

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В  
ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕКТИВАХ

**ВІДОМОСТІ**  
**про автора (авторів) та наукового керівника наукової роботи**

(участь у II турі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузі знань «Менеджмент освіти»)

**Автор**

1. Прізвище Сохієва
2. Ім'я (повністю) Алесса
3. По батькові (повністю)  
Миколаївна
4. Повне найменування та місцезнаходження вищого навчального закладу, у якому навчається автор  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Україна, 03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15.
5. Факультет (інститут)  
Гуманітарно-педагогічний
6. Курс (рік навчання)  
СО Магістер 1 рік навчання УП
7. Результати роботи опубліковано  
(рік, місце, назва видання)
8. Результати роботи впроваджено  
(рік, місце, форма впровадження)  
2020р., ЗЗСО Київська обл.,  
методичні рекомендації
9. Телефон, e-mail 097-532-61-32

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
Автор роботи \_\_\_\_\_

**Науковий керівник**

1. Прізвище Журавська
2. Ім'я (повністю) Ніна
3. По батькові (повністю)  
Станіславівна
4. Місце роботи, телефон, e-mail (044) 527 83-56,  
juravska@ukr.net
5. Посада  
Професор
6. Науковий ступінь  
Доктор педагогічних наук
7. Вчене звання  
Професор

Журавська Н.С.  
Сохієва А.М.

## АНОТАЦІЯ

**Тема дослідження актуальна** і ґрунтується на психологічних концепціях сучасного суспільства та управління. Особистість керівника відіграє вирішальну роль в управлінській діяльності.

**Метою наукової роботи** є вивчення стилю керівництва та особливостей його впливу на формування сприятливого психологічного клімату у колективі закладів загальної середньої освіти.

### **Завдання наукової роботи**

1. Проаналізувати літературні джерела щодо теоретичних аспектів стилів керівництва та їх впливу на формування соціально-психологічного клімату колективу загальної середньої освіти в управлінні конфліктами.

2. Провести дослідження соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі закладу загальної середньої освіти та рівня авторитету його керівника.

**Методика дослідження:** використовувався метод опитування – анкетування. За структурою запитання анкет напівзакриті, що дає можливість респондентові обрати відповідь запропонованого набору варіантів відповідей чи доповнити своїм варіантом відповіді. Очне анкетування передбачало одержання анкети безпосередньо з рук «соціолога».

**Загальна характеристика роботи:** наукова робота містить: вступ, основу частину, висновок, список використаної літератури, додатки. Робота присвячена дослідженню соціально-психологічного клімату у педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти та рівня авторитету керівників. Акцентується увага на особливостях різних стилів керівництва в управлінні конфліктами.

**Ключові слова:** конфлікт, стиль управління, керівник навчального закладу, соціально-психологічний клімат, педагогічний колектив, заклад загальної середньої освіти.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| <b>ВСТУП</b> .....   | 5   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ТА СТВОРЕННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ</b> .....   | 7   |
| 1.1. Проблема визначення стилю керівництва у психології .....  | 7   |
| 1.2. Різновиди та особливості стилів керівництва .....   | 11  |
| 1.3. Морально-психологічний клімат колективу в управлінні конфліктами...   | 15  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПЕДАГОГІЧНОМИХ КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА РІВНЯ АВТОРИТЕТУ ЇХНІХ КЕРІВНИКІВ</b> ..... | 22  |
| 2.1. Особливості проведення дослідження серед учителів Бородянської, Клавдіївської та Немішайвської загальноосвітніх шкіл .....  | 22  |
| 2.2. Аналіз результатів дослідження .....  | 233 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | 28  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....  | 300 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Особистість керівника відіграє вирішальну роль у формуванні морально-психологічного клімату трудового колективу, стимулюванні співробітників до самовдосконалення.

Для цього керівнику необхідно володіти певними якостями, рисами характеру, властивостями особистості. У даній роботі подається спроба соціально-психологічного аналізу професійної взаємодії в освітянському менеджменті на прикладі вищої школи.

Стиль управління менеджера не може бути особистою справою керівника у зв'язку з тим, що стиль впливає на діяльність всієї системи, так як є формою реалізації економічних і соціально-психологічних відносин у процесі керівництва колективом. Тому стиль керівника характеризується як соціальне явище, в силу відображення в ньому переконань менеджера. Крім того, стиль керівника постійно аналізується, оцінюється, сприймається підлеглими і формує певну систему відносин на всіх рівнях ієрархії.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу - одна із найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності і якості праці. Соціально-психологічний клімат можна розглядати як поліфункціональний показник рівня психологічної залученості людини до діяльності, психічного потенціалу особистості і колективу, не тільки реалізованих, але і прихованих, невикористаних резервів і можливостей, що лежать на шляху реалізації психологічного потенціалу колективу, тих зрушень, які відбуваються у структурі психічного потенціалу особистості у колективі.

Від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей багато у чому залежить ефективність спільної діяльності. Сприятлива атмосфера у колективі не тільки позитивно та продуктивно впливає на його результати, але і перебудовує особистість, формує її нові і виявляє потенційні можливості.

В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються вчені та дослідники А. Єспипенко, Н. Журавська, О. Курок, В. Курок, В. Ковальчук, О. Мармаза, М. Михайліченко, С. Ніколаєнко, В. Шинкарук, С. Яшук та ін. Академік А. Петровський у своїх наукових дослідженнях доводить наскільки важливо для особистості бути прийнятою громадою як індивідуальність. Сприяти цьому може й відповідний стиль керівництва.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Наукова робота є складовою ініціативної теми кафедри методики навчання та управління навчальними закладами «Розвиток педагогічної майстерності викладача закладу вищої освіти в умовах освітніх трансформацій» (номер державної реєстрації 0118 U 004694).

*Об'єкт дослідження* – управління конфліктами в організаціях.

*Предмет дослідження* – управління конфліктами в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** На різних етапах написання наукової роботи було використано такі методи дослідження: *теоретичні*: аналіз наукових джерел з проблеми дослідження, педагогічної, психологічної, соціологічної літератури; *емпіричні* – анкетування.

**Наукова новизна** - доведення невід'ємного зв'язку між стилем керівництва та усвідомленням вчителями авторитету керівника навчального закладу у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату педагогічного колективу в управлінні конфліктами.

**Практичне значення.** Результати дослідження з наукової роботи використані в освітньому процесі закладів середньої освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження було обговорено на засіданнях кафедри управління та освітніх технологій (2020 р.)

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ТА СТВОРЕННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ**

### **1.1. Проблема визначення стилю керівництва у психології**

Слово «*стиль*» походить від грецької мови має значення «стержень для писання на восковій дошці», додаткове тлумачення слова – почерк. Можна сказати, що стиль управління – це неповторний почерк керівника. Стиль – це сукупність методів керівництва, що постійно застосовуються. Стиль – це спосіб реалізації методів керівництва, який застосовує конкретний менеджер залежно від його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик [6].

У монографії з психології управління освітою зазначено, що стиль керівництва – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності менеджера освіти, а також індивідуальні особливості їх вибору та застосування [6].

Необхідність дослідження стилів обумовлена практичними потребами — досвід та соціально-психологічні дослідження показують, що найкращих результатів у роботі досягають ті керівники, які виробили певний стиль діяльності, який відповідає конкретним умовам [2].

Стиль – це феномен, який не має кількісного виміру і сприймається інтуїтивно як комплекс особливостей об'єкта. Такий погляд прийнятний для

пояснення стилю керівництва, який розглядають у розрізі організації праці підлеглих. Нерідко поняття «стиль керівництва» і «стиль управління» порівнюють і називають тотожними, хоч вони певною мірою відрізняються.

Стиль управління — модель поведінки керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і проявляється у способах прийняття управлінських рішень і впливу на об'єкт управління підпорядкованого управлінського персоналу.

Отже, стиль управління - широке поняття, яке характеризує не лише стиль роботи керівника, а й стиль роботи усіх підлеглих.

Стиль керівництва — сукупність типових і відносно сталих прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

Стиль керівництва можна простежити у прийомах, які використовує керівник для мотивації колективу для ініціативного і творчого виконання обов'язків, контролює результати його діяльності. Він може бути характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективне управління, створювати і відтворювати в колективі творчу, доброзичливу атмосферу.

Значний внесок у дослідження стилю управління зробили послідовники В. Мейо. Так, на основі їх тестувань сформовані класичні в теорії менеджменту ознаки авторитарного, демократичного і ліберального стилів управління [1].

Вчений К. Левін та його прихильники стверджували, що індивідуальний стиль конкретного керівника залежить від його особистого набору психологічних якостей і може цілеспрямовано формуватися на основі усвідомлення проблем організації.

Однак результати, які вони отримали доволі неоднозначні: працівники досягали кращих показників за авторитарного стилю керівництва, проте були більше задоволені від роботи із демократичним керівником. Це стало



підставою для тверджень, що стиль керівництва зумовлює не психологічний тип керівника, а середовище, в якому він працює.

У 30-х роках ХХ століття німецький психолог Курт Левін, який тоді проживав у США, виокремив три стилі керівництва. Пізніше цей поділ став класичним і зараз є загальноприйнятим.

Ці основні стилі керівництва відрізняються один від одного порядком розподілу обов'язків, методами прийняття та виконання рішень, формами контактів між керівниками та виконавцями, видами контролю за їхньою діяльністю [1].

Ці стилі психолог виділив залежно від того, якими саме методами – одноосібними чи колективними – здійснюються функції управління. Відповідно до такої ознаки демократ та автократ займають діаметрально протилежні позиції: за демократичного стилю керівник великою мірою використовує у своїй роботі демократичні методи, у той час як автократ переважно використовує одноособові методи [1].

Прийнято вважати, що основними з цих стилів є два: авторитарний і ліберальний [5]. Між цими стилями можна виокремити ще декілька проміжних.

Але, у будь-якому разі важливою й бажаною якістю керівника є володіння різними стилями й уміння застосовувати їх у залежності від конкретної ситуації, особливостей завдань, що вирішуються, соціально-психологічних якостей як співробітників, так і своїх особистих [7].

Згідно концепції психолога, авторитарний керівник буде на своєму місці там, де рішення треба приймати швидко, де обмаль часу на обговорення ситуації та наради, де вкрай необхідно виявити волю й рішучість, але тоді доведеться брати на себе відповідальність за наслідки рішень, що приймалися лише однією особою.

Демократичний стиль вважають оптимальним у деяких видах виробництва: управлінні навчальними закладами, творчими колективами, адже він сприяє створенню позитивного психологічного клімату в групах.

Ліберальний стиль може бути доцільним у творчих колективах, де керівник виступає у ролі досвідченого консультанта, який заохочує творчість підлеглих. Дисципліна у таких колективах існує й підтримується лише за рахунок свідомості та самоорганізації працівників, які поважають керівника як лідера [2].

Простежується особливість, що авторитарним стилем керівництва послуговуються переважно люди холеричного темпераменту, хоча, як виняток, цей стиль можуть застосовувати сангвініки й флегматики [5], колегіальний стиль притаманний найбільш людям сангвінічного темпераменту, рідше – холерикам, а ліберальний – меланхолікам, а також флегматикам, рідше - сангвінікам.

Стратегія управлінської діяльності у освітній галузі має не один напрямок. Журнал «Персонал», наприклад, зазначає, що сучасна практика освіти дорослих розвивається у відповідності з двома основними моделями:

1. Традиційною освітою (репродуктивною, технократичною, знаннєвою, підтримуючою).
2. Інноваційною (проблемною, гуманістичною, розвиваючою, відповідною здібностям).

Яскравою відмінністю між моделями є характер діяльності того, хто навчається. Відповідно до системно - діяльнісного підходу до цих моделей можна виокремити такі відмінності:

1. У традиційному навчанні суб'єкт діяльності лише викладач. Він свідомо й цілеспрямовано вибудовує свою діяльність. Учень не є повноправним суб'єктом власної діяльності. Він включений у діяльність учителя. У цьому випадку фіксується суб'єкт-об'єктний тип взаємодії педагога та учня.

2. В особистісно-зорієнтованій освіті наявний суб'єкт-суб'єктний тип взаємодії. У цьому випадку можна виділити два повноправних діяча, що мають спільні цілі, узгоджені мотиви. За таких обставин викладач виконує сервісну, управлінську функцію для досягнення саморозвитку учня [7]. Орієнтація сучасної освіти на гуманістичні, зорієнтовані на особистість, її всебічний розвиток, цінності потребує й відповідних стилів керівництва.

### **1.2. Різновиди та особливості стилів керівництва**

Визначення стилю управління зводяться до певного набору прийомів і варіантів вирішення завдань управління, які характерні для менеджера, іншими словами, управлінський стиль - це система методів керування, що регулярно застосовуються. Головними чинниками, що впливають на стиль керівництва прийнято вважати:

- Загальні умови праці;
- Структуру колективу;
- Особистість управлінця;
- Поточна ситуація;
- Цілі і завдання організації;
- Особистісні якості співробітників;
- Кількість членів робочої групи та її місце у організації.

Можна сказати, що стиль і методи управління створюють єдність. Стиль керівництва – явище абсолютно індивідуальне і неповторне, адже він може бути визначеним специфічними характеристиками конкретної особистості і відображати особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме конкретної особистості [5].

У процесі трудової діяльності формується суворо неповторний тип, «почерк» керівника, діяльність якого повторити у деталях важко і частіше за все практично неможливо. Варто зазначити, що найголовнішим елементом

сучасного стилю управління є саме вміння змінювати стиль роботи у залежності від вимог у конкретний момент.

В управлінні підлеглими немає абсолютних істин, адже поведінка людей непередбачувана, тому існує безліч різновидів стилів управління. Назвемо ті, які найчастіше зустрічаються:

1. Авторитарний стиль. Єдиноначальність у будь-яких справах, великих і малих є характерною особливістю цього стилю. Також, авторитарний стиль не допускає будь-якої участі підлеглих у процесі управління, їх ініціативність і самостійність.

2. Колегіальний стиль. Девіз такого керівника - колективіста можна сформулювати наступним чином: «Моя точка зору - одна з можливих» [6]. Психологічною ж передумовою цього стилю є здатність працівника сприймати, розуміти, приймати та використовувати у справі точки зору, позиції, думки, протилежні власним.

3. Дипломатичний. Заснований на здатності керівника до інтелектуальної гнучкості, яка забезпечує швидку перебудову ним тактики і стратегії своєї діяльності відповідно до вимог мінливих обставин.

4. Ліберальний стиль, що полягає в наданні підлеглим повної свободи дій у межах заданого напрямку діяльності. Такий стиль може призводити до формування у того, хто його реалізує, звички працювати за принципом «само собою зробиться».

5. Авральний стиль здійснюється за правилом «розбератися будемо потім». Цей стиль забезпечує швидку мобілізацію всіх необхідних ресурсів трудового колективу для того, щоб вирішити короткотермінові завдання. Але при частому застосуванні такого стилю нормальна діяльність трудових колективів буде дестабілізована і, як результат, призведе до істотного зниження продуктивності праці.

6. Діловий стиль - протилежний авральному, це стиль дії в оптимальному режимі. Керівники, які вміють працювати по-діловому, за

один і той же час виконують набагато більший обсяг роботи, ніж інші. Ніякої небезпеки у діловому стилі не може бути, якщо керівник постійно контролює свої дії за критеріями суспільної необхідності, соціальної прийнятності та безпеки здійснюваних робіт.

7. Конструктивний стиль. Головна особливість цього стилю - пошук і створення умов для корисних перетворень за все, з чим люди постійно мають справу у процесі роботи. Ринковий сенс конструктивного стилю полягає у тому, що він забезпечує створення конкурентоспроможних товарів і послуг. У своїх вищих проявах цей стиль націлений на перетворення злого в корисне.

8. Документальний стиль, суть якого полягає у тому, що «хороший папір» (правильно складений документ) сам зробить свою справу. Інакше кажучи, у позитивному сенсі це не зовсім можна назвати стилем керівництва, а лише прояв нездатності або небажання керівника ефективно вести процес управління.

9. Компромісний стиль. Його основу складає здатність керівника, поступаючись особам з різними інтересами, домагатися досягнення поставлених цілей. Цей стиль дуже ефективний у ситуаціях, коли потрібно погасити неділовий конфлікт і повернути людей від з'ясування відносин до корисної праці. Проте його часте застосування загрожує керівникові напрацюванням звички всі проблеми вирішувати в ключі компромісу, а це може призвести до заміни принципності.

10. Демонстраційний стиль добре працює як засіб пробудження почуття суперництва, без якого неможливе жодне ефективне змагання працівників. Проте застосування цього стилю приховує в собі небезпеку перетворення діяльності для демонстрації успіхів людей у те, що називають «показухою».

Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки

XX ст. у світі переглянули попередні стилі керівництва і, як наслідок, почався процес формування нових.

Серед нових стилів керівництва можна виокремити процес переходу від «прихованого», або його ще називають «анонімним» до «видимого» стилю керівництва [7].

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

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

Невтручання - ще один новий стиль керівництва, якому характерний низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, який послуговується таким стилем, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «управлінське зубожіння». При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Цей стиль характеризується високим рівнем турботи про людей і низьким про виробництво, прагненням до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше [3].

Стиль «керівництво завданнями», в основі якого лежить максимальна турбота керівника про виробництво, яка поєднана з мінімальною турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про підвищення виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю

за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить [6].

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

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

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

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

### **1.3. Морально-психологічний клімат колективу в управлінні конфліктами**

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

Останніми роками суспільство і виробництво змінюються, а у людській свідомості змінюються радикальні психологічні процеси [4].

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

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

Морально-психологічний клімат - це настрої членів колективу, який проявляється у всіх різноманітних формах його діяльності [5].

Морально-психологічний клімат визначає систему стосунків серед членів колективу, ставлення до праці, до навколишніх подій і до організації в цілому на підставі індивідуальних, особистих цінностей та орієнтацій.

Цілком природно допускати, що саме ціннісні орієнтації стають визначальними у морально-психологічного кліматі колективу.

Логіка даної закономірності полягає в тому, що якщо досягнуто досить високий рівень єдності ціннісних орієнтацій членів певного колективу, то тим самим виключені підстави для утворення негативного морально-психологічного клімату.

Там, де ціннісно-орієнтаційної єдності немає і в людських відносинах переважають індивідуальні, особистісні цінності, а тим більше егоїстичні



інтереси, в колективі завжди будуть зберігатися підстави для прогресування негативного морально-психологічного клімату.

Найголовніша особливість морально-психологічного клімату в тому, що він дає найточнішу характеристику психічного стану всіх ознак життя колективу, адже накопичує в собі взаємодію всіх факторів і компонентів життя в середині колективу: самопочуття і діяльність, керівництво і лідерство, тощо.

Першочергово, на кліматі відображаються всі досягнення або, навпаки, поразки колективу в цілому і його керівництва зокрема.

Будь-яка дія керівника або члена колективу, особливо дії негативного характеру, насамперед, позначаються на стані морально-психологічного клімату, деструктивно впливає на нього.

І навпаки, кожне позитивне управлінське рішення, позитивна колективна дія добре впливає на морально-психологічний клімат.

Морально-психологічний клімат - один з найважливіших компонентів у структурі соціально-психологічних умов і найбільш значущих факторів всієї життєдіяльності трудового колективу.

Важливе значення зумовлене, насамперед, тим, що він відображає переважаючий внутрішній стан трудового колективу, його психологічну атмосферу [2].

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

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

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

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

Але, як зазначає у своїх роботах професор Б. Паригін [2], морально-психологічний клімат колективу – це не проста сукупність психічних станів складових його індивідів, це потужний фактор множення, значного зусилля психічного настрою його членів.

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

Виходячи з цього, морально-психологічний клімат може бути чинником не тільки підвищення продуктивності праці, мобілізації внутрішніх резервів трудового колективу, а й посилення трудового порядку та дисципліни [5].

Залежно від характеру морально-психологічного клімату його вплив на особистість буде різним: стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти бадьорість і впевненість або, навпаки, діяти гнітюче, занижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральних втрат.

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

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

«приємно - неприємно», «приносить задоволення - не приносить задоволення».

На цьому рівні саме такі полярні визначення важливі для людини.

По суті, морально-психологічний клімат - інтегральний показник рівня розвитку трудового колективу [4].

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

Чітке розуміння і прийняття членами колективу його основних цілей і завдань, достатня гнучкість у виборі засобів і способів їх досягнення характеризують високий рівень розвитку колективу.

Ці ж показники є основою формування позитивного морально-психологічного клімату.

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

Оскільки колективні зусилля призводять до якіснішого вирішення проблем і зростання узгодженості у реалізації рішень, то створення сприятливого психологічного клімату стає нагальною потребою і необхідністю у ринкових умовах сьогодення [3].

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

Можна сказати, що сприятливий психологічний клімат характеризується тим, що у взаємовідносинах працівників переважає почуття симпатії та відповідальності.

Відповідно, при несприятливому психологічному кліматі виникають напружені стосунки між членами колективу, конфліктні ситуації, зростає постійна заміна кадрів, зниження мотивації до праці, зменшення продуктивності праці тощо.

Отже, психологічний клімат колективу є одним з найважливіших факторів та основ зростання ефективності праці.

Задоволеність персоналу стосунками у колективі є однією з найбільш суттєвих характеристик сприятливого психологічного клімату. Міжособистісні відносини у колективі формуються на основі партнерства або конкуренції.

Варто зауважити, що раніше найбільш поширеними були індивідуальні систем стимулювання праці [2].

Це, інколи, вносить елемент суперництва в роботу колективу, що, може призвести до погіршення взаємовідносин.

Останнім часом більшість вітчизняних та іноземних дослідників сходяться на думці, що найбільш продуктивними є ті колективи, які побудовані на принципі взаєвиручки. І це свідчить про те, що для формування ефективної діяльності колективу вкрай необхідний сприятливий психологічний клімат.

Для того, щоб з'ясувати яким чином можна сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, варто згрупувати основні фактори, які на нього впливають:

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

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

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

Адже формування необхідного рівня психологічної, професійної, інтелектуальної сумісності дозволить персоналу ефективно співпрацювати, як єдина команда, та вирішувати завдання, що ставляться перед колективом.

- Життєва перспектива кожного члена колективу. Керівнику потрібно замислитися над сприянням реалізації потенційних можливостей працівників.

- Винесення психологічного уроку з кожної конфліктної ситуації. Звісно, чим менше конфліктів, тим більше це сприяє згуртованості колективу. І необхідно, по можливості їх уникати [2].

Але, якщо конфліктна ситуація вже відбулася, то доцільно проаналізувати причини, які стали послугували виникненню конфлікту і прийняти заходи для попередження їх у майбутньому.

Ефективним методом для цього може бути обговорення з персоналом проблеми, досягнення взаєморозуміння та колективне визначення стратегій поведінки.

Основний зв'язок між рівнем розвитку групи, колективу й станом морально-психологічного клімату полягає у тому, що чим вищий рівень розвитку, тим сприятливіший у ньому морально-психологічний клімат.

Саме на морально-психологічний клімат впливають мотиви діяльності, під якими слід розуміти психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини. Так мотивами можуть бути потреби й інтереси, переконання і прагнення, ідеали та установки, емоції і потяги.

Природно, що кожна людина має свій, індивідуальним набір мотивів, який визначає в цілому спрямованість її особистості, в тому числі і в галузі трудової діяльності [5].

Формування єдності мотивації членів одного колективу повинно бути найголовнішим завданням керівництва.

Позитивний морально-психологічний клімат не є продуктом спонтанного розвитку групи, не може бути досягнутий сам собою.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПЕДАГОГІЧНОМИХ КОЛЕКТИВАХ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА РІВНЯ АВТОРИТЕТУ ЇХНІХ КЕРІВНИКІВ**

### **2.1. Особливості проведення дослідження серед учителів Бородянської, Клавдіївської та Немішаївської загальноосвітніх школах**

Ми проводили дослідження соціально-психологічного клімату у педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти та рівня авторитету їхніх керівників серед педагогічних працівників Бородянської загальноосвітньої школи № 2, Клавдіївської загальноосвітньої школи та Немішаївської загальноосвітньої школи №1. Загальна чисельність педагогічних працівників, що взяли участь у дослідженні – 36 осіб.

Для проведення дослідження ми використали метод опитування, а саме – анкетування. Таким чином для опитування нами було відібрано методика дослідження стилю керівництва трудовим колективом (А. Журавльов, В.Щокін) [9:10].

Діагностика особливостей соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі була організована нами із використанням таких методів дослідження: опитувальник «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л. Карамушки [8]; анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі Н. Коломінського [10].

Для дослідження авторитету керівника нами було проведено діагностування за методикою Я.Подолька «Керівник очима підлеглого» [9].

Методика дозволяє визначити компетентність керівника, його професійну майстерність, емоційність керівника, його вміння виявляти чуйність і доброту, увагу і людяність, вимогливість і справедливість, вміння взаємодіяти з підлеглими.

## 2.2. Аналіз результатів дослідження

У ході дослідження нами було вивчено у трьох групах опитуваних педагогів стиль управління, що існує в установах, де вони працюють, стан соціально-психологічного клімату та ставлення до керівництва. Відтак, можемо представити та проаналізувати отримані результати.

Дослідження стилю управління показало результати, описані у таблиці 1 та на рисунках 1,2,3.

З таблиці та рисунків бачимо, що у Бородянській загальноосвітній школі № 2 було виявлено переважно авторитарний стиль управління. Авторитарний керівник характеризується схильністю до одноосібного керівництва в гіперболізованій формі, повною централізацією влади, прийняттям одноосібно управлінських рішень, уникає делегування обов'язків підлеглим та не вступає з ними у тісну комунікативну взаємодію.

Таблиця 1

Результати дослідження стилю управління у трудовому колективі за методикою А.Журавльова [9]

| Заклад освіти                         | Визначений стиль управління, %                                |
|---------------------------------------|---|
| Бородянська загальноосвітня школа № 2 | 40%- демократичний<br>60 %- авторитарний                      |
| Клавдіївська загальноосвітня школа    | 60 %- демократичний<br>30 %- ліберальний<br>10%- авторитарний |

|                           |                 |   |
|---------------------------|-----------------|---|
|                           |                 |   |
| Продовження таблиця 1     |                 |   |
| Немішайвська<br>школа № 1 | загальноосвітня | 70 %- демократичний<br>25 %- ліберальний<br>5%-авторитарний |



Рис.1 Стилі управління у Бородянській ЗОШ № 2

Такий стиль передбачає жорстку субординацію, неухильне виконання наказів, які доносяться у наказовій формі.





Рис.2 Стили управління у Клавдіївській ЗОШ

У таких колективах панує атмосфера страху та постійної психологічної напруги.



Рис.3 Стили управління у Немішаївській ЗОШ № 1

У таких колективах виключена можливість колегіальності прийняття рішень, критики винесених рішень тощо. У Клавдіївській загальноосвітній школі та Немішаївській загальноосвітній школі № 1 визначено

переважання більшою мірою демократичного стилю управління, і ситуація у цих закладах складається більш позитивна. Демократичний керівника характеризується тим, що прагне надання підлеглим самостійності відповідно до обов'язків, які вони виконують, сприяє їх ініціативності, активності залучає їх до спільного обговорення та поняття управлінських рішень, заохочує та мотивує до творчої діяльності. Керівники означених установ постійно радяться з підлеглими і прислуховуються до їх думки, не акцентують своєї переваги і адекватно реагують на критику, визнають власні помилки.

Наступним критерієм дослідження стало вивчення соціально-психологічного клімату у закладах освіти, відтак результати дослідження наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

## Результати опитування за методикою Л.Карамушки [8]

| № | Характеристики   | Результати по закладах освіти |     |     |
|---|--|-------------------------------|-----|-----|
|   |  | 1                             | 2   | 3   |
| 1 | Можливість в рамках вашої роботи обирати напрями діяльності  | 0,6                           | 0,8 | 0,8 |
| 2 | Можливість в рамках певних термінів встановлювати на свій розсуд послідовність робіт, вибирати спосіб і час їх виконання | 0,7                           | 0,6 | 0,6 |
| 3 | Можливість вибору працівників, з якими хотіли б співпрацювати  | 0,6                           | 0,7 | 0,8 |
| 4 | Можливість зміни напряму роботи, виду діяльності   | 0,4                           | 0,7 | 0,8 |
| 5 | Задоволеність стосунками із співробітниками  | 0,6                           | 0,8 | 1   |

|                       |  |     |     |     |
|-----------------------|--|-----|-----|-----|
| 6                     | Задоволеність стосунками з керівником                            | 0,6 | 0,7 | 0,8 |
| 7                     | Можливість прояву власних ділових якостей                        | 0,7 | 0,9 | 0,9 |
| 8                     | Визнання і схвалення колегами по роботі Ваших заслуг і досягнень | 0,5 | 0,7 | 0,8 |
| 9                     | Визнання і схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей  | 0,7 | 0,9 | 0,6 |
| 10                    | Визнання і схвалення керівником Ваших особистих якостей          | 0,6 | 0,8 | 0,9 |
| 11                    | Отримання чітких, конкретних задач                               | 0,7 | 0,9 | 0,8 |
| Продовження таблиця 2 |  |     |     |     |
| 12                    | Визначеність, ясність у відносинах з керівником                  | 0,5 | 0,8 | 0,9 |
| 13                    | Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою              | 0,4 | 0,9 | 0,8 |
| 14                    | Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами             | 0,4 | 0,8 | 0,7 |
| 15                    | Ступінь нервового напруження, пов'язаного керівником             | 0,5 | 0,9 | 0,8 |

Виходячи з результатів, отриманих в ході дослідження, можна зробити висновок про те, що в педагогічному колективі Бородянської загальноосвітньої школи № 2 в цілому соціально-психологічний клімат носить несприятливий характер. Ступінь нервового напруження педагогів між собою і педагогів з керівником існує, та іноді загострюється. Більшість респондентів вважають відносини всередині колективу не надто приязними, хоча не агресивними, а ставлення керівника до них більш скоріше суто надто офіційним.

За результатами аналізу соціально-психологічного клімату у Клавдіївській загальноосвітній школі ми отримали дещо кращі показники. В цілому соціально-психологічний клімат носить сприятливий характер. Ступінь нервового напруження педагогів між собою і педагогів з керівником невеликий. Більшість респондентів вважають відносини всередині колективу приязними, і ставлення керівника до них поважне.

Подібний результат був отриманий у ході дослідження соціально-психологічного клімату у Немішаївській загальноосвітній школі № 1, який у даному випадку визначений як сприятливий. То ж нами був зроблений висновок, що серед досліджуваних закладів освіти, у гімназії наявний найбільш сприятливий соціально-психологічний клімат.

## **ВИСНОВКИ**

Стиль керівництва – явище абсолютно індивідуальне і неповторне, адже він може бути визначеним специфічними характеристиками конкретної особистості і відображати особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме конкретної особистості.

У процесі трудової діяльності формується суворо неповторний тип, «почерк» керівника, діяльність якого повторити у деталях важко і частіше за все практично неможливо. Варто зазначити, що найголовнішим елементом сучасного стилю управління є саме вміння змінювати стиль роботи у залежності від вимог у конкретний момент.

В управлінні підлеглими немає абсолютних істин, адже поведінка людей непередбачувана, тому існує безліч різновидів стилів управління. Найважливішою загальною підставою виділення цих стилів був характер прийняття управлінських рішень, а також ставлення керівника до підлеглих.

Позитивний морально-психологічний клімат в управлінні конфліктами не є продуктом спонтанного розвитку групи, не може бути досягнутий сам

собою. Це нагорода за клопітку, цілеспрямовану і тривалу працю всього колективу, результат добре спланованої і організованої діяльності.

Проведене дослідження, дало нам усвідомити той факт, що респонденти не байдужі до цієї теми, адже самі є членами колективу. Важливу роль у створенні соціально-психологічного настрою вони віддають керівникові, але й не знімають відповідальності з колективу.

У чистому вигляді на практиці стилі у роботі керівників зустрічаються вкрай рідко. Найбільш поширеними та універсальними на практиці вважають виділені німецьким психологом К. Левіним три «класичних» стилі керівництва: авторитарний, демократичний і попустительський (ліберальний), про які йшлося вище.

Морально-психологічний клімат - один з найбільш значущих компонентів у структурі соціально-психологічних умов і найважливіших факторів всієї життєдіяльності трудового колективу в управлінні конфліктами. Важливе значення обумовлене, насамперед, тим, що він відображає панівний внутрішній стан трудового колективу, його психологічну атмосферу.

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

Проаналізувавши результати проведеного нами дослідження, ми дійшли висновків, що для більшості важливий соціально-психологічний клімат колективу, у якому вони працюють.

Респонденти вважають, що у створенні соціально-психологічного клімату беруть участь безпосередньо працівники, а не лише керівництво. В цілому, відповідями були задоволені.

Переважна більшість опитаних бачать зв'язок між стилем керівництва і темпераментом керівника, а також між стилем управління і психологічним настроєм колективу.

Найголовнішим, для керівника є уміння взаємодіяти з іншими і аж ніяк не збільшення показників чи саме управління, адже за налагодженої взаємодії все інше буде стрімко зростати і виконуватись. В цілому результати опитування задовольняють.

Держава повинна брати участь у процесі управління навчальним закладом лише за потреби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування // Бюлетень. 5.2015. С. 36-70.
2. Гусарова Н. Ф. Стилi керівництва. URL: <http://cde.ifmo.ru/~books/0062/69.html> (дата звернення 10.09.2019)
3. Глазкова С. Лiдерство i якостi управління. URL: <http://www.nestor.minsk.by/sn/1999/16/sn91616.htm> (дата звернення 10.09.2019)
4. Журавська Н.С. Методика навчання та виховання у вищих навчальних закладах країн Європейського Союзу та України:порівняльний аспект [монографія]. Ніжин: Видавництво ПП Лисенко ММ, 2015. 608 с.
5. Кабушкин Н.І. Основи менеджмента: Учеб. пособие. Минск: Новое знание, 2016. 336 с

6. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. Київ: Просвіта, 2014. 200 с.
7. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціальнопсихологічний аспект) [монографія]. Київ: МАУП, 2013. 286 с.
8. Колпаков В. М. Методи управління. Київ: Освіта, 2017. 158 с.
9. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Основа, 2005. 176 с.
10. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: наук.-практ. посіб. Київ: Україна, 1994. 399 с.