



УДК 37.091.113.4

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-4\(187\)-15-18](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-4(187)-15-18)



**Журавська Ніна**

**Ящук Сергій**

**Олещенко Олена**

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-8393-0841>

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-8309-5898>

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-8673-546X>

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ: ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

**А** Висвітлюються стилі управління. Наголошено, що у чистому вигляді на практиці стилі у роботі керівників зустрічаються вкрай рідко. Акцентована увага на найпоширеніших та універсальних стилях керівництва: авторитарний, демократичний і попустительський (ліберальний). Зосереджена увага на одному із найважливіших напрямів підвищення ефективності ролі і значення людського фактора в умовах сучасного виробництва – сфері оптимізації управління морально-психологічним кліматом колективу. Відзначено, що саме на морально-психологічний клімат впливають мотиви діяльності: потреби й інтереси, переконання і прагнення, ідеали та установки, емоції й потяги.

**Ключові слова:** стилі управління; моральний клімат; психологічний клімат; педагогічний колектив; керівник

**Актуальність проблеми.** Визначення стилю управління зводиться до певного набору прийомів і варіантів вирішення завдань управління, що характерні для менеджера, іншими словами, управлінський стиль – це система методів керування, що регулярно застосовуються. Головними чинниками, що впливають на стиль керівництва прийнято вважати: загальні умови праці; структуру колективу; особистість управлінця; поточна ситуація; цілі і завдання організації; особистісні якості співробітників; кількість членів робочої групи та її місце в організації.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Можна сказати, що стиль і методи управління створюють єдність. В Україні вивченням проблеми управління закладом освіти займаються вчені та дослідники В. Вербицький, Г. Дмитренко, Н. Журавська, О. Мармаза, М. Михайліченко, С. Ніколаєнко, В. Шинкарук, С. Ящук та ін.

Стиль керівництва розуміємо як явище абсолютно індивідуальне і неповторне, адже він може бути визначеним специфічними характеристиками конкретної особистості і відображати особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме конкретної особистості [1, с. 56–67].

Серед нових стилів керівництва можна виокремити процес переходу від «прихованого», або його ще називають «анонімним» до «видимого» стилю керівництва [4, с. 13–17].

**Метою статті** є висвітлення особливостей стилів керівництва, що впливають на соціально-психологічний клімат педагогічного колективу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У процесі трудової діяльності формується суворо неповторний тип, «почерк» керівника, діяльність якого повторити у деталях важко і частіше за все практично неможливо. Варто зазначити, що найголовнішим елементом сучасного стилю управління є саме вміння змінювати стиль роботи у залежності від вимог у конкретний момент [3, с. 13–17].

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів [6, с. 21–22] сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі переглянули попередні стилі керівництва і, як наслідок, почався процес формування нових.

Зміст «прихованого» стилю керівництва полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї установи, невідома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчого і навіть середнього прошарку.

«Видимий» стиль керівництва сформувався внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю [2]. Йому притаманні особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків і каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, піклування про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації тощо.

Невтручання – ще один новий стиль керівництва, якому характерний низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, який послуговується таким стилем, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти

своє місце в організації [2]. Цей стиль характеризують як «управлінське зубожіння». При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Цей стиль характеризується високим рівнем турботи про людей і низьким про виробництво, прагненням до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше [1, с. 22–27].

Стиль «керівництво завданнями», в основі якого лежить максимальна турбота керівника про виробництво, яка поєднана з мінімальною турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про підвищення виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить [5, с. 13–17].

Стиль «золотої середини». Керівник прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

Командний стиль характеризують прагнення управлінця поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

В останні роки дослідники схиляються до думки про те, що універсального стилю керівництва не існує, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю керівництва стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.

У чистому вигляді на практиці ці стилі у роботі керівників зустрічаються вкрай рідко. Найпоширенішими та універсальними на практиці вважають виділені німецьким психологом К. Левіним три «класичних» стилю керівництва: авторитарний, демократичний і попустительський (ліберальний) [1, с. 41–45]. Найважливішою загальною підставою виділення цих стилів був характер прийняття управлінських рішень, а також ставлення керівника до підлеглих.

Майже третя частина свідомого людського життя проходить на робочому місці. І те, в яких умовах відбувається трудова діяльність, яка загальна психологічна атмосфера колективу, які ділові та особисті стосунки, значною мірою відображається на результатах роботи, кількості і якості виробленої продукції і навіть на житті людини загалом. Останніми роками суспільство

і виробництво змінюються, а у людській свідомості змінюються радикальні психологічні процеси [3, с. 18].

Вся попередня історія розвитку економічних і соціальних сфер нашого суспільства, історія становлення людини підготували підґрунтя і створили умови для використання психологічної науки як потужного засобу активізації людського чинника в усіх сферах виробничої й духовної діяльності.

Одне з найважливіших напрямів підвищення ефективності ролі і значення людського фактора в умовах сучасного виробництва належить сфері оптимізації управління морально-психологічним кліматом колективу.

Морально-психологічний клімат [2] – один із найважливіших компонентів у структурі соціально-психологічних умов і значущих факторів усієї життєдіяльності трудового колективу.

Важливе значення зумовлене, насамперед, тим, що він відображає переважаючий внутрішній стан трудового колективу, його психологічну атмосферу.

А оскільки трудова діяльність займає в нашому житті найважливіше місце і відбувається через участь кожного в спільній роботі трудового колективу, то й характеристики, що утвердилися у цьому колективі морально-психологічного клімату є важливим соціально-психологічним компонентом способу життя кожної людини.

Процес формування особистості завжди тривалий, дуже складний, вимагає колективних зусиль. Його ефективність залежить від багатьох умов, таких, як рівень розвитку колективу, особистість керівника (його професіоналізм, досвідченість, соціальні установки, моральні якості) тощо.

Серед цих умов на одне з чільних місць треба поставити морально-психологічний клімат, який не тільки формує безпосереднє ставлення оточуючих до кожної людини, не тільки дає оцінку її діяльності, але й є своєрідним механізмом зворотного зв'язку, який через морально-психологічну атмосферу має великий вплив на кожного члена колективу.

Морально-психологічний клімат впливає на процес реалізації різноманітних стосунків у колективі, які зумовлюють ті чи інші зміни у психологічному стані кожного працівника.

Але, як зазначає у своїх роботах професор Б. Паригін [1, с. 32–33], морально-психологічний клімат колективу – це не проста сукупність психічних станів складників його індивідів, це потужний фактор множення, значного зусилля психічного настрою його членів.

Через морально-психологічний клімат опосередковується будь-яка діяльність колективу. При цьому переважаючий психічний настрій тієї чи іншої групи людей визначає не тільки міру залученості кожного працівника до діяльності, але й у кінцевому результаті, ефективність.

Виходячи з цього, морально-психологічний клімат може бути чинником не тільки підвищення продуктивності праці, мобілізації внутрішніх резервів трудового колективу, а й посилення трудового порядку та дисципліни. Залежно від характеру морально-психологічного клімату його вплив на особистість буде різним: стимулювати до праці, підняти настрій, вселяти бадьорість і впевненість або, навпаки, діяти гнітюче, занижувати активність і енергію, призводити до виробничих і моральних втрат.

Ефект впливу може бути позитивним чи негативним, сприятливим чи несприятливим, здоровим чи нездоровим.

Про стан клімату можна дізнатися, перш за все, з тих емоційних оцінок, які дають різним явищам, що відбуваються в колективі, його учасники. А на емоційному рівні завжди вирішується «подобається – не подобається», «приємно – неприємно», «приносить задоволення – не приносить задоволення».

На цьому рівні саме такі полярні визначення важливі для людини. По суті, морально-психологічний клімат – інтегральний показник рівня розвитку трудового колективу [3, с. 45–48].

Досягнення певного рівня єдності саме в цій області – це одночасно і мета на шляху становлення колективу, і показник стану його морально-психологічного клімату.

Чітке розуміння і прийняття членами колективу його основних цілей і завдань, достатня гнучкість у виборі засобів і способів їхнього досягнення характеризують високий рівень розвитку колективу. Ці ж показники є основою формування позитивного морально-психологічного клімату.

Психологічний клімат справляє значний вплив на ефективність діяльності групи. Спільна діяльність колективу зумовлює і спільність її психологічних характеристик. Сприятливий психологічний клімат позитивно впливає на формування почуття задоволеності членів колективу.

Оскільки колективні зусилля призводять до якіснішого вирішення проблем і зростання узгодженості в реалізації рішень, то створення сприятливого психологічного клімату стає нагальною потребою і необхідністю у ринкових умовах сьогодення [5, с. 13–17].

Досягнення сумісності персоналу дуже складне завдання. Труднощі пов'язані, в першу чергу, з тим, що не існує методики неупередженої оцінки людських якостей, які мають вирішальне значення для вибудування нормальних стосунків. Тому практично неможливо передбачити, чи буде колектив згуртованим чи ні.

Можна сказати, що сприятливий психологічний клімат характеризується тим, що у взаємовідносинах працівників переважає почуття симпатії та відповідальності [2]. Відповідно до цього, при несприятливому психологічному кліматі виникають напружені стосунки між членами колективу, конфліктні ситуації,

зростає постійна заміна кадрів, зниження мотивації до праці, зменшення продуктивності праці тощо. Отже, психологічний клімат колективу є одним з найважливіших факторів та основ зростання ефективності праці.

Задоволеність персоналу стосунками у колективі є однією з найсуттєвіших характеристик сприятливого психологічного клімату. Міжособистісні відносини у колективі формуються на основі партнерства або конкуренції. Варто зауважити, що раніше найпоширенішими були індивідуальні систем стимулювання праці [3, с. 71–77]. Це, інколи, вносить елемент суперництва в роботу колективу, що, може призвести до погіршення взаємовідносин.

Останнім часом більшість вітчизняних та іноземних дослідників сходяться на думці, що найпродуктивнішими є ті колективи, які побудовані на принципі взаєвиручки. І це свідчить про те, що для формування ефективної діяльності колективу вкрай необхідний сприятливий психологічний клімат. Адже формування необхідного рівня психологічної, професійної, інтелектуальної сумісності дозволить персоналу ефективно співпрацювати [2], як єдина команда, та вирішувати завдання, що ставляться перед колективом. Щодо життєвої перспективи кожного члена колективу, то керівнику потрібно замислитися над сприянням реалізації потенційних можливостей працівників.

А також звертати увагу на конфлікти і виносити психологічний урок із кожної конфліктної ситуації. Звісно, чим менше конфліктів, тим більше це сприяє згуртованості колективу. І необхідно, по можливості, їх уникати.

Якщо ж конфліктна ситуація вже відбулася, то доцільно проаналізувати причини, що послугували виникненню конфлікту, і прийняти заходи для попередження їх у майбутньому. Ефективним методом для цього може бути обговорення з персоналом проблеми, досягнення взаєморозуміння та колективне визначення стратегій поведінки. Основний зв'язок між рівнем розвитку групи, колективу й станом морально-психологічного клімату полягає у тому, що чим вищий рівень розвитку, тим сприятливіший у ньому морально-психологічний клімат.

Саме на морально-психологічний клімат впливають мотиви діяльності, під якими треба розуміти психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини. Такими мотивами можуть бути потреби й інтереси, переконання і прагнення, ідеали та установки, емоції і потяги. Природно, що кожна людина має свій, індивідуальним набір мотивів, який визначає в цілому спрямованість її особистості, в тому числі і в галузі трудової діяльності [5, с. 13–17]. Формування єдності мотивації членів одного колективу повинно бути найголовнішим завданням керівництва.

**Висновки.** Щоб сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, варто згрупувати основні фактори, що на нього впливають:

1. Імідж керівника, його стиль керування, манера поведінки. Керівник має об'єктивно оцінювати досягнення кожного працівника, підтримувати стабільний склад колективу, розвивати в собі якості сильного, авторитетного керівника.

2. Евристичне навчання. Менеджерам персоналу варто проводити комунікативні та навчальні тренінги, які б сприяли розкриттю кращих моральних якостей людини та підвищенню згуртованості колективу.

3. Згуртування колективу. Корпоративні вечори та заходи допомагають налагодити в колективі дружню та позитивну атмосферу.

**Перспективи подальших розвідок** базуються на розумінні того, що позитивний морально-психологічний клімат не є продуктом спонтанного розвитку групи, не може бути досягнутий сам собою.

### Список використаних джерел

1. Журавська Н. С. Теорія і методика професійного навчання : навч.-метод. посіб. Київ : ВЦ НАУ, 2006. 66 с.
2. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 роки (проект МОН України). URL: <http://osvita.ua/news/43501/> (дата звернення: 21.12.2018).
3. Ковальчук В. І. Створення сприятливого навчального середовища. Тренінги : навч.-посіб. Київ : Шкільний світ, 2011. 127 с.

**Журавская Нина, Ящук Сергей, Олещенко Елена. Социально-психологический климат педагогического коллектива: особенности стилей управления.**

Ⓐ Освещается стили управления. Отмечено, что в чистом виде на практике стили в работе управленцев встречаются очень редко. Акцентировано внимание на универсальных стилях управления: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный). Сосредоточено внимание на одном из важных направлений повышения эффективности роли и значения человеческого фактора в условиях современного производства – сфере оптимизации управления морально-психологическим климатом коллектива. Отмечено, что именно на морально-психологический климат влияют мотивы деятельности: потребности и интересы, идеалы та установки, эмоции.

**Ключевые слова:** стили управления; моральный климат; психологический климат; педагогический коллектив; руководитель

**Zhuravska Nina, Yashchuk Serhij, Oleschenko Olena. Social and Psychological Climate of the Teachers Team: Peculiarities of Management Styles.**

Ⓐ The paper covers the topic of the management and facts, that in some cases, manager's style in their work is an extremely rare thing. Attention is focused on the most common and universal leadership styles: authoritarian, democratic and liberal ones. The attention is focused on the one of the most important types of growth in the field of economic activity and the identification of the human factor in the development of civic activities – the sphere of moral and psychological management's optimization in the collective. It is noted that the moral and psychological climate is influenced by such activity motives as: needs, interests, beliefs, aspirations, ideals, attitudes, emotions.

**Key words:** management style; moral climate; psychological climate; teaching staff; manager

**Журавська Ніна Станіславівна**, доктор педагогічних наук, професор кафедри методики навчання та управління навчальними закладами Національного університету біоресурсів і природокористування України

**E-mail:** [juravska@ukr.net](mailto:juravska@ukr.net)

**Ящук Сергій Петрович**, кандидат педагогічних наук, стажер соціальної школи м. Бордо (Франція), Національний університет біоресурсів і природокористування України

**E-mail:** [sergiolife92@outlook.fr](mailto:sergiolife92@outlook.fr)

**Олещенко Елена Володимирівна**, магістр Національного університету біоресурсів і природокористування України, спеціальність «Управління навчальним закладом»

**E-mail:** [lenka19031996@bigmir.net](mailto:lenka19031996@bigmir.net)

4. Ніколаєнко С. М. Нова місія університетів та якість вищої освіти – вимога часу. *Цілі стало розв'язати третього тисячоліття: виклики для університетів наук про життя* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 23–25 трав. 2018 р.). Київ, 2018. С. 13–17.
5. Шинкарук В. Д. Гуманітарне співробітництво між Україною та Грецією. *Діалог культур: Україна – Греція: культурна політика XXI ст. в європейській ретроспективі. Діалог культур: Україна – Греція* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 21–23 вер. 2016 р.). Київ, 2016. С. 13–17.
6. Ящук С. П. Конституционное и международное право: совершенствование основного закона. *Сучасні напрями теоретичних і прикладних досліджень* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Одеса, 20–31 берез. 2012 р.). Одеса, 2012. Т. 18. С. 21–22.

### References

1. Zhuravska, N. S. (2006). *Teoriia i metodyka profesiinoho navchannia*. Kyiv: VTs NAU [in Ukrainian].
2. *Kontseptsiia rozvytku osvity Ukrainy na period 2015–2025 roky (proekt MON Ukrainy)*. Retrieved from <http://osvita.ua/news/43501/> (data zvernennia: 21.12.2018) [in Ukrainian].
3. Kovalchuk, V. I. (2011). *Stvorennia spryiatlyvoho navchalnoho seredovyscha. Treninhy*. Kyiv: Shkilnyi svit [in Ukrainian].
4. Nikolaienko, S. M. (2018). Nova misiia universytetiv ta yakist vyshchoi osvity – vymoha chasu. In *Tsili staloho rozvytku tretoho tysiacholittia: vyklyky dlia universytetiv nauk pro zhyttia* (pp. 13–17). Kyiv [in Ukrainian].
5. Shynkaruk, V. D. (2016). Humanitarne spivrobitnytstvo mizh Ukrainoiu ta Hreysiieiu. *Dialoh kultur: Ukraina – Hreysiia: kulturna polityka XX st. v yevropeiskii retrospektivi. Dialoh kultur: Ukraina – Hreysiia* (pp. 13–17). Kyiv [in Ukrainian].
6. Yashchuk, S. P. (2012). Konstytutsyonnoe y mezhdunarodnoe pravo: sovershenstvovanye osnovnoho zakona. *Suchasni napriamy teoretychnykh i prykladnykh doslidzhen* (Vol. 18, pp. 21–22). Odesa [in Ukrainian].

*Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 15.02.2019*