аналізу та оцінки, психологічне налаштування експертів через тренінги та ділові ігри, встановлення високого рівня довіри до експертів через сертифікацію, підтримка гласності процедур та конфіденційності інформації, налагодження ефективних комунікативних зв'язків, дотримання правил управлінської етики.

Висновки. Отже, для ефективного управління АЕД важливим є врахування таких психологічних факторів, як соціально-психологічні установки суб'єктів, забезпечення сприятливого мікроклімату в групах суб'єктів; політика оперативного управління конфліктами; використання психологічних критеріїв добору експертів. Регулювання цих факторів сприятиме не тільки оперативності та результативності АЕД, але й стимулюватиме розвиток мотиваційної сфери експертів, зумовлюватиме становлення психологічної культури менеджерів освіти, сприятиме створенню атмосфери довіри у споживачів освітніх послуг і підвищуватиме роль керівних органів в управлінні аналітико-експертними процесами.

Література

1. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб.: ПРИМ-ЕВРОЗНАК, 2006. – 672 с. – (Большая университетская библиотека).
2. Карамушка Л. М. Психология освітнього менеджменту: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
3. Новикова Т. Г. Эксперт по инновационной деятельности в образовании // Школьные технологии. – 2005. – №6. – С. 124–127.
4. Основы психологии: підручник / за заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Романця [О. В. Киричук, В. А. Романець, Т. С. Кириленко, І. П. Маноха, В. М. Піскун, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко]. – 3-вид., стереотип. – К.: Либідь, 1997. – 632 с.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управління: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с. – (Альма-матер).
6. Реан А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб.: Питер, 2005. – 432 с. – (Серия «Учебное пособие»).
7. Савенков А. И. Психологические основы исследовательского подхода к обучению: учебное пособие / А. И. Савенков. – М.: «Ось-89», 2006. – 480 с.
8. Теория и практика управления персонала / Г. В. Щецин. – К., 1998. – 256 с.
9. Унадзе Д.Н. Общая психология / пер. с грузинского Е. Ш. Чомахидзе: под ред. И. В. Имедадзе. – М.: Смысл; СПб.: Питер, 2004. – 413 с. – (Серия «Живая классика»).
10. Цимбалюк І. М. Психология: навчальний посібник / І. М. Цимбалюк. – 2-е вид.: випр. і доп. – К.: ВД: «Професіонал», 2006. – 576 с.

Модель експерта відповідно до типів локусу контролю

Показники	Психологічні характеристики експерта-екстернала	Психологічні характеристики експерта-інтернала
Ставлення до подій	Думає, що події, які відбуваються з ним, є результатом дії зовнішніх сил – випадку, інших людей. Тобто, якщо його експертними висновками не задоволені, то вважає, що йому не пощастило з колективом експертів, аби йому спеціально вибрали таких колег, щоб його покарати.	Інтерпретує значимі події як результат своєї власної діяльності. Вважає, що досяг усього сам і що й далі спроможний з успіхом досягати своїх цілей і в майбутньому. Завжди тішиться, що йому пощастило з колективом експертів, і робота в даній експертній групі – це велика нагорода.
Відповідальність	Вбачає джерело невдач і двигун успіху поза собою. Безвідповідальний, невміння працювати захищає думкою: «Хай роблять зі мною, що хочуть». Відчуває, що від нього нічого не залежить, усе залежить від обставин. І навіть свої успіхи, досягнення і радощі приписує зовнішнім обставинам: везінню, щасливій долі або допомозі інших людей. Постійно відкладає вирішення проблем.	Вважає себе відповідальним за всі події, що з ним відбуваються. Бере на себе відповідальність і за всі негативні події. Схильний обвинувачувати себе в невдачах, прикрощах, стражданнях. Ніколи не шукає причину невдач в інших.
Риси характеру	Несхильний до самокритики і самовдосконалення. Притаманне гостре відчуття соціальної ситуації, зміни в ній. Схильний до тривожності; пасивний, песимістичний, підозріливий, тривожний, депресивний. Часто притаманні такі риси, як: агресивність, конформізм, догматизм. Йому здається, що ніхто нічого не робить, а він мусить це приховувати.	Характерна віра у свої сили, задоволеність працею як сферою застосування своїх сил. Витривалий, послідовний, емоційно стабільний, впевнений у собі, наполегливий у досягненні поставленої мети. Схильний до самоаналізу, врівноважений, товариський, доброзичливий та незалежний. Властива емоційна стабільність, довірливість, багата уява, сердечність, витонченість, товариськість і велика сила волі. Проявляє велику терплячість, комунікабельний. Притаманна наполегливість, рішучість.
Лідерство	Невпевнений у своїх можливостях аналізувати та оцінювати. Неврівноважений, прагне відкласти реалізацію намірів на невизначений термін. Часто присутня тривожність, підозріливість та агресивність щодо вчителів, які не підкоряються його розпорядженням. Безпорадність та зниження пошукової активності сприяють виробленню моделі формального лідера, основним інструментом якого є лише статус експерта.	Схильний до лідерства, у нього висока готовність до самоосвіти і самовдосконалення. Він завжди популярний і авторитетний серед експертів, йому довіряють і готові йти за ним. Постійне вдосконалення та самоосвіта сприяє високому рівню інтелекту та експертному статусу. Такі лідери, маючи певний досвід управлінської праці, формують харизматичний стиль управління.
Сприйняття іншими	Сприйнятливий до середовища. Не уникає обману як тактики самовиправдання. Прислухається до чужої думки і може видати її за свою. Часто сам провокує конфлікти, якщо його не сприймають.	Така людина може відрізнитися деякою категоричністю і бути недостатньо сприйнятливою до навколишнього середовища. Проте такий експерт менш схильний до конфліктності.
Становище в організації	В організації почуває себе жертвою. Завжди відчуває, що не в силах контролювати свої дії. Старається викликати в людей жалість до себе. Навмисне обмежує коло спілкування. Замикається часто в собі. Працею не задоволений.	Вважає свої дії важливим чинником в організації. У відносинах, що складаються в колективі, у своїх просуваннях займає сильну позицію. Такий експерт вважає, що він у силах контролювати свої неформальні відносини з людьми, викликати до себе повагу, симпатію, активно формувати коло спілкування. Своєю працею дуже задоволений.
Життєва позиція	Приймає пасивну життєву позицію, все чекає підказки від інших. Шукає сильніших за себе і сильно прив'язується. Не вважає себе обов'язково відповідальним за все.	Властива активна життєва позиція, незалежність і відповідальність за себе. Експерти-інтернали є двигунами прогресу та генераторами ідей розвитку АЕД. Як правило, вони завжди є громадськими активістами.
Прийняття рішень	Прагнення знову і знову відкладати здійснення своїх намірів. Як правило, такі експерти або розтягують процес прийняття рішень, або приймають дуже загальні рішення.	Вони більш продуктивні в ситуаціях прийняття рішення навіть у ситуаціях, пов'язаних з ризиком; виявляють більшу готовність відстрочити миттєве задоволення задля досягнення віддаленого, але ціннішого блага.
Стиль керівництва	Більш директивний і частіше ґрунтується на негативних санкціях. Авторитарний, безпринципний, інколи цинічний. Головні методи керівництва – вказівка з насмішкою, наказ, інспектування, погроза додаткової перевірки.	Переважає ліберально-демократичний. Делегує повноваження, віддає перевагу колегіальним та колективним рішенням. Головні методи керівництва – зауваження, вимірювання, експертиза, консультування.
Сприйняття контролю за своєю діяльністю	Схильний до неформальної поведінки, малокомунікабельний; у нього низький рівень самоконтролю і висока напруженість. Такі особливості особистості можуть загострювати стосунки екстернала з оточенням і обумовлювати виникнення конфліктів. Контроль за собою сприймає як стихійне лихо. Тому сам панікує і всіх лякає.	Самокритичний. Не боїться контролю, впевнений, що зможе відстояти свої позиції. Вміє аргументувати будь-які невдачі. Сприймає контроль як виконання функцій посадовими особами. Ніколи не лякає контролем своїх співробітників. Притаманний високий рівень самоконтролю та адекватної самооцінки. У будь-якій ситуації зовнішнього контролю стає на захист суб'єкта аналізу та оцінки.