

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



## КОЛОМІНСЬКІ ЧИТАННЯ

*Матеріали Першого Міжнародного наукового форуму,  
присвяченого пам'яті доктора психологічних наук, професора*

**Наума Львовича Коломінського**

*м. Київ, МАУП, 28 березня 2007 р.*

Київ 2007

ББК 88.5я43  
К61

Редакційна колегія:

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор  
Коломінська І. А., канд. пед. наук, доц. — заступник головного редактора  
Туриніна О. Л., канд. психол. наук, проф. — відповідальний редактор

Відповідальний редактор за випуск В. М. Чирков  
(видання здійснене в рамках проекту  
“Наукові праці МАУП”)

Коломінські читання: Матеріали Першого Міжнар. наук. форуму,  
К61 присвяч. пам’яті д-ра психол. наук, проф. Н. Л. Коломінського, м. Київ,  
МАУП, 28 берез. 2007 р. / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. —  
К.: МАУП, 2007. — 372 с. — Бібліогр. в кінці статей.

ISBN 978-966-608-824-9

У пропонованому збірнику публікуються статті науковців, в яких досліджується широке коло проблем соціальної психології, психології управління та організаційної психології.

Для науковців, викладачів, студентів, а також усіх, кого цікавить розвиток психологічної науки в Україні.

ББК 88.5я43

ISBN 978-966-608-824-9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2007

|                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сингаївська І. В.<br>Психологічні резерви<br>вдосконалення управлінської<br>діяльності в освіті (до розвитку<br>ідей Н. Л. Коломінського) .....113 | Штомпель Г. О.<br>Стиль координування й чинники<br>професійного зростання педагога<br>в системі післядипломної освіти .....174                                                   |
| Винославська О. В.<br>Соціально-психологічний клімат<br>кафедри вищого технічного<br>навчального закладу .....118                                  | Федосова А. Л.<br>Роль социально-психологического<br>тренинга в преодолении<br>коммуникативных барьеров<br>в организации .....182                                                |
| Суська О. О.<br>Психологічні детермінанти<br>впливу інформаційного<br>простору на формування<br>молодої особистості .....126                       | Вакуліч Т. М.<br>Психологічні чинники запобігання<br>інтернет-залежності підлітків .....193                                                                                      |
| Москальова А. С.<br>Про роль психологічної культури<br>у розвитку особистості керівника<br>закладу освіти .....135                                 | Ясінська Н. В.<br>Особливості розвитку професійної<br>самосвідомості майбутніх юристів<br>у процесі професійної підготовки .....199                                              |
| Соловієнко В. О.<br>Психологічні основи<br>структурного підходу<br>до моделювання управлінської<br>діяльності керівника .....140                   | Москальов М. В.<br>Про необхідність підготовки<br>майбутніх менеджерів до управління<br>змінami в організації .....205                                                           |
| Філь О. А.<br>Розвиток конкурентоспроможності<br>управлінської команди<br>бізнес-організації .....144                                              | Бахов І. С.<br>Психологічні особливості<br>розвитку мнемічної діяльності<br>студентів у процесі навчання<br>англійської мови .....209                                            |
| Мілютіна К. Л.<br>Сучасне психолого-організаційне<br>консультування з проблем<br>професійної адаптації .....149                                    | Брюховецька О. В.<br>Особливості стилів управління<br>керівників загальноосвітніх<br>навчальних закладів .....217                                                                |
| Хомич Г. О.<br>Психологічні особливості<br>впливу депривуючої ситуації<br>на особистість підлітка .....153                                         | Прасол Д. В.<br>Місце прогнозування у структурі<br>діяльності менеджера освіти .....222                                                                                          |
| Пасічняк Р. Ф.<br>Соціально-психологічні особливості<br>становлення професійної<br>ідентичності фахівця .....157                                   | Король О. Ф.<br>Соціально-психологічний аналіз<br>професійної системи цінностей<br>співробітників (на прикладі<br>організацій промислової сфери<br>і державних установ) .....226 |
| Мельничук О. Б.<br>Особливості<br>професійного виховання<br>студентів-психологів .....162                                                          | Шопша О. Л.<br>Оптимізація<br>соціально-психологічного клімату<br>в колективі театру як проблема<br>психологічної теорії та практики .....234                                    |
| Сидоренко Т. В.<br>Соціально-психологічні основи<br>інноваційної спрямованості<br>виконання управлінських<br>функцій менеджера освіти .....167     | Пенські В. М.<br>Становлення моральної свідомості<br>в підлітковому та юнацькому віці<br>(на матеріалах крос-культурного<br>дослідження) .....240                                |

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ СПРЯМОВАНOSTІ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ**

Коломінські читання — I, 2007, 167–173

Соціальна психологія, психологія особистості, психологія управління і психологія взаємодії вивчають проблему детермінації управлінської діяльності професійною активністю суб'єкта управління. Активність суб'єкта управлінської діяльності у процесі виконання функцій управління реалізується як безперервна і різнопланова взаємодія ситуативних та особистісних факторів. Характер цієї взаємодії може зумовлюватися логікою дій, спрямованих на досягнення кінцевої мети і проміжних цілей управління. Водночас управлінська діяльність є одним із проявів довільної активності людини, отже, вона завжди розгортається на тлі більш або менш виразних очікувань щодо результату діяльності або можливих наслідків такого результату. Зв'язок суб'єктивної оцінки наявних умов діяльності та передбачення її результатів ретельно здійснюється у процесі цілепокладання. Саме обрання мети і засобів її досягнення виконує функцію регулювання поведінки і діяльності, адже в цілях діяльності людина вбачає можливості досягти того, чого вона хоче, чого прагне, тоб-

то задовольнити власну потребу, якою є і виявлення професійної активності (або не виявлення, якщо йдеться про низький рівень професійної активності, а це тягне за собою і неефективне або малоефективне управління).

Специфіка управління більш або менш складною організацією полягає в тому, що воно має не одну мету, а набір взаємопов'язаних цілей. З огляду на це робота керівника не може бути одноплановою. Характерною для неї є короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності, про що пишуть автори "Основ менеджменту", посиляючись на дослідження Геста [3, 36]. Ролі, які виконує керівник у процесі управління, об'єднуються у три великі групи або категорії: міжособистісні, інформаційні та ролі приймання рішень (Лінцберг). Якщо додати, що управління за своїм призначенням "є процесом планування, організації, мотивації та контролю" [3, 38], то стає очевидним висновок про надзвичайно складну систему спонукальних чинників управлінської діяльності, важливе місце серед яких посідає

професійна активність як характерна ознака суб'єкта управління.

Управлінська діяльність є однією із складових виду трудової активності людини. Спонування до неї можуть бути надзвичайно різноманітними, зумовленими не одним, а кількома взаємопов'язаними і взаємодіючими у певній системі чинниками. Сама природа управлінської діяльності передбачає різноманітність функцій і цілей, а звідси участь різних потреб і спонувань в її здійсненні. Функції планування, організації, контролю, які належать до процесу управління, тісно взаємопов'язані, але кожна з них реалізується шляхом виконання специфічних дій і досягнення своїх конкретизованих цілей. Визначення цілей організації є змістом планування, яке завжди розглядається як найважливіший засіб надання єдиного спрямування зусиллям усіх учасників спільної діяльності (членів трудового колективу). Кожну складну організацію представляє не менш складна система цілей, що охоплює як широко сформовані стратегічні цілі, так і більш конкретні, безпосередньо пов'язані з умовами даної діяльності. Відповідно можна виокремити:

- а) директивні, або стратегічні, цілі організації, зумовлені потребами і завданнями суспільства;
- б) нормативні цілі, пов'язані з професійною належністю та зумовленими нею передумовами життєдіяльності організації; в узагальненому вигляді наведені в певних нормативних документах;
- в) робочі цілі, що є результатом прийняття конкретних управлінських рішень керівництва організації.

Крім того, у процесі управління всі цілі мають відповідати таким вимогам:

- 1) чітка орієнтація цілей у часі: розподіл на довго-, середньо- та короткострокові;
- 2) досяжність цілей. Коли цілі не досягаються, прагнення підлеглих до успіху буде блокуватися, їхня активність знижується;
- 3) дії та рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей, тобто цілі мають не суперечити одна одній, а взаємно підтримуватись;
- 4) цілі всіх рівнів повинні обов'язково погоджуватися між собою (і стратегічні, і нормативні, і робочі). В них треба відобразити визнані на управлінському рівні цінності та реалії даної організації.

Субординаційні відношення всіх цілей управлінської діяльності зумовлюватимуться професійною активністю керівника. Розглядаючи це питання, скористаємося тут поняттям "активність" у трактуванні К. О. Абульханової-Славської, яка, поєднавши вчення про внутрішню активність як об'єктивацію особистості (Д. М. Узнадзе) з діалектикою зовнішнього і внутрішнього (С. Л. Рубінштейн), дійшла висновку, що категорія активності є ланкою, яка пов'язує загальнопсихологічне і соціально-психологічне виявлення особистості. К. О. Абульханова-Славська визначає активність як єдність відображення, вираження і реалізації зовнішніх і внутрішніх тенденцій в житті особистості, як особистісний спосіб співвіднесення себе з іншими людьми, визначення своєї позиції, тобто самовизначення [1, 11].

У способах здійснення активності розкривається її ціннісний характер, який втілюється в домаганнях, саморегуляції та задоволеності (ставлення до результату) суб'єкта діяльності. Ці

параметри активності К. О. Абульханова-Славська об'єднує загальним поняттям "семантичний інтеграл". Сутність цієї моделі полягає в тому, що особистість поєднує зовнішні соціально-психологічні і власне особистісні опори своєї активності. Керуючись власними критеріями і цінностями, суб'єкт діяльності одночасно керується і груповими нормами, цінностями, внаслідок чого його поведінка виявляється або більш самостійною, автономною, або більш залежною від зовнішніх чинників.

Розглядаючи професійну активність керівника, ми виходимо з того, що його професійна активність є одним з можливих варіантів актуалізації його психофізіологічної активності. Про те, що найрізноманітніші риси поведінки людини мають певну біологічну основу, В. П. Ефроїмсон, наприклад, пише так: "дослідження основного обміну (тобто обміну речовин і тепловіддачі без проведення будь-якої роботи) показали, що у нормальних індивідів однакової будови тіла, віку і ваги витрати енергії та споживання їжі в калоріях коливаються дуже сильно від одного індивіда до іншого і максимум норми майже вдвічі перевищує мінімум" [4, 99]. Дійсно, динамічні границі психічної активності задаються типом нервової системи, проте сфера її реалізації залишається невизначеною, адже спрямування активності на певний предмет з конкретною метою, з надією на певний результат є функцією соціально-психологічних параметрів особистості.

"Соціально-психологічні мотиви активності особистості містяться в установках, ціннісних орієнтаціях, поглядах, переконаннях, у схильності до тих або інших засобів сприймання, розуміння людей, впливу на них (навіювання, переконання або примушу-

вання), у тих потребах, які задовольняються у процесі і в результаті взаємодії, спілкування з людьми" [2, 57]. Соціально-психологічні фактори актуалізуються у ставленнях особистості, діють через них, чим пояснюється вибірковість і суб'єктивний характер активності (В. М. Мясіщев, К. О. Абульханова-Славська, О. О. Єршов та ін.).

При обговоренні проблеми професійної активності особистості керівника необхідно враховувати те, що всі різноманітні форми цілеспрямованої поведінки людей впливають із трьох видів психологічної активності, адже залежно від потреби і умов ситуації виникає установка або імпульсивної, або примусової, або вольової поведінки (Ш. А. Надирашвілі). Установку примусової поведінки зумовлює вимога з боку інших людей, соціального середовища, коли суб'єкт організовує свої зусилля для задоволення не власної потреби, а потреби інших людей. Щоб здійснити таку поведінку, необхідно мати певний мотив. Отже, ця поведінка відбувається на свідомому рівні і, незважаючи на те, що переживається як примус, у людини виникає почуття відповідальності за її наслідки. На відміну від цього типу установка вольової поведінки утворюється за активною участю самої особистості, коли вона приймає власне рішення діяти у певному напрямку. Для формування цієї установки необхідне усвідомлення можливих результатів поведінки і приведення їх у відповідність з потребами, цілями і соціальними орієнтаціями, що мають для людини велику особисту вагу, а також всебічне оцінювання предметної ситуації, у якій має здійснитися потрібна поведінка. Установка як цілісний психологічний стан, що виникає на цій основі, викликає переживання інтенсивної внутрішньої активності.

Вольова поведінка зумовлюється імпульсом, що надходить від самої особистості, немовби із середини, і супроводжується відчуттям повної відповідальності за наслідки своїх вчинків і дій.

Цікавою і водночас складною є проблема спрямованості професійної активності керівника організації. У результаті проведеного нами емпіричного дослідження можемо говорити про три категорії керівників у системі освіти, основна активність яких у ході реалізації управлінських функцій спрямована на:

- 1) збереження і відтворення ситуації у процесі управління;
- 2) вдосконалення її під тиском зовнішніх обставин;
- 3) перетворення ситуації завдяки діям суб'єкта.

Це зумовлено рівнями активності, системою ставлень та підходами до очікуваного результату, закладеними у структурі особистості керівника.

Ставлення керівника школи до сфери педагогічної праці та дітей, до принципів сучасного менеджменту і прогресивних психолого-педагогічних концепцій, до ідей національного відродження і державної незалежності — все це зумовлює його позицію в управлінській діяльності, зокрема рівень домагань в управлінні школою, тобто його професійну активність. Зазначимо, що психофізіологічна активність як головна вимога до особистості керівника внаслідок профвідбору притаманна практично всім управлінцям, проте її реалізація у формі професійної активності відповідного рівня є досить проблематичною, адже цілком вірогідна ситуація, коли домінуючі мотиви і найважливіші для суб'єкта цілі знаходяться поза сферою управління конкретним процесом або стосуються виконання лише окремих функцій управлінської

діяльності (забезпечення матеріально-технічних умов роботи організації, ремонт і будівництво, дисципліна і чистота та ін.). Отже, низький рівень домагань керівника свідчить не про природну пасивність особистості, а про те, що професійна активність не відповідає його суб'єктивним очікуванням, інтересам, схильностям.

Розглядаючи типи поведінки директорів шкіл, зумовлені різними варіантами очікуваної цінності від результату управлінської діяльності, слід враховувати притаманний індивіду виду психологічної активності, тобто установку на примусову або вольову поведінку.

Перший тип умовно позначимо як "інертний". У разі установки суб'єкта управління на успіх для цього типу мотивації характерним є намагання підтримувати існуючу ситуацію, адже вона, як підказує досвід керівника, має привести до більш або менш задовільного результату. Школа якось працює, і не гірше від багатьох інших, кожен з працівників знає, що і як йому робити, виконуючи свої обов'язки з року в рік, не відхиляючись від встановленої системи дій. Якщо при цьому виникають обставини, які можуть вносити щось нове у звичайний перебіг подій, зусилля керівника спрямовуються на те, щоб адаптувати роботу школи до певних новацій. Головне тут для директора — зберегти "статус-кво" щодо школи в цілому, а через це і для себе особисто, обминувши небажані зміни в управлінні, у навчально-виховному процесі. Його активність реалізується у площині традиційних повсякденних справ, необхідних для збереження ситуації (установка примусової поведінки). Якщо ж суб'єкт управління зорієнтований на невдачу, тобто йому властива мотивація поразки, характерним буде зростання невпевненості,

різке зниження ініціативи, орієнтація на допомогу ззовні, мінімум самостійних рішень. В цілому перший тип мотивації відповідає низьким рівням професійної активності керівника, про що свідчать і незначні домагання у розвитку та поліпшенні роботи школи, і переважання орієнтації на зовнішні критерії, зразки, оцінки. Як зазначає К. О. Абульханова-Славська, суб'єкти цього типу за найважливіше для себе вважають схвалення оточуючих. Деякі з них зберігають невпевненість як при схваленні, так і після критики. У своїх діях вони користуються зовнішніми соціально-психологічними опорами, регулюються механізмами наслідування, зазнають навіювання.

Другий тип можна позначити як "адаптивний". Мотивація директора школи у цьому випадку пов'язана з виникненням обставин, які здатні порушити відносну рівновагу наявної ситуації. За таких умов директор школи намагається подолати зовнішні тенденції та зберегти ситуацію, яка відповідає рівню його домагань в управлінні, дає змогу сподіватися на цілком задовільний з його точки зору результат, що є ознаками вольової поведінки. Директор змушений шукати рішення більш або менш складних організаційних проблем, брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, тобто діяти на більш високому рівні активності порівняно з першим типом поведінки. Тут керівник уже не може працювати за інерцією. Ситуацію слід адаптувати з урахуванням змінних умов діяльності, а це вимагає, як правило, зусиль, спрямованих на вдосконалення об'єкта управління (запровадження нових організаційних форм педагогічного процесу, досконаліших методичних систем, кращого матеріально-технічного забезпечення та ін.).

Якщо досить високий рівень домагань пов'язаний із спрямуванням вимог до самого себе, з підвищенням активності, то, як наслідок, з'являється гнучкість саморегуляції, різноманітність стратегії, варіативність прийняття рішень. Суб'єкт бере на себе відповідальність за ситуацію в цілому, за досягнення результату. І навпаки, коли відповідальність перекладається на інших, з'являється амбіціозність, контроль за умовами досягнення результату знижується. Такий директор школи не володіє всіма умовами досягнення цілі, самооцінка його діяльності спирається на зовнішні опори (схвалення або критичні зауваження з боку керівних органів, колег, зразки роботи інших керівників та ін.).

Третій тип ми позначили як "ініціативний". На відміну від двох попередніх типів мотивації, цього разу спонукання управлінської діяльності зумовлене власним намаганням керівника змінити наявну ситуацію. Суб'єкт управління вдається до дій, які, на його думку, повинні підняти рівень роботи школи у цілому або окремих її ділянок, що має відчутно поліпшити очікуваний результат. Серед керівників цього типу мотивації переважають такі, що переконані у своїх оцінках, критеріях і не відчують потреби у підтримці з боку (внутрішні опори саморегуляції). В окремих випадках негативне ставлення до зовнішніх оцінок може заблокувати навіть власну саморегуляцію, коли особистість втрачає основу для порівняння своїх дій. Директор школи з мотивацією ініціативного типу вирізняється впевненістю у своїх діях, цілеспрямованістю, автономністю рішень, відповідальністю за досягнення очікуваного результату, а також тим, що цілком покладається на власні сили та ініціативу. Це найвищий

рівень професійної активності, яка може надати повсякденній управлінській діяльності рис творчого процесу. Оптимальним є поєднання внутрішніх опор саморегуляції із зовнішніми, адже, не знижуючи активності, воно забезпечує більш реалістичне її спрямування, навіть якщо рівень домагань є досить високим. Саме цей тип активності особистості сприяє професійному зростанню та зумовлює інноваційний підхід до реалізації управлінських функцій.

Четвертий тип можна позначити як “інструментальний”. Лінія мотивації цього типу орієнтована на об’єктивно цінний результат як на інструмент розв’язання проблем особистого значення (екстринсивна мотивація). Прагнення директора до успіху в управлінні школою значною мірою активізується, коли він бачить перспективу сприятливого впливу позитивних результатів своєї діяльності на статус, оцінку професіоналізму, моральних і ділових якостей, здібностей, адже це сприяє його самоствердженню, самоактуалізації, самоповазі.

Зазначимо, що фактор привабливості присутній у структурі мотивації будь-якої конструктивної діяльності. При цьому у відношенні до результату переважає або особистісний тип, тобто відповідність власним критеріям оцінки результату та міри труднощів у його досягненні, або орієнтування на групову думку, гласність та ін., або їх поєднання (узгодження, протиставлення).

Підсумовуючи викладене, доходимо висновку: наявність різних типів мотивації управлінських дій зумовлює відповідну типологію поведінки директорів шкіл, яка характеризується специфічним проявом професійної активності, зокрема її спрямованістю:

- на збереження і відтворення ситуації, що забезпечує очікуваний результат без спеціальних зусиль з боку суб’єкта управління;
- вдосконалення ситуації під тиском зовнішніх обставин, які здатні підвищувати або знижувати ймовірність очікуваного результату;
- перетворення ситуації завдяки власним діям суб’єкта, до яких він вдається з урахуванням тенденції розвитку, за власною ініціативою, з метою подальшого її вдосконалення та оптимізації.

Кожна з трьох типових тенденцій поведінки проявляється у зв’язку з виконанням усіх управлінських функцій директора школи, але на стадії цілепокладання, в організаційних діях і в процесі контролю активність керівника виявляється безпосередньо і дуже відчутно. Ці типи поведінки відрізняються між собою залежно від того, заради чого діє суб’єкт управління (рівень домагань, мотивація професійної активності).

Крім уявлень про різні цілі управлінської діяльності, керівників шкіл розділяє ще й усвідомлення власних можливостей у досягненні певного результату, вибір певного способу дій.

Об’єктивно існують індивідуально-психологічні особливості дій керівника на кожному із зазначених рівнів професійної активності.

Особливу роль у системі управління освітою відіграє гуманістичний принцип спрямованості на людину. У зв’язку з цим висувуються певні вимоги до особистості суб’єкта управління: ідеї демократії та гуманізму мають бути представлені у структурі ціннісних орієнтацій керівника, визначати особистісний смисл його

діяльності, втілюватись у мотивації конкретних професійних рішень і дій, у вимогах до підлеглих і критеріях оцінювання їхньої діяльності. Необхідною передумовою і показником ефективності управління школою слід вважати принципову єдність цільових орієнтувань усіх учасників навчально-виховного процесу, яка зумовлює співзвучність, несуперечливість мотивації дій усіх суб'єктів спільної діяльності.

Стратегічна мета роботи школи, що встановлена офіційно, на практиці втрачає свою однозначність, адже трансформується у структурі свідомості кожного з учасників педагогічного процесу і вже в такому, "скоригованому" вигляді приймається суб'єктами професійної діяльності як основа для вибору технологій і засобів навчання, розвитку, виховання дітей. Ефект неоднозначності у трактуванні цілей управління, їхньої суб'єктивної деформації є тим більш відчутним, чим більше рівнів управління включено до процесу, адже на кожному з них діють такі чинники,

як стереотипи мислення, професійні та соціальні установки, компетентність, певні особистісні якості всіх об'єктів управлінських дій менеджера. У зв'язку з цим загострюється питання про поєднання певної психічної організації вчителів і вихователів з досить високим рівнем їхньої психологічної компетентності, а також про визначення і приведення у дію важелів професійної активності педагога на базі сучасних психологічних знань.

## Література

---

1. Абульханова-Славская К. А. Типология активности личности в социальной психологии // Психология личности и образ жизни. — М.: Наука, 1987.
2. Ершов А. Взгляд психолога на активность человека. — М.: Луч, 1991.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
4. Эфроимсон В. П. Генетика этики и эстетики. — СПб.: Талисман, 1995.