

УДК 37.07:005.95

Клочко А.О.

КОМПЛЕКС МЕТОДИК ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРАДИЦІЙНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРІВ В ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Клочко А.О. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. У статті представлено комплекс методик для дослідження традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. Комплекс включає чотири групи методик, які дають можливість діагностувати: а) використання керівниками освітніх організацій традиційних та інноваційних стилів управління; б) взаємозв'язки між традиційними та інноваційними стилями управління менеджерів в освітніх організаціях і чинниками мезорівня (психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації); в) взаємозв'язки між традиційними та інноваційними стилями управління менеджерів в освітніх організаціях і чинниками мікрорівня (особистісними, організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристики керівників); г) вплив традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів на ефективність діяльності освітніх організацій та поведінки персоналу (задоволеність роботою, суб'єктивне благополуччя персоналу, відданість персоналу організації)/

Ключові слова: освітні організації; менеджери освітніх організацій; традиційні стилі управління; інноваційні стилі управління; методики для дослідження інноваційних та традиційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях.

Клочко А.А. Комплекс методик для исследования психологических особенностей традиционных и инновационных стилей управления менеджеров в образовательных организациях. В статье представлен комплекс методик для исследования традиционных и инновационных стилей управления менеджеров в образовательных организациях. Комплекс объединяет четыре группы методик, позволяющих диагностировать: а) реализацию руководителями образовательных организаций традиционных и инновационных стилей; б) взаимосвязь между традиционными и инновационными стилями управления менеджеров в образовательных организациях и факторами мезоуровня (психологическими и организационно-функциональными характеристиками персонала); в) взаимосвязь между традиционными и инновационными стилями управления менеджеров в образовательных организациях и факторами микроуровня (личностными, социально-демографическими, организационно-профессиональными характеристиками менеджеров); г) влияние традиционных и инновационных стилей управления менеджеров на эффективность деятельности образовательных организаций и поведения персонала (удовлетворенность работой, субъективное благополучие персонала, преданность персонала организации).

Ключевые слова: образовательные организации, менеджеры образовательных организаций; инновационные стили управления; традиционные стили управления; методики для исследования традиционных и инновационных стилей управления менеджеров в образовательных организациях.

Постановка проблеми. В умовах глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку освіти, висуваються нові підходи до організації управління освітніми закладами. Пріоритетними стають завдання, що стосуються підвищення ефективності роботи керівників закладів, а саме – впровадження нових підходів до стилю управління менеджерів освітніх організацій. Тому виникає необхідність у вивченні психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях та чинників, які на них впливають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Узагальнення теоретичних напрацювань науковців дозволяє стверджувати, що стиль управління сучасною наукою досліджувався упродовж останніх років багатьма вченими, фахівцями з менеджменту, [2; 5; 9; 13; 17; 20; 29; 30]. Вивчення стилів управління в психології особистості, психології управління, зокрема на

матеріалі діяльності освітніх організацій, висвітлено в роботах О.І. Бондарчук [4], Н.Л.М. Карамушки [12], Н.Л. Коломінського [16] та ін.

Визначення ефективного стилю керівництва інноваційною діяльністю здійснювали у своїх працях науковці І. Адизес [1], Р. Дафт [6], Л. Довгань [7], А. Казанцев [10], М. Мурашко [21] та ін.

Стилі управління менеджерів в освітніх організаціях доцільно, на наш погляд, розділити на дві групи: традиційні та інноваційні.

До *традиційних стилів управління* відносять стилі, які спрямовані на вирішення традиційних управлінських завдань в організації. Тобто мова йде, насамперед, про систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності в цілому (забезпечення планування, організації та контролю) та здійснення керівництва як впливу на працівників [12].

Інноваційні стилі управління, згідно з підходом автора, являють собою систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до інноваційних завдань, які виникають сьогодні в організації: реалізація не лише власне управлінських (адміністративних) завдань, але й лідерських завдань; здатність створювати команди та працювати в командах; вміння гармонійно поєднувати інтереси організації та працівників; здатність керівника продовжувати власний саморозвиток тощо.

Психологічні аспекти проблеми впровадження інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях залишаються практично не вивченими, зокрема, не розробленою залишається проблема визначення діагностичного інструментарію для дослідження традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях.

Виходячи з актуальності та недостатньої розробки проблеми в літературі, нами визначено таку **мету дослідження**: визначити та обґрунтувати методики для вивчення психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. На основі аналізу літературних джерел [12; 18; 22; 24; 34] та власного теоретичного аналізу проблеми нами для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях нами було визначено **чотири групи** діагностичних методик.

Першу групу складають методики для вивчення реалізації керівниками освітніх організацій традиційних та інноваційних стилів та здійснення їхнього порівняльного аналізу.

До *другої групи* входять методики для виявлення взаємозв'язків між традиційними та інноваційними стилями управління менеджерів в освітніх організаціях і чинниками мезорівня, що стосуються психологічних особливостей та організаційно-функціональних характеристик освітньої організації, які можуть впливати на впровадження керівниками традиційних та інноваційних стилів управління.

Третя група містить методики для виявлення взаємозв'язків між традиційними та інноваційними стилями управління менеджерів в освітніх організаціях і чинниками мікрорівня, які стосуються певних особистісних, соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик керівників.

І *четверта група* включає методики для дослідження впливу традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів на ефективність діяльності освітніх організацій та їхнього персоналу.

Послідовно проаналізуємо кожен блок методик.

До **методик першої групи**, які спрямовані для вивчення реалізації керівниками освітніх організацій традиційних та інноваційних стилів і здійснення їхнього порівняльного аналізу, можна віднести: методика дослідження взаємостосунків адміністрації і педагогічного колективу [14], «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов) [26], опитувальник «Уміле розв'язання проблеми» [23], опитувальник «Ви лідер чи менеджер?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [32], «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк – Дж. Мутон) [25], діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді [15], методика діагностики спрямованості особистості (Б. Басс)

[26], опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [32].

Розглянемо спочатку методики, які можна використовувати для дослідження **традиційних стилів управління та «проміжних» стилів, які перебувають між традиційними та інноваційними.**

Для визначення переважаючого стилю управління менеджера освітньої організації планується використання **методики «Стиль керівництва» (А.Л. Журавльов)** [26], що складається з 27 груп тверджень, які відображають різні аспекти взаємодії керівництва і колективу, і дозволяє діагностувати притаманний менеджерам освітніх організацій стиль управління, а саме: 1) *авторитарний (директивний)* (Орієнтація на власну думку й оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до твердої формальної дисципліни, більша дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноособове прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих); 2) *ліберальний* (Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості й строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень); 3) *демократичний (колегіальний)* (Вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення).

До проміжних методик, які діагностують як традиційні, так і інноваційні вияви стилів управління менеджерів, відносять, насамперед, **опитувальник «Уміле розв'язання проблеми»** [23], що дозволяє визначити, який вид рішень менеджер використовує частіше: *рутинні рішення* вимагають неухильного проходження процедури, оцінки ситуації в межах здорового глузду, гуманного лідерства і контролю за подіями; *селективні рішення* потребують встановлення мети, планування, аналізу інформації і розвитку проєктів; *адаптаційні рішення* включають розпізнавання і фокусування проблеми, систематизоване її розв'язання і аналіз ризиків, часто включають створення робочих груп; *інноваційні підходи* передбачають творче управління, стратегічне планування і системне вирішення на рівні складних ідей або складної організації.

Сюди також належить методика дослідження **взаємостосунків адміністрації і педагогічного колективу** [14], яка дасть можливість дослідити взаємостосунки менеджера і персоналу організації, а також оцінити такі компоненти управлінської діяльності: а) *функціональний компонент* (організаційний потенціал; уміння планувати свою діяльність; уміння використовувати владу; уміння приймати рішення; здатність контролювати оцінювання діяльності учнів; уміння підтримувати потяг до розвитку учнів та ін.); б) *особистісні характеристики* та комунікативний потенціал менеджера; в) *авторитет менеджера серед персоналу*. У результаті сумування отриманих балів за описаними вище компонентами можна виявити *основні складові управлінської діяльності менеджера освітньої організації* (з точки зору педагогічного колективу) за такими показниками: занадто захоплюється різноманітними нововведеннями і реорганізаціями; намагається вчасно підтримати будь-яке починання, але іноді надто захоплюється нововведеннями; іноді може підтримати корисний почин, хоча не дуже захоплюється різними нововведеннями та реорганізаціями; скептично ставиться до нововведень і реорганізацій, намагається триматися від них поодаль; надзвичайно консервативний, великий супротивник будь-яких нововведень.

Далі проаналізуємо методики, які дають можливість діагностувати власне **інноваційні стилі управління.**

Так, **опитувальник «Ви лідер чи менеджер?»** (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [32] дасть можливість проаналізувати уявлення менеджерів освітніх організацій про себе як: 1) *лідера*, який пояснює співробітникам, чому певні завдання та дії необхідно виконувати, щоб досягнути цілей. Своїм стилем він надихає співробітників. Він бачить свою роль, насамперед, як наставника своїх співробітників. Співробітники відчувають свою відповідальність, у першу чергу, перед клієнтами за виконання своєї роботи, а потім перед керівником. та потрібно акцент на ролі наставника. Керівник не пояснює співробітникам, як вони повинні виконувати свою

робочі завдання, а показує, на досягнення яких стратегічних, світоглядних цілей вони повинні орієнтуватися; 2) *менеджера*, який фокусує свою роботу на внутрішніх процесах і структурах. Він пояснює співробітникам, як вони повинні виконувати свої робочі завдання. Особливо сфокусований на таких функціях менеджера, як планування, організація, аналіз, прийняття рішень та ін. Він приділяє велике значення чітким правилам та директивам. Менеджер орієнтується більше на порядок і стабільність, ніж на зміни. Для нього важливі посадові інструкції з чітким формулюванням організаційних стосунків, завдань та компетенцій; 3) *гармонійне поєднання лідерських та менеджерських характеристик*. Представники цього типу приділяють велику увагу як роз'ясненню стратегічних цілей, так і конкретному виконанню окремих завдань. Вони реалізують ситуативну управлінську поведінку, управляють своїми співробітниками залежно від їхньої кваліфікації.

Як зазначають автори методики, для забезпечення ефективного управління менеджер в освітній організації повинен гармонійно поєднувати функції як власне управління (адміністрування), так і лідерства.

Опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутон [25] зорієнтований на вивчення орієнтації менеджерів освітніх організацій на стиль діяльності «команда». Отримані після підрахунків показники відкладаються на управлінській решітці, яка має два вектори, що відображають дві сфери управлінської діяльності менеджерів та персоналу освітніх організацій: орієнтація на завдання та орієнтація на персонал. Залежно від отриманих показників (від 1 до 9), які відкладалися на векторах «Орієнтація на завдання» та «Орієнтація на персонал», визначається точка координат, яка відповідає одному зі стилів діяльності, запропонованих авторами методики: «Страх перед бідністю», «Авторитет – підкорення», «Будинок відпочинку», «Організація», «Команда».

Зазначимо, що, відповідно до підходів авторів методики [25], особливість стилю «команда» полягає в тому, що він дає можливість максимально задовольнити як інтереси організації, так і інтереси кожного працівника, а це є суттєвою характеристикою діяльності команди. Стиль «команда» суттєво відрізняється від інших стилів діяльності, в процесі реалізації яких спостерігається орієнтація лише на виконання завдань («Авторитет – підкорення»), або лише на задоволення інтересів персоналу («Будинок відпочинку»); або часткова орієнтація на завдання та на персонал («Організація»); або діяльність побудована таким чином, що ані інтереси освітньої організації, ані персоналу взагалі не задовольняються («Страх перед бідністю»).

Важливим принципом командної роботи є взаємодоповнюваність (взаємозамінність) ролей та визначення ролей, необхідних саме в діяльності команд освітніх організацій. Методика **«Діагностика функціонально-рольових позицій в команді»** [15] дасть можливість вивчити орієнтацію менеджерів та персоналу організацій на найбільш прийнятні для них ролі з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди: «голова»; «формульвальник»; «генератор ідей»; «оцінювач ідей»; «організатор роботи»; «організатор групи»; «дослідник ресурсів»; «завершувач». Отримані дані дослідження можна буде використовувати для визначення менеджерами освітніх організацій таких завдань: а) виявлення ролей, на які найбільше і найменше орієнтуються працівники організації (виявлення «реально працюючих» ролей); б) виявлення «проблемних» ролей, тобто тих, що відсутні і які необхідно вводити в діяльність команди для забезпечення її цілісності й ефективності (часто виникає нагальна потреба введення в діяльність команди таких ролей, як «генератор ідей», «дослідник ресурсів» та ін., які в багатьох командах сьогодні відсутні або представлені недостатньо); в) відбір людей в команду відповідно до виявлених орієнтацій щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей.

Методика діагностики спрямованості особистості (Б. Басс) [26] дасть можливість визначити спрямованість менеджера освітньої організації: особистісної (на себе); ділової (на завдання); колективістської (на взаємодію).

Особистісна спрямованість (спрямованість на себе – СС) характеризується орієнтацією на пряму винагороду і задоволення безвідносно роботи і співробітників, агресивністю у досягненні статусу, владністю, схильністю до суперництва, дратівливістю, тривожністю.

Ділова спрямованість (спрямованість на завдання – СЗ) відбиває зацікавленість у розв'язанні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтації на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, яка корисна для досягнення спільної мети.

Колективістська спрямованість, або *спрямованість на взаємодію* (СВ) пов'язується з прагненням за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтацією на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям, орієнтацією на соціальне схвалення, залежністю від групи, потребою в прихильності і емоційних відносинах з людьми.

Необхідно зазначити, що всі три види спрямованості не існують абсолютно самостійно й незалежно, а сполучаються один з одним. Тому правильніше буде говорити в результаті діагностики не про єдину, а про домінуючу спрямованість особистості.

Опитувальник «Як Ви ставитесь до змін?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [32] дасть можливість виявити три основні типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: 1) *Тип А – «Традиціоналіст»* (Зміни непокоять Вас або й навіюють страх. Ви поважаєте старі порядки тому, що Вам потрібні непохитні правила, щоб відчувати себе захищеним. Тому Ви з радістю плекаєте традиційні цінності. Вас не можна звинувачувати, якщо Ви твердите, що встановлені принципи порядку донині є визначальними для спільного життя людей. Однак при цьому не можна забувати, що часи змінюються. Не можна заперечувати, що суспільство розвивається, а, разом із цим, старі традиції відмирають чи втрачають свій сенс. Тому не тримайтеся за старі принципи, що погіршують Ваше життя і життя Ваших близьких). 2) *Тип Б – «Реаліст»* (Ви реалістично оцінюєте зміни: що повинно бути, то повинно бути. Навіть тоді, коли зміни пов'язані з болісними розставаннями та звичками. Хоча ви йдете поруч із часом, Ви робите зміни тільки такого типу, який Вам здається виправданим. Зміни будь-якою ціною – це не Ваш стиль. Інновації Ви вводите не різко, а послідовно, пристосовуючи їх до мінливих умов довкілля. Інстинктивно Ви відчуваєте, що життя означає зріст та зміни. Цей принцип Ви обрали лейтмотивом Ваших дій. Ваше кредо: якщо нічого змінити не можна, настає смерть). 3) *Тип В – «Вільнодумець»* (Зміни означають для Вас радість життя. Традиції та звичаї Ви не дуже поважаєте. Застарілі структури та ідеї навівають на Вас нудьгу. Це виражається як у Вашій поведінці, так і в одязі. Ви не тримаєтеся за довготривалі відносини. Уявлення про те, що можна все життя прожити з однією й тією ж людиною, лякають Вас. У роботі Вам також потрібно різноманіття. Щойно робота перестає Вас цікавити, Ви починаєте шукати іншу. Невже це тільки потяг до свободи, заради якої Ви хочете протягом усього Вашого життя щось переробляти? Чи, може, це лише Ваш страх перед прив'язаністю, що робить Вас вічним мандрівником без постійного місця перебування?).

Слід зазначити, що у менеджерів освітніх організацій в управлінській діяльності можуть реально поєднуватися характеристики, притаманні кожному із названих стилів. При певному поєднанні таких характеристик можуть спостерігатися «змішані» або «гармонійні» типи менеджерів.

До **другої групи методик**, які виявляють взаємозв'язки між традиційними та інноваційними стилями управління менеджерів в освітніх організаціях та чинниками мезорівня, що стосуються особливостей та організаційно-функціональних характеристик освітньої організації, які можуть впливати на упровадження керівниками традиційних та інноваційних стилів управління, включено такі методики: тест «Пульсар» (Л. Г. Почебут) [24], опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг, модифікація Л.М. Карамушки) [11], опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала С) [25], «анкета-паспортичка».

До чинників мезорівня, згідно з наявними в літературі розробками [11], відносять *дві підгрупи*: психологічні та організаційно-функціональні.

Група психологічних чинників мезорівня включає такі характеристики: 2) *рівень*

організаційного розвитку; 3) рівень креативної спрямованості організаційного середовища; 3) рівень розвитку педагогічного колективу.

Методика «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг, модифікація Л.М. Карамушки) [11] у складі комплексу діагностичних методик дасть можливість отримати оцінку педагогічними працівниками окремих показників організаційного розвитку та організаційного розвитку освітньої організації в цілому: 1) *«організаційна зрілість»* – стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні такі характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм в роботі та ін. 2) *«проблемність організаційного розвитку»* – стан розвитку організації, якому притаманні такі характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробувати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здібні; працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін. Також дана методика дає можливість виділити такі рівні розвитку організації (організаційного розвитку): а) *«конструктивний» рівень*; б) *«кризовий рівень»*; в) *«проблемний» рівень*.

Опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала С) [25] дозволяє оцінити, наскільки креативним є робоче середовище в освітніх організаціях. Зокрема, за результатами опитування визначаються три рівні творчої спрямованості організаційного середовища: а) робоче середовище не підтримує креативного мислення; б) у робочому середовищі час від часу важко бути креативним; в) робоче середовище є ідеальним для креативної особистості.

На основі порівняльного аналізу результатів, які будуть отримані за трьома основними шкалами опитувальника, зокрема за допомогою шкали С, можна зробити висновки щодо співвідношення творчого потенціалу менеджерів освітніх організацій та робочого середовища. Наприклад, це може бути такі варіанти співвідношення: а) «Ваше робоче середовище не підтримує креативного мислення. Подивіться на Ваші бали за пунктами А і В. Якщо вони високі, то Ви, безумовно, відчуваєте напругу на роботі. Як Ви збираєтеся боротися з цим?»; б) «Іноді важко бути креативним на Вашій роботі. Якщо у Вас високі оцінки за пунктами А і В, використовуйте Ваші можливості для того, щоб змінити середовище»; в) «Ви працюєте в ідеальному середовищі для креативної особистості. Однак, якщо у Вас низькі оцінки за пунктами А і В, Вам слід працювати над розвитком Вашої креативного потенціалу. Ніхто не збирається Вам заважати пропонувати нові ідеї».

Певні аспекти роботи педагогічного колективу та змістовної його характеристики є важливими для дослідження стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. З цією метою планується використати **тест «Пульсар» (Л.Г. Почебут)** [24], який передбачає вивчення та аналіз розвитку семи якостей педагогічного колективу: *підготовленість до діяльності* (це стан, який характеризує міру готовності колективу до рішення поставленої задачі); *спрямованість* (це стан, що характеризується чітким, погодженим усвідомленням членами колективу їхніх цілей, інтересів, норм, способів і засобів діяльності, а також критеріїв оцінки результатів); *організованість* (це стан, який характеризується чітким розподілом ролей і статусів у колективі, наявністю формальної і неформальної структури); *активність* (це стан, що характеризує здатність колективу здійснювати суспільно значиму діяльність і виражає міру реалізації фізичного та інтелектуального потенціалу її членів); *згуртованість* (це стан, що характеризується стійкістю і єдністю міжособистісних взаємовідносин і взаємодій, забезпечуючи стабільність і спадкоємність діяльності колективу); *інтегративність* (це стан колективу, який характеризується узгодженістю внутрішньо групових процесів); *референтність* (це такий стан колективу, при якому членство в ньому представляється людям найбільш цінним і значущим) [12].

До групи *організаційно-функціональних чинників мезорівня* нами віднесено: *тип навчального закладу; місце розташування навчального закладу; термін існування навчального закладу; кількість працівників, які працюють у навчальному закладі; кількість дітей, які навчаються у навчальному закладі; статус організації та ін.* Ці чинники вивчатимуться за допомогою розробленої «анкети-паспортички».

До **третьої групи методик**, які спрямовані на виявлення взаємозв'язків між традиційними та інноваційними стилями управління менеджерів в освітніх організаціях та чинниками мікрорівня, які стосуються певних особистісних та організаційно-професійних характеристик керівника, нами віднесено опитувальник «Велика П'ятірка» (Р. МакКрейем і П. Коста) [35], діагностика «емоційного інтелекту» (Н. Холл) [31], опитувальник «Який Ваш креативний потенціал» (шкала А і В) [25], методика для вивчення бар'єрів педагогічної діяльності [19],

До чинників мікрорівня нами віднесено *три підгрупи*: особисті, соціально-демографічні та організаційно-професійні.

До *особистих чинників* мікрорівня відносять: 1) *фактори особистості*; 2) *рівні емоційного інтелекту*; 3) *рівень креативності персоналу*; 4) *психологічні бар'єри для саморозвитку*;

Особистісний опитувальник «**Велика п'ятірка**» (Р. МакКрейем і П. Коста) [35] складається з 75 парних, протилежних за своїм значенням, стимульних висловлювань, що характеризують поведінку людини. У цій п'ятифакторній моделі відбито основні функції, що виконує людина як суб'єкт життєдіяльності, а саме: діяльність, спілкування, пізнання, вирішення складних життєвих ситуацій.

Для більш глибокого аналізу сутності та змісту зазначених факторів нами буде враховано такі п'ять факторів, які відображають певні риси особистості: *перший фактор екстраверсії / інтроверсії* також має значення соціальної адаптивності, соціальної активності, самовпевненості та міжособистісної залученості. *Другий фактор – фактор доброзичливості/дружелюбності / ворожості та конформності*. *Третій фактор*, який частіше за все згадується як фактор *сумлінності*, визначається як воля до досягнень чи прагнення досягати успіхів, зокрема в педагогічній діяльності, а також надійність, праця, примус чи напруженість, скованість та самоконтроль. *Четвертий фактор* дуже часто визначається як *нейротизм / емоційна стабільність*, проте і як емоційність, а також як регулювання, узгодження чи пристосування та афект. Та останній, *п'ятий, фактор відкритості новому досвіду*, який не завжди чітко простежується в дослідженнях, тлумачиться ще й як інтелект, культура та самостійність, незалежність, неупередженість.

Те, що риси зберігаються незмінними протягом тривалих проміжків часу, є основою для прогнозування деяких патернів поведінки, що майже не викликає сумніву, як вважають Р. МакКрей і П. Коста [35]. Наприклад, найбільш важливим результатом того, що людині властивий високий рівень нейротизму, пов'язаний з тим, що нейротизм впливає на почуття психологічного благополуччя і психічного здоров'я людини: індивіди з високим рівнем нейротизму мають тенденцію відчувати себе нещасливими незалежно від реальних життєвих ситуацій; вони більше, ніж інші, схильні до появи психічних розладів, таких як депресія, і значних особистісних відхилень. Екстраверсія ж асоціюється з популярністю і соціальним успіхом, з високим рівнем активності, самозростання і, врешті-решт, з більш тривалим довголіттям [30]. Екстраверти також мають тенденцію відчувати себе більш щасливими, ніж інтроверти, а відкритість новому досвіду є інформативним показником для прогнозування креативних досягнень, у той час як ригідність виявляється у політичному консерватизмі і релігійному фундаменталізмі [35]. У свою чергу, сумлінність вважається найбільш надійним аспектом прогнозування успішності в професійній діяльності і не дивно, що працівники, яким властиві такі риси, як пунктуальність, працездатність, працелюбність, методичність, як правило, виявляються більш продуктивними у своїй діяльності.

Методика «Визначення рівня емоційного інтелекту» (Н. Холл) [31] спрямована на виявлення здатності розуміти відносини особистості, які репрезентуються в емоціях, і

управляти емоційною сферою на основі ухвалення рішень. Вона складається з 30 тверджень і включає 5 шкал: *емоційна обізнаність*; *управління своїми емоціями* (емоційна відхідливість, емоційна неригідність); *самомотивація* (довільне управління своїми емоціями); *емпатія*; *розпізнавання емоцій інших людей* (уміння впливати на емоційний стан інших людей).

Величезний вплив на стиль управління менеджера в освітніх організаціях має емоційний інтелект, який лежить в основі емоційної саморегуляції. Високий рівень емоційного інтелекту дає можливість розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати емоційною сферою. Емоційний інтелект допомагає приймати рішення на основі відображення і осмислення емоцій, які мають для особистості певний зміст.

У процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємну складову організаційної діяльності. З позицій емоційного менеджменту, емоційна діяльність, в першу чергу, спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери освітньої організації, що входить у обов'язки менеджера. Мова іде про емоційно інтелектуальне керівництво. Найефективніші менеджери освітніх організацій – це менеджери, які ефективно користуються усіма власними сферами впливу на підлеглих та задіюють усі сфери особистості підлеглого для підвищення його ефективності. Кращими менеджерами завжди будуть емоційно інтелектуальні керівники, оскільки володіють відповідними характеристиками емоційного інтелекту та такими навичками, як самоусвідомлення, самоконтроль, соціальна чутливість, управління відносинами.

Потужним фактором розвитку особистості, що визначає її готовність змінюватися, відмовлятися від стереотипних способів поведінки та мислення, є креативний потенціал. Креативний потенціал менеджера в освітній організації забезпечує здатність до конструктивного, нестандартного мислення та поведінки, а також усвідомлення і розвиток свого професійного досвіду, який допоможе управлінцю більш ефективно знаходити оптимальні розв'язки організаційних, виробничих, управлінських проблем.

Для дослідження рівня розвитку креативного потенціалу менеджерів в освітніх організаціях та здатності до креативного розв'язання проблем використовуватиметься *опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала А і В)* [25]. Методика для визначення креативного потенціалу містить 48 тверджень, завдяки яким можна виміряти такі показники креативного потенціалу менеджерів в освітніх організаціях: потенційні можливості менеджера до креативного потенціалу; креативний підхід менеджера до розв'язання проблеми; загальний показник креативності.

Досліджуваним буде запропоновано оцінити твердження у залежності від того – «завжди», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи» і поставити біля кожного твердження бал, що відповідає їхній відповіді.

Так, за допомогою *шкали А «Моя особистість»* можна визначити такі рівні розвитку креативного потенціалу менеджерів освітніх організацій: а) креативний потенціал особистості стримується деякими почуттями стосовно себе; б) креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється; в) креативний потенціал високорозвинений, та наявні здібності надихати до креативності інших. *Шкала В «Мій підхід до розв'язання проблем»* дає можливість виокремити такі рівні креативності у розв'язанні проблем у керівників та працівників освітніх організацій: а) стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності; б) підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язки подібних проблем; в) відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем і здатність підтримувати інших під час розв'язання проблем. Також на основі поєднання різних шкал опитувальника «Який Ваш креативний потенціал?» (шкали А «Моя особистість», шкали В «Мій підхід до розв'язання проблем» та шкали С «Моє робоче середовище») можна визначити такі рівні загального креативного потенціалу менеджерів освітніх організацій: а) «Нині Ви розумієте, що всі ми маємо значний потенціал креативності, – йому тільки треба дати шанс проявитися. Тому позбудьтеся перепон для прояву своєї креативності зі свого боку і з боку інших»; б) «У Вас

хороший креативний потенціал, який поки прихований і стримується чи Вами особисто, чи Вашим підходом до розв'язання проблем, чи Вашим робочим середовищем. Ви в змозі змінити кожен з трьох аспектів – так чого ж Ви зволікаєте?»; «Ви, вочевидь, висококреативна особистість з великим потенціалом. Продовжуйте розвивати Ваш талант, прагнучи знайти нові шляхи його використання – вдома, у Ваших захопленнях, і, звісно, на роботі».

Перспективи інноваційної діяльності залежать не лише від інноваційного потенціалу нововведення, а й від інноваційного потенціалу педагогічного колективу. Існує чимало причин, які перешкоджають педагогу здійснювати свої задуми. Для розширення поглядів на психологічні бар'єри, з якими стикаються педагогічні працівники, буде використано **методика для вивчення бар'єрів педагогічної діяльності** [19]. Анкета 1 цієї методики дасть можливість виявити здатність педагога до саморозвитку. Сприйнятливий до нового педагог постійно стежить за передовим досвідом у своїй сфері діяльності, намагається впровадити його з урахуванням освітніх потреб населення, суспільства. Він системно і наполегливо займається самоосвітою, розвиває власні ідеї у процесі педагогічної діяльності. Вбачаючи перспективи творчого розвитку, такий педагог прогнозує й аналізує свою діяльність, ефективно взаємодіє з батьками вихованців, колегами, науковими установами тощо. Враховуючи базові показники методики, виділяють такі рівні саморозвитку: активний розвиток; відсутня стала система саморозвитку, орієнтація на розвиток надзвичайно залежить від обставин; розвиток, який зупинився.

Анкета 2 методики дозволить виявити *дві групи чинників, що стимулюють* (шкільна методична робота; навчання на курсах; приклад і вплив колег; приклад і вплив керівників; організація праці в школі; увага до цієї проблеми керівників; довір'я; новизна діяльності, умови роботи і можливість експериментування; заняття самоосвітою; інтерес до роботи; зростаюча відповідальність; можливість отримати визнання у колективі) і *перешкоджають* (власна інерція; розчарування внаслідок попередніх невдач; відсутність підтримки і допомоги з боку керівників; ворожість оточуючих (заздрощі, ревності); неадекватний зворотний зв'язок з членами колективу й керівниками; стан здоров'я; недостатня кількість часу; обмежені ресурси, скрутні життєві обставини) розвитку та саморозвитку педагогів.

Згідно з наявними в літературі розробками [11], група *соціально-демографічних чинників мікрорівня*, які можуть впливати на традиційні та інноваційні стилі управління менеджера в освітній організації, може включати такі показники: *стать; вік; сімейний стан; наявність дітей*. Група *організаційно-функціональних чинників* включає такі показники: *посада в організації; рівень освіти; тип освіти; стаж трудової діяльності; стаж роботи на посаді; кваліфікаційна категорія; педагогічне звання; наявність відзнак*. Вивчення соціально-демографічних та організаційно-функціональних чинників мікрорівня буде здійснюватися за допомогою розробленої «анкети-паспортички».

До *четвертої групи* методик для дослідження впливу стилів управління менеджерів на ефективність діяльності освітніх організацій та їхнього персоналу нами було віднесено: методика «Оцінка задоволення роботою» (В.А. Розанова) [27], шкала суб'єктивного благополуччя (Perrudet-Badoux, Mendelsohn і Chiche) [8], опитувальник організаційної лояльності (С.С. Баранська) [3].

Методика «Оцінка задоволення роботою» (В.А. Розанова) [27] спрямована на виявлення задоволення працею персоналу освітніх організацій. Методика складається з 14 тверджень, у яких запропоновано 5 варіантів відповіді залежно від рівня задоволеності працею. Отриманий після обробки показник відбиває задоволення працею співробітника. Причому, чим більший отриманий показник, тим менше задоволеність працею співробітника.

Шкала суб'єктивного благополуччя (Perrudet-Badoux, Mendelsohn і Chiche) [8] дозволяє виміряти емоційний компонент **суб'єктивного благополуччя**, або **емоційного комфорту**. При цьому визначення суб'єктивного благополуччя включає три ознаки-критерію: 1) благополуччя визначається за **зовнішнім, або нормативним, критерієм**, таким як добротесне, «правильне» життя. Відповідно до них, людина відчуває благополуччя, якщо володіє деякими соціально бажаними якостями. Критерієм благополуччя є **система**

цінностей, прийнята в даній культурі; 2) визначення суб'єктивного благополуччя зводиться до поняття задоволеності життям і пов'язується зі **стандартами випробуваного** стосовно того, що є гарним життям; 3) ще одне значення поняття суб'єктивного благополуччя тісно пов'язане з **повсякденним розумінням щастя** як переваги позитивних емоцій над негативними. Це визначення підкреслює приємні емоційні переживання, які або об'єктивно переважають в житті людини, або людина суб'єктивно схильна до них.

Представлений комплекс методик буде використано для проведення спеціального емпіричного дослідження на наступних етапах діагностики та аналізу означеної проблеми.

Ключовий фактором ефективності діяльності освітньої організації сьогодні є відданість організації. Відданість організації у працівників освітніх організацій – це стійке емоційне ставлення працівників до освітньої організації, яке характеризується прийняттям організаційних цілей та цінностей, бажанням докладати значних зусиль заради забезпечення ефективності діяльності та розвитку освітньої організації, вираженим прагненням якомога довше залишатися членом цієї організації.

З метою дослідження відданості організації нами буде використано *Опитувальник організаційної лояльності (С.С. Баранська)* [3], який спрямований на виявлення рівня фактичної відданості працівників, тобто відданості до освітньої організації, в якій вони працюють на даний момент. Опитувальник містить основні шкали: *організаційна відданість, відданість професії, відданість праці*. Компонент «організаційна відданість» показує, якою мірою працівники віддані своїй організації, і містить в собі такі показники, як гордість за свою організацію, залученість до справ організації і нелояльна поведінка. Компонент «відданість професії» говорить про прагнення співробітників удосконалювати себе і розвиватися у своїй професійній області, а компонент «відданість праці» показує, чи є праця сама по собі однією з найважливіших цінностей для співробітників. Цей опитувальник дозволяє розглянути відданість організації у взаємозв'язку з відданістю праці та професії.

Висновки. Використання представленого комплексу методик дає можливість, на наш погляд, виявити традиційні та інноваційні стилі управління менеджерів в освітніх організаціях, вплив чинників мезо- та мікрорівня на їхнє становлення, а також визначити вплив стилів на ефективність діяльності освітньої організації та поведінку персоналу.

Список використаних джерел

1. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
3. Баранская С.С. Методика измерения лояльности / С.С. Баранская // Психологические исследования. – 2011. – № 1 (15) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>.
4. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників освітніх організацій : монографія / О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджменту : пер. с англ. / К. Боумен. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
6. Дафт Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А.В. Козлова ; под ред. проф. И.В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
7. Довгань Л.Є. Менеджер – підготовка та перепідготовка / Л.Є. Довгань, В.Д. Немцов. – К. : МП “ОКО”, 1993. – 126 с.
8. Духновский С.В. Диагностика межличностных отношений / С.В. Духновский. – СПб. : Речь, 2010. – 141 с.
9. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе : дисс. ... канд. психол. наук / А.Л. Журавлев. – М. : Изд-во ИПАН СССР, 1976. – 326 с.
10. Завлина П.Н. Инновационный менеджмент: справ. пособие / П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л. Э. Миндели ; под ред. П. Н. Завлина. – [изд. 2-е, переработ. и доп.]. – М. : ЦИСН, 1998. – 568 с.
11. Карамушка Л.М. Психологічні основи забезпечення організаційного розвитку в закладах освіти: спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі післядипломної пед. освіти / Л.М.Карамушка ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти. – К., 2012 – 28 с.
12. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібник для вузів / Л.М. Карамушка. – К. : Міленум, 2003. – 421 с.
13. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.

14. Ключева Н.В. Технология работы психолога с учителем / Н.В. Ключева. – М. : ТЦ «Сфера», 2000. – С. 168–176.
15. Козлов В.В. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / В.В. Козлов, Г.В. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии. 2002. – С. 301–305.
16. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н.Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
17. Лозниця В.С. Психологія і педагогіка : [навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни] / В.С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2000. – 304 с.
18. Максименко С.Д. Загальна психологія : навчально-методичний посібник / С.Д. Максименко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 272 с.
19. Менеджмент в управлінні школою / [ред. Т.М. Шамова]. – М. : НВ-Магистр, 1992. – 232 с.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.
21. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – [3-тє вид., випр. і доп.]. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
22. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
23. Петрова Н.П. Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет / Н.П. Петрова. – СПб. : Речь, 2002. – С. 54.
24. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – СПб. : Речь, 2000. – 227 с.
25. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – 639 с.
26. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : [учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента] : в 2 т. / Д.Я. Райгородский. – Т. 1. – Самара : Бахрах-М, 2007. – 672 с.
27. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки / О.В. Сардак [Електронний ресурс] // Портал Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. – 2010. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010.
28. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б.Д. Парыгин. – СПб. : СПбГУП, 2010. – 533 с.
29. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2014. – 304 с.
30. Федулова Л. Менеджмент організацій : підручник / Л. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
31. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 340 с.
32. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер ; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – 264 с.
33. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.
34. Lewin, K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods / K. Lewin // American Journal on Sociology. – 1939. – Vol. 44. – P. 868–896.
35. Mehrabjan, A. Nonverbal communication / A. Mehrabjan // Nebraska Symposium on Motivation. – Lincoln, University of Nebraska Press, 1972. – P. 107–161.
36. Ten Berge, M. Taxonomics of Situations from a Trait Psychological perspective. A Review / M. Ten Berge, B. De Raad // European Journal of Personality. – 1999. – Vol. 13. – P. 337–360.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Adizes I. Razvitie liderov: kak ponjat' svoj stil' upravlenija i jeffektivno obshhat'sja s nositeljami inyh stilej / Ichak Kalderon Adizes ; [per. s angl.]. – М. : Al'pina Biznes Buks, 2008. – 259 s.
2. Andrushkiv B.M. Osnovy menedzhmentu / B.M. Andrushkiv, O.Ie. Kuzmin. – Lviv : Svit, 1995. – 296 s.
3. Baranskaja S.S. Metodika izmerenija lojal'nosti / S.S. Baranskaja // Psihologicheskie issledovanija. – 2011. – № 1 (15) [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa : <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>.
4. Bondarchuk O.I. Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv osvitykhn orhanizatsii : monohrafiia / O.I. Bondarchuk. – К. : Nauk. svit, 2008. – 318 s.
5. Boumen K. Osnovy strategicheskogo menedzhmentu : per. s angl. / K. Boumen. – М. : JuNITI, 1997. – 175 s.
6. Daft R.L. Uroki liderstva / R.L. Daft ; pri uchastii P. Lejn ; [per. s angl. A.V. Kozlova ; pod red. prof. I.V. Andreevoj]. – М. : Jeksmo, 2006. – 480 s.
7. Dovhan L.Ie. Menedzher – pidhotovka ta perepidhotovka / L.Ie. Dovhan, V.D. Niemtsov. – К. : МР “ОКО”, 1993. – 126 s.
8. Duhnovskij S.V. Diagnostika mezhlichnostnyh otnoshenij / S.V. Duhnovskij. – SPb. : Rech', 2010. – 141 s.
9. Zhuravlev A.L. Stil' i jeffektivnost' rukovodstva v proizvodstvennom kollektive : diss. ... kand. psihol. nauk / A.L. Zhuravlev. – М. : Izd-vo IPAN SSSR, 1976. – 326 s.
10. Zavlina P.N. Innovacionnyj menedzhment: sprav. posobie / P.N. Zavlina, A.K. Kazanceva, L. Je. Mindeli ; pod red. P. N. Zavlina. – [izd. 2-e, pererabot. i dop.]. – М. : CISN, 1998. – 568 s.

11. Karamushka L.M. Psykholohichni osnovy zabezpechennia orhanizatsiinoho rozvytku v zakladakh osvity: spetskurs dlia slukhachiv ochno-dystants. formy navchannia v systemi pisliadyplomnoi ped. osvity / L.M.Karamushka ; NAPN Ukrainy, DVNZ «Un-t menedzh. osvity. – K., 2012 – 28 s.
12. Karamushka L.M. Psykholohiia upravlinnia : navch. posibnyk dlia vuziv / L.M. Karamushka. – K. : Milenum, 2003. – 421 s.
13. Kerivnytstvo orhanizatsiieiu : navch. posib. / O.Ie. Kuzmin, N.T. Mala, O.H. Melnyk, I.S. Protsyk. – Lviv : Vyd-vo NU «Lvivska politehnika», 2008. – 244 c.
14. Kljueva N.V. Tehnologija raboty psihologa s uchitelem / N.V. Kljueva. – M. : TC «Sfera», 2000. – S. 168–176.
15. Kozlov V.V. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp / V.V. Kozlov, G.V. Manujlov. – M. : Izd-vo In-ta psihoterapii. 2002. – S. 301–305.
16. Kolomynskiy N. L. Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichni aspekt) : monohrafiia / N. L. Kolomynskiy. – K. : MAUP, 2000. – 286 s.
17. Loznytsia V.S. Psykholohiia i pedahohika : [navch. posib. dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny] / V.S. Loznytsia. – K. : EksOb, 2000. – 304 s.
18. Maksymenko S.D. Zahalna psykholohiia : navchalno-metodychnyi posibnyk / S.D. Maksymenko. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2008. – 272 s.
19. Menedzhment v upravlinni shkoloiu / [red. T.M. Shamova]. – M. : NB-Mahystr, 1992. – 232 s.
20. Meskon M. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri. – M. : Delo, 2004. – 800 s.
21. Murashko M. I. Menedzhment personalu : navch. posib. / M. I. Murashko. – [3-tie vyd., vypr. i dop.]. – K. : T-vo «Znannia», KOO, 2008. – 435 s.
22. Orban-Lembryk L.E. Psykholohiia upravlinnia : navch. posibnyk / L.E.Orban-Lembryk. – Ivano-Frankivsk : Plai, 2001. – 695 s.
23. Petrova N.P. Trening dlja pobeditelja. Samomenedzhment jepohi Internet / N.P. Petrova. – SPb. : Rech', 2002. – S. 54.
24. Pochebut L.G. Organizacionnaja social'naja psihologija / L.G. Pochebut, V.A. Chiker. – SPb. : Rech', 2000. – 227 s.
25. Praktikum po psihologii menedzhmenta i professional'noj dejatel'nosti / pod red. G.S. Nikiforova, M.A. Dmitrievoj, V.M. Snetkova. – SPb. : Rech', 2001. – 639 s.
26. Rajgorodskij D.Ja. Psihodiagnostika personala. Metodika i testy : [uchebnoe posobie dlja fakul'tetov: psihologicheskikh, jekonomicheskikh i menedzhmenta] : v 2 t. / D.Ja. Rajgorodskij. – T. 1. – Samara. : Bahrah-M, 2007. – 672 s.
27. Sardak O.V. Upravlinnia loialnistiu personalu pidprijemstv v umovakh rynkovoï ekonomiky / O.V. Sardak [Elektronnyi resurs] // Portal Natsionalnoi biblioteki Ukrainy imeni V.I. Vernadskoho. – 2010. – Rezhym dostupu : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010.
28. Parygin B.D. Social'naja psihologija. Istoki i perspektivy / B.D. Parygin. – SPb. : SPbGUP, 2010. – 533 s.
29. Tulenkov M.V. Suchasni teorii menedzhmentu : navch. posib. / M.V. Tulenkov. – K. : Karavela, 2014. – 304 s.
30. Fedulova L. Menedzhment orhanizatsii : pidruchnyk / L. Fedulova. – K. : Lybid, 2004. – 448 s.
31. Fetiskin N.P. Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp / N.P. Fetiskin, V.V. Kozlov, G.M. Manujlov. – M. : Izd-vo In-ta psihoterapii, 2002. – 340 s.
32. Frajlinger K. Upravlenie izmenenijami v organizacii / K. Frajlinger, I. Fisher ; per. s nem. N.P. Beregovoj, I.A. Sergeevoj. – M. : Knigopisnaja palata, 2002. – 264 s.
33. Shakurov R.H. Social'no-psihologicheskie osnovy upravlenija : rukovoditel' i pedagogicheskij kollektiv / R.H. Shakurov. – M. : Prosveshhenie, 1990. – 208 s.
34. Lewin, K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods / K. Lewin // American Journal on Sociology. – 1939. – Vol. 44. – R. 868–896.
35. Mehrabjan, A. Nonverbal communication / A. Mehrabjan // Nebraska Symposium on Motivation. – Lincoln, University of Nebraska Press, 1972. – R. 107–161.
36. Ten Berge, M. Taxonomics of Situations from a Trait Psychological perspective. A Review / M. Ten Berge, B. De Raad // European Journal of Personality. – 1999. – Vol. 13. – P. 337–360.

Klochko, A.O. *A set of instruments for studying psychological features of traditional and innovative management styles in educational organizations. The article discusses a set of tools for studying psychological features of the traditional and innovative management styles used in educational organizations. The set includes four groups of instruments to assess: a) the use of the traditional and innovative management styles by educational organization managers; b) the relationship between the traditional and innovative management styles and the mezo-level factors: educational organization's psychological characteristics (the level of organizational development, the level of the organizational environment creative orientation, the level of teaching staff's development) and the organizational and functional characteristics (the educational institution's type, status, location, age, number of teaching staff, number of students, etc.); c) the relationship between the traditional and innovative management styles and the micro-level factors: managers' personal characteristics (managers' personality traits, emotional intelligence, creativity, self-development barriers), socio-demographic characteristics (managers' gender, age, marital status, children) and organizational and professional characteristics (managers' position, education level, education type, work experience, qualification category,*

title, awards); d) effects of the traditional and innovative management styles on educational organizations and staff's efficiency.

Key words: educational organizations; managers of educational organizations; traditional management styles; innovative management styles; instruments for studying innovative and traditional management styles in educational institutions

Відомості про автора

Клочко Алла Олексіївна, кандидат педагогічних наук, заступник директора з науково-навчальної роботи Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти», м. Біла Церква, Україна.

Klochko, Alla Oleksiyivna, PhD, deputy director for scientific and educational work Bilotserkivskiy Institute of continuous professional education State Higher Educational Institution «University of Educational Management», Bila Tserkva, Ukraine.

E-mail: klochko_alla@ukr.net

Отримано 22 січня 2018 р.
Рецензовано 29 січня 2018 р.
Прийнято 31 січня 2018 р.

УДК 316.647.5:005.32:373

Креденцер О.В.

ПСИХОЛОГІЧНА ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НАПРУЖЕНОСТІ

Креденцер О.В. Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості. У статті представлено зміст та структуру тренінгу «Розвиток організаційної культури освітніх організацій в умовах соціальної напруженості». Розкрито його мету, завдання, основні структурні компоненти. Наведено цільову аудиторію, організацію та форму проведення тренінгу. Представлено основні інтерактивні техніки. Зміст тренінгу розкривається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем тренінгу (змістовно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів. В статті наведено детальний зміст тренінгу.

Ключові слова: психологічна підготовка, психологічний тренінг, освітні організації; персонал освітніх організацій; організаційна культура; типи організаційної культури; соціальна напруженість.

Креденцер О.В. Психологическая подготовка персонала образовательных организаций к развитию организационной культуры в условиях социальной напряженности. В статье представлены содержание и структура тренинга «Развитие организационной культуры образовательных организаций в условиях социальной напряженности». Раскрыты его цели, задачи, основные структурные компоненты. Приведены целевая аудитория, организация и форма проведения тренинга. Представлены основные интерактивные техники. Содержание тренинга раскрыто путем объединения основных структурных элементов (тренинговых сессий), основных компонентов каждой из тем тренинга (содержательно-смысловой, диагностический и коррекционно-развивающий компоненты) и интерактивных техник, используемых для представления каждого из компонентов. В статье приведено подробное содержание тренинга.

Ключевые слова: психологическая подготовка, психологический тренинг, образовательные организации; персонал образовательных организаций; организационная культура; типы организационной культуры; социальная напряженность.