

- Науково-методичний збірник / Ред. кол. Н. Софій, І.Єрмаков та ін. – К.:Контекст, 2000. – 340 с.
3. Бондар В.І. Інтеграція дітей з обмеженими психофізичними можливостями в загальноосвітні заклади: за і проти // Дефектологія. – 2003. – № 3. – С. 2-5.
  4. Бурнард Ф. Тренінг межличностного взаємодія. – Спб.: Питер, 2002. – 304 с.
  5. Засенко В.В. Спеціальна освіта в Україні: реалії та перспективи // Імідж сучасного педагога. – 2002. – № 8-9. – С. 3-5.
  6. Федорчук В.М. Соціально-психологічний тренінг “Розвиток комунікативної компетентності викладача”: Навчально-методичний посібник. Видання друге. – Кам’янець-Подільський: Абетка, 2006. – 240 с.

The study of the relation of pupils' parents to integration of anomalous children has shown that their attitudes had been divided. The results of research directed on changing of options of parents in relation to children with psychophysical defects with the help of training are represented in the article. During the training suggested to put itself his participants at the place of child flawed sight with the help of simulating glasses. The effectiveness of the training was determined by the comparison of questionnaire's results had got before and after the lesson.

**Key words:** integration, psychophysical defects, training.

*Отримано: 5.09.2008.*

**УДК 159.9:331**

*П.В. Прокоп'єва*

## **Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації**

У дослідженні встановлено, що для працівників освіти характерні три лінії поведінки: орієнтація на людей, внутрішній локус-контроль та тривожність. Отримано загальний портрет організаційної культури працівників середніх загальноосвітніх закладів: мала дистанція влади,

колективізм, фемінність, сильне прагнення уникнення невизначеності, короткотривала орієнтація на майбутнє.

**Ключові слова:** управління, керівник, організаційна культура, освіта.

В исследовании установлено, что для работников образования характерны три линии поведения: ориентация на людей, внутренний локус-контроль, тревожность. Получен общий портрет организационной культуры работников средних образовательных учреждений: малая дистанция власти, коллективизм, феминность, сильное стремление избегания неопределенности, кратковременная ориентация на будущее.

**Ключевые слова:** управление, руководитель, организационная культура, образование.

Проблема управління дуже загострилась останнім часом, особливо в Україні. Це пов'язано з багатьма факторами розвитку як держави, так і індивіда зокрема, отже, в сучасних умовах зросла потреба на кваліфікованих управлінців, які вміють керувати.

Кожен керівник намагається досягти успіху у своїй діяльності, використовуючи свої можливості, можливості своїх підлеглих. Але він повинен також упорядкувати свої емоції, правильно налаштувати себе на роботу, обрати потрібну тактику керівництва. Варто зазначити, що людський фактор стає все більш значущим по відношенню до існуючої організації діяльності та виробництва.

Кожна організація – це держава в мініатюрі, яка має свого керівника, свої писані і неписані закони, яких потрібно дотримуватись. Так, члени організації набувають певних переконань, розділяють їх, та, з часом, вони перетворюються в ті, які самі собою зрозумілі, а тому частіше є неусвідомленими. У сучасних умовах інколи треба швидко змінювати тактику діяльності організації, та лише тільки за допомогою нових введень чи змін ми не зможемо налагодити високу ефективність роботи компанії. І тому, знаючи процеси, які відносяться до внутрішньоорганізаційної сфери, ми можемо вплинути на потрібний хід розвитку.

Споконвічно вивчався стиль керування, тобто поведінка керівника стосовно підлеглих. Пізніше вчені-дослідники прийшли до висновку, що, крім стилю керування, на успішність керівництва впливають і ситуаційні фактори, середовище, у

якому перебуває організація. Як відомо, сутність взаємин людини й організації закладена в співробітництві.

Основне завдання керівника – постійно керувати людьми в процесі їхньої праці. Ціль керування людьми, залученими в загальний трудовий процес, – виконання реальної роботи й одержання певних результатів. Щоб досягти загальної мети, необхідна координація діяльності багатьох людей, тобто керування, як процес, необхідний для досягнення групових цілей, з якими не в змозі впоратися одна людина.

Ефективне керування припускає обов’язкове знання закономірностей людської поведінки. Необхідною умовою виконання функції організації є правильне спілкування керівника з виконавцями. Процеси керування й організації діяльності всього персоналу й керівників не можуть існувати ізольовано один від одного. Ці процеси органічно переплітаються між собою.

У сучасній психологічній літературі існує два підходи до розуміння суті керівництва. У відповідності до першого, поняття “керівництво” використовується як синонім поняття “управління”. Прихильники другого підходу розглядають керівництво як один із центральних, командних, найбільш психологічних елементів управління. Тобто, керівництво розуміється як процес налагодження міжособистісних стосунків з підлеглими, особистісного впливу на них з метою досягнення управлінських цілей. Отже, поняття “керівництво” є дещо вужчим від поняття “управління” [2]. Між цими поняттями існує певний зв’язок: з одного боку, управління містить у собі керівництво як суб’єктивний компонент, а з іншого – воно само є змістом керівництва, оскільки соціальне управління здійснюється людиною щодо інших людей [3]. Але багато дослідників все ж таки не розрізняють ці поняття.

Сучасні німецькі дослідники проблем управління В. Зігерт і Л. Ланг дають таке визначення: “Управління – це таке управління людьми й таке використання засобів, що дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом” [5, С. 8].

Під стилями керівництва психологи розуміють індивідуально-типові особливості цілісної, стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного і якісного виконання управлінських функцій.

Існують різні підходи до оцінки цих стилів. Найпоширенішою класифікацією стилів керівництва (розроблена Куртом-Левіним в 1939 році) є використання наступних стилів: авторитарний, демократичний, ліберальний [4, 305].

К. Левін здійснював експерименти, зібравши десятирічних дітей у групи для виготовлення іграшок (масок з пап'є-маше). Групи працювали за однаковими програмами в однакових умовах, але в кожній з них по-різному здійснювалось керівництво. Так, вдалось дослідити вплив різних стилів на ефективність роботи та мікроклімат у групі. Жорсткий стиль К. Левін назвав авторитарним (він бачив у фашистській Німеччині модель такого стилю), більш людяний стиль з активною участю членів групи він назвав демократичним (в Америці під президентством Рузвельта він бачив зразок такого стилю). Стиль керівництва, за яким інспектор не втручався взагалі в роботу, віддалявся від організації та контролю, назвав лейзефірським (від англ. *laisser-fair* – невтручання), ліберальним. При демократичному керівництві результати були кращими за якість; робота продовжувалась і за відсутності керівника, діти працювали творчо, з інтересом. Мікроклімат у групі був доброзичливий та теплий. При авторитарному стилі результат праці кількісно був більшим, але розвивалась ворожість у взаєминах; незадоволеність і напруга у стосунках спрямовувалась на найслабшого члена групи. Результати і висновки цих експериментів підтвердились пізніше й в інших групах.

Авторитарний стиль проявляється в тому, що керівник ґрунтується, в основному, на власному баченні проблеми й виходить зі своїх ідей і планів, орієнтуючись на суб'єктивні оцінки проблеми й визначаючи засоби, за допомогою яких проблема може бути вирішена. Якщо ж обговорює зі своїми підлеглими, як вирішувати проблему, то все-таки прагне схилити їх до своєї концепції рішення. При груповому ухваленні рішення керівник затверджує свою думку, яка повинна розглядатися членами групи як наказ.

Демократичний стиль забезпечує ініціативу учасників, які у відповідності до своїх здатностей, ступені компетентності й особистісних якостей активно включаються в процес обговорення проблеми.

В умовах анархічного або ліберального стилю керівництва ступінь особистої участі керівника в процесі ухвалення рішення

перебуває на рівні нижче оптимального. Члени групи надані самі собі. У такому випадку ініціативу бере на себе неформальний лідер. Роль керівника зводиться до того, що він стежить за висловлюваними думками й підраховує голоси при остаточному вирішенні проблеми. Класифікація стилів за К. Левіним стала дуже популярною, увійшла не тільки в науку, а й у наше життя та роботу [2, С. 160].

Сучасний рівень менеджменту припускає, що об'єктом управлінської діяльності є організаційні культури різного типу, а не процеси, люди. Тому оволодіння новітніми управлінськими технологіями неможливе без освоєння основ організаційно-культурного підходу, що дає комплексне розуміння процесів еволюції і функціонування різних організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей в багатofункціональних, динамічних контекстах.

Поняття “організація” виникло від французького *organisation, organiser* — влаштовувати, створювати; об'єднати, згуртувати; упорядковувати. Цим словом можна визначати :

- будову чого-небудь. Зазвичай у цьому значенні воно використовується в природних науках (фізиці, хімії ...);
- сукупність людей, груп, об'єднаних для вирішення певного завдання, або соціальний інститут;
- саму діяльність з налагодження, устрою, впорядкування, оптимізації роботи інших.

Основний організаційний чинник, до якого повинні адаптуватися нові співробітники, – культура груп, що приймають їх. Організації, як і нації, мають свої культурні характеристики – уявлення (норми і правила), звички і поведінкові особливості, що відрізняють їх від інших організацій. Терміном “організаційна культура” може бути названа система створених уявлень, очікувань і цінностей, які направляють поведінку всіх членів організації.

Особливості організаційної культури вивчав голландський дослідник Гірт Хофстед. Він провів транснаціональне дослідження, де вивчав відмінності та схожості культури різних держав, до його вибірки увійшли 50 держав, проте, України серед них не було. Розглядаючи організацію як державу в більш вузькому значенні, побудовану за аналогією, ми перенесемо дослідження Хофстеда для опису організаційної культури освітніх закладів.

Спробуємо більш детально охарактеризувати типи культур в наступній таблиці [4].

*Таблиця 1*

**Прагнення до уникнення невизначеності**

Низька ступінь неприйняття невизначеності	Висока ступінь неприйняття невизначеності
Суть	
<p>Готовність жити, не задумуючись про завтрашній день; низький рівень стресу на роботі; мобільність; висока мотивація до праці; висока результативність; висока готовність до ризику; можливість обходити існуючу організаційну структуру; можливе порушення правил</p>	<p>Великий страх перед майбутнім; високий стрес на роботі; обмежена мобільність; принцип старшинства; невисока мотивація до праці; низька готовність до ризику; бажання працювати в чітких організаційних структурах; неможливе порушення правил</p>
Соціальні норми	
<p>Неприймання важкої праці; неприйняття агресивної поведінки; контроль емоцій; конструктивне відношення до конфліктів; висока ступінь прийняття свободи; висловлення особистої думки; довіра до узагальнення особистого досвіду та світогляду особистості</p>	<p>Внутрішня ціль до тяжкої праці; некомфортність від особистої та чужої агресивної поведінки; демонстрація емоцій; вияв агресії через конфлікти та конкуренцію; висока потреба в консенсусі; довіра експертам та спеціалістам</p>
Наслідки для світосприйняття	
<p>Відносність; прагматизм.</p>	<p>Пошук абсолютної істини; сильна ідеологія.</p>
Наслідки для організації	
<p>Недостатність деталізованих правил; низька ступінь стандартизації; стратегічне планування здійснюють керівники; гнучкість управління; індивідуальні та ризиковані рішення; невелика кількість ритуалів</p>	<p>Велика кількість деталізованих правил; висока стандартизація; керівники займаються деталізацією стратегій; колективні та без ризику рішення; поведінка в високій мірі ритуалізована</p>

Таблиця 2

## Дистанція влади

Низька дистанція влади	Висока дистанція влади
Суть	
Антиавторитарні відносини; прийняття рішення лише після обговорення з іншими; партиципатизм; відсутність страху перед відмінностями із поглядами керівника	Авторитарні відносини; авторитарне або патерналістичне прийняття рішень; страх перед керівництвом у випадку зустрічі
Соціальні норми	
Мінімальна соціальна нерівність; ієрархія на основі функціонального розподілу праці; керівник та підлеглі спілкуються на “ти”; однакові правила для всіх; результат залежить від оплати	Соціальна нерівність; ієрархія виступає як існуюча нерівність; керівник та підлеглі – це люди різних сортів; привілегії для тих, хто має владу; результати залежать від ступеня власності
Наслідки для світосприйняття	
Ідеологія рівності; сума влади серед підлеглих не дорівнює нулю	Ідеологія поляризації влади; теорія еліт; сума влади серед підлеглих дорівнює нулю
Наслідки для організації	
Децентралізація; невелика кількість керівників; високий рівень кваліфікації на нижчих рівнях ієрархії	Централізація; висока диференціація в оплаті праці; низька кваліфікація на нижчих рівнях ієрархії

Таблиця 3

## Індивідуалізм- колективізм

Колективізм	Індивідуалізм
Суть	
Емоційна залежність від організації; моральна нестабільність; залежність результатів діяльності від почуття комфорту та порядку; захист керівником підлеглих; перевага надається груповим рішенням; партикулярність	Емоційна незалежність від організації; моральна стійкість; результативність залежить від ротації та керівництва; автономність керівника; перевага надається індивідуальним рішенням

Соціальні норми	
Усвідомлення “Ми”; обцинна орієнтація; соціальна система є основою ідентифікації	Усвідомлення “Я”; самоорієнтація; індивід як основа ідентифікації
Наслідки для світосприйняття	
Зосередження уваги на ідентифікації	Зосередження уваги на незалежності поведінки
Наслідки для організації	
Організація як сім’я: персонал очікує, що їх інтереси важливі для організації; зміни виникають зсередини; вимагання прихильності; відмова від моди; відмінності у правилах для різних категорій персоналу	Організація очікує, що персоналу важливі її інтереси; зміни виникають зсередини і ззовні; очікується результативність; сучасні ідеї управління; єдині правила для всіх

*Таблиця 4*

**Фемінність –маскулінність**

Фемінність	Маскулінність
Суть	
Контакти із підлеглими; кооперація; приємна робоча атмосфера; охорона праці; слабкий інтерес до керівництва як до функції управління; незалежність та саморозвиток; групове прийняття рішень; низька мотивація праці	Повага, вислуга, виклик; просування; особистісна незалежність; незалежність в керівництві; зразок саморозвитку; самостійний пошук рішень; висока мотивація праці
Соціальні норми	
Орієнтація на взаємовідносини; важливість якості життя “Працювати, щоб жити”; інтуїція; статеві ролі розпливчасті	Орієнтація на дохід та матеріальне забезпечення; важливість результату та зросту: “Жити, щоб працювати”; рішучість; чіткий розподіл стевих ролей
Наслідки для світосприйняття	
Статева рівність	Статева нерівність; агресивний фемінізм



Наслідки для організації	
Незацікавленість молоді в кар'єрі; чітке розмежування роботи та приватного життя; низький рівень стресу на роботі; групова інтеграція при реорганізації; велика кількість жінок, які виконують кваліфіковану роботу	Зацікавленість молоді в кар'єрі; вплив роботи на приватне життя; високий рівень стресу на роботі; орієнтація на індивідуальний успіх; невелика кількість жінок, які виконують кваліфіковану роботу

Метою нашого дослідження було визначити вплив стилю керівництва на характер організаційної культури.

З метою дослідження психологічних особливостей керівництва як фактору організаційної культури освітньої організації, ми використовували наступні методики:

1) методика визначення стилю керівництва Захарова-Журавльова.

Вона складається із 16 груп тверджень та містить 3 шкали, які відповідають трьом стилям керівництва – демократичний, ліберальний та авторитарний.

Отже, за допомогою цієї методики ми зможемо визначити провідний стиль керівництва нашої добірки.

2) опитувальник виміру ділової культури Г.Хофстеда.

Це – як держава у мініатюрі: кожна організація має свою культуру, свій стиль. Так, Гірт Хофстед змусив поглянути на культуру як елемент економічного життя [1]. Ми не маємо даних щодо використання цього опитувальника на території України. А, отже, нами було перекладено його з англійської мови. Цей опитувальник складається з 23 питань, спрямованих на вимірювання особливостей ділової культури, має 5 шкал.

3) опитувальник Томаса-Кілмена.

Цей тест адаптований Н.В. Грішиною для вивчення особистісної схильності до конфліктної поведінки, тобто направлений на діагностику стилів поведінки при вирішенні конфліктних ситуацій. Опитувальник містить наступні шкали, які показують способи поведінки при врегулюванні конфліктів:

1. Суперництво (стремління досягнути задоволення потреб на свою користь).
2. Пристосування (принесення в жертву своїх інтересів).
3. Компроміс.

4. Уникнення (відсутність стремління до кооперації, відсутність тенденції до досягнення особистих цілей).
5. Співпраця (пошук альтернативних рішень, задоволення потреб обох сторін).

Наше дослідження ми вирішили провести серед директорів середніх загальноосвітніх навчальних закладів м. Києва та їх підлеглих. Ми обрали на кожну школу по 7 підлеглих (за принципом  $7 \pm 2$ ) та одного директора. Ми не мали можливості збільшити вибірку досить істотно, через технічні причини, оскільки територіально школи знаходяться на великих відстанях.

Усього було опитано 35 працівників загальноосвітніх середніх закладів. Із них – 5 директорів СЗОШ.

У нашій вибірці виявилось, що всі директори мають демократичний стиль керівництва.

За допомогою кореляційного аналізу (за коефіцієнтом Пірсона) ми визначили зв'язки між стилями керівництва. Так, негативні зв'язки є між:

- авторитарним та демократичним стилями керівництва ( $r = -0,768$ );
- ліберальним та демократичним стилями керівництва ( $r = -0,526$ );
- демократичним стилем та суперництвом ( $r = -0,933$ ).

Позитивні зв'язки є між:

- компроміс та уникнення ( $r = 0,966$ )

Цілковито високий зв'язок між авторитарним та демократичним стилем керівництва є логічним, адже це дві протилежні тенденції до управління. Наявність зв'язку між компромісним способом при прийнятті рішення та уникненням можна пояснити лише недостатньою вибіркою або тим, що це ситуативні характеристики керівника, і тому, їх домінування в різних випадках буде істотно відрізнятися.

Ми застосували однофакторний дисперсійний аналіз до нашого масиву даних і виявили, що щодо певних змінних існують значущі статистичні відмінності дисперсій, а саме: відмінності між віком та змінними “Наявність хороших відносин з безпосереднім керівником”  $\text{Sig.} = 0.12$ , “Гарантія робочого місця”  $\text{Sig.} = 0.27$  “Особиста стійкість і стабільність”  $\text{Sig.} = 0.04$ .

Так, для людини у віці 50-59 років гарантія робочого місця має менш важливе значення, ніж для вікової групи 20-24 років.

Для вікової групи 50-59 років присутність хороших відносин із безпосереднім начальником має середній ступінь важливості, а для груп 20-24 та 30-34 це є дуже важливим показником на ідеальній роботі.

Особистісна сталість та стабільність дуже важливою є для людей 20-29 років, а для 50-59 це не є дуже важливим показником ідеальної роботи, тобто керівники більше схильні до індивідуалізму, а підлеглі – до колективізму.

Для працівників освіти характерні три лінії поведінки: орієнтація на людей, внутрішній локус-контроль та тривожність.

Ми визначили, що чим більша дистанція влади, тим менше керівник схильний до уникнення, у нього відсутнє стремління до кооперації. Чим більше людина схильна до адекватного сприймання невизначеності, тим більше їй присутня довгострокова орієнтація на майбутнє, вона здатна реально оцінювати теперішню ситуацію та реально планувати майбутнє.

Керівник із демократичним стилем управління не схильний до суперництва із іншими. Він не прагне задовольняти свої інтереси не на користь інших. Керівник із авторитарним стилем управління дуже схильний до суперництва.

Можна виокремити загальну характеристику організаційної культури працівників середніх загальноосвітніх закладів за методикою Хофстеда. Так, Індекс дистанції влади дорівнює 49 балів тобто це середній показник, але є незначне переважання до малої дистанції влади. Індекс індивідуалізму становить 44,72 бали. Тут є тяжіння до колективістського типу культури. Індекс маскуліності/фемінності дорівнює 8,29 балів. Це чітко фемінна культура. Індекс уникнення невизначеності відповідає 67,14 балам. Це свідчить про сильне стремління до уникнення невизначеності. Індекс орієнтації на майбутнє становить 21 бал. Це свідчить про короткотривалу орієнтацію.

Керівник надає важливого значення встановленню психологічного контакту з кожним працівником і колективом зокрема. Мінімум агресивності, дружелюбність, відсутність конфліктів, заохочення до творчості. Сприяє встановленню розгалуженої системи комунікації у колективі. Велика кількість деталізованих правил; висока стандартизація; керівники займаються деталізацією стратегій; колективні та без ризику рішення; поведінка, в основному, ритуалізована. Антиавторитарні відносини, прийняття рішення лише після обговорення з іншими, партиципатизм,

відсутність страху перед відмінностями із поглядами керівника. Організація як сім'я: персонал очікує, що їх інтереси важливі для організації, зміни виникають зсередини, відмова від моди, відмінності у правилах для різних категорій персоналу. Емоційна залежність від організації, моральна нестабільність, залежність результатів діяльності від почуття комфорту та порядку, захист керівником підлеглих. Незацікавленість молоді в кар'єрі, чітке розмежування роботи та приватного життя, низький рівень стресу на роботі, групова інтеграція при реорганізації, велика кількість жінок, які виконують кваліфіковану роботу.

Було отримано загальний портрет організаційної культури працівників середніх загальноосвітніх закладів: мала дистанція влади, колективізм, фемінізм, сильне прагнення уникнення невизначеності, короткотривала орієнтація на майбутнє.

Знання принципів керування, психологічних основ особистості забезпечують ефективність розвитку організації в сучасних умовах.

#### **Список використаних джерел**

1. Інтернет-ресурс <http://www.feweb.uvt.nl/hofstede/vsm.html>.
2. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
3. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія]. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
4. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия “Библиотека журнала “Управление персоналом”). – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2001.
5. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999.

In our research we defined that for the workers of education there are three typically lines of behaviour: an orientation is on people, an internal locus-control and anxiety. The general portrait of organizational culture of workers of general establishments was got: the small distance of power, the collectivism, the feminism, the strong aspiration of avoidance of uncertainty, the short-term orientation on the future.

**Key words:** management, leader, organizational culture, education.

*Отримано: 15.07.2008.*