

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ
ЛАБОРАТОРІЯ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
ДОШКІЛЬНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД №1

Фірманюк Н.П.

Психологічний супровід
управлінської діяльності у
дошкільному навчальному закладі

Фірманюк Н.П., практичний психолог ДНЗ № 1

Перед керівником дошкільного навчального закладу стоять завдання динамічно розвивати зміст освітньо-виховного процесу, підвищувати його ефективність і якість. Сучасний керівник повинен бути компетентним як у питаннях методології навчання, виховання і розвитку дошкільників, так і в системному управлінні.

Нелегко знайти більш багатогранне і складне явище, ніж управлінська діяльність. Управління колективом називають мистецтвом, успіху в якому досягають природжені управлінці, або ті, хто постійно працює над удосконаленням управлінської діяльності, вивчаючи теорію педагогічного менеджменту і соціальну психологію.

Для педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів та студентів педагогічних університетів.

Зміст

ВСТУП	5
1. Поняття «Управлінська діяльність в дошкільному навчальному закладі»	6
2. Якості і риси керівника.Стилі і типи керівництва	8
3. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі	21
4. Соціально-психологічні проблеми керівництва педагогічним колективом	27
5. Принципи психологічного супроводу управлінської діяльності...	32
ВИСНОВОК	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	37
1. Тест з визначення типу особистості (Д.Голланд)	38
2. Тест «Чи здатні Ви здійснювати керівництво?».....	42
3. Тест «Чи здатні Ви до організаторської діяльності?».....	44
4. Діагностика лідерських здібностей (Є.Жариков)	46
5. Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К.Томаса)	52
6. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В.Захаров, А.Журавльов)	56
7. Керівник очима підлеглих	60
8. Аналіз психологічного клімату в педагогічному колективі О. Михайлюк, А. Шалито)	62
9. Визначення психологічного клімату в організації	67
10.Тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова) ...	71
11.Методика «Вивчення типу темпераменту» (В.Русалова)	73
12.Методика «Особистісний питальник (Г. Айзенк, адаптований О.Г.Шмельовим)	79

ВСТУП

Сучасний темп життя характеризується швидкими та глибокими змінами. Змінюється, удосконалюється і система дошкільної освіти, яка завжди виконувала і виконує важливе соціальне замовлення суспільства і є одним із факторів його розвитку.

Перед керівником дошкільного навчального закладу стоять завдання динамічно розвивати зміст освітньо-виховного процесу, підвищувати його ефективність і якість. Сучасний керівник повинен бути компетентним як у питаннях методології навчання, виховання і розвитку дошкільників, так і в системному управлінні.

Нелегко знайти більш багатогранне і складне явище, ніж управлінська діяльність. Управління колективом називають мистецтвом, успіху в якому досягають природжені управлінці, або ті, хто постійно працює над удосконаленням управлінської діяльності, вивчаючи теорію педагогічного менеджменту і соціальну психологію.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

У сучасних умовах ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу багато в чому визначає долю всієї системи освіти, що переживає нелегкий період становлення, а тому системний психологічний супровід управлінської діяльності стає досить важливим аспектом психологічної праці у сфері освіти.

1. Поняття «Управлінська діяльність в дошкільному навчальному закладі».

Коли швидкими темпами розвивається науково-технічний прогрес і різноманітні інновації стають частиною нашого життя, системний психологічний супровід управлінської діяльності стає досить важливим аспектом психологічної праці у сфері освіти.

Управлінська діяльність - це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах закладу. Головним суб'єктом і об'єктом управлінської діяльності є людина, її творчість.

Необхідно зазначити, що управлінську діяльність лише наполовину побудовано на раціональних технологіях, інша її половина – мистецтво, яке постійно необхідно удосконалювати, шукати нових форм і методів управління.

Центральною і головною дійовою особою в дошкільному закладі є дитина, а всі інші члени колективу покликані дбати про її здоров'я, фізичний та інтелектуальний розвиток. З цією метою потрібно переорієнтувати і навчально-виховний процес, у тому числі й управлінську діяльність, з авторитарного на партнерський стиль, тобто на співпрацю всіх учасників навчально-виховного процесу. Такий вид управління орієнтується на краще в людині, на партнерство в ім'я дитини, в ім'я духовного становлення особистості, впровадження нової етики управління, на рівномірний стиль відносин, відмову від декларативного спілкування та дріб'язкової опіки.

Управлінець зобов'язаний бути яскравою, неповторною особистістю, носієм загальнолюдських цінностей, ґрунтовних знань, високої культури. Саме керівник, який дізнається про щось нове, удосконалюється професійно, незалежно від віку та своїх заслуг і регалій, він може показати зручний шлях вивчення нових методів роботи та навчити кожного педагога грамотно їх використовувати у своїй діяльності. Він завжди привертає увагу найоб'єктивніших суддів – своїх вихованців, зацікавлених батьків, колег, широкої громадськості, що вимагає підвищених вимог до особистості керівника.

На сьогоднішній день змінюється погляд керівника на свою роль та місце в системі управління: він стає не «пастухом» колективу і не «локомотивом», який тягне за собою «вагон-колектив», а конструктором вагону, що сам рухається, він – соціальний архітектор, який об'єднує волю окремих вихователів в єдину колективну педагогічну волю. Керівник повинен спиратися на «три кити» наукового менеджменту: Повагу, Довіру, Успіх.

Хто може керувати людьми? Не секрет, що для здобуття впливовості і популярності, настільки необхідних у керівній діяльності, треба докласти чимало зусиль і, звичайно ж, мати необхідні якості. Працювати, а тим більше керувати людьми далеко не просто.

Нижче наведено перелік питань, що допоможуть оцінити можливість виконання людиною функцій керівника педагогічним колективом:

1. Чи виявляєте Ви активний інтерес до справ підлеглих, їхніх почуттів і переживань?
2. Чи уважно Ви слухаєте тих, хто звертається до Вас за підтримкою чи порадою?
3. Чи намагаєтеся враховувати їхні побажання, чи розбираєтеся в їхніх проханнях?
4. Чи можете Ви залишити усі свої справи, щоб допомогти іншим?
5. Чи виражаєте Ви своє ставлення (позитивне чи негативне) до дій і вчинків людей?

Справжній керівник має дати відповідь «так» на всі ці питання.

Отже, психологічний супровід управлінської діяльності є необхідним для створення належних умов щодо успішної організації управлінської діяльності, особистісного та професійного зростання керівника. Для сучасного менеджера освіти під час вибору місця роботи має значення не лише задоволення матеріальних потреб, але й потреба самореалізації. Успішність організації залежить певною мірою від успішності керівника, для якого важливо бачити, «як люди зростають і допомагати їм у цьому».

2. Якості і риси керівника. Стилi і типи керівництва.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

1. Компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні).

2. Висока відповідальність, особиста гідність.

3. Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень.

4. Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.

5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше.

6. Комунікабельність, здатність установлювати контакти.

7. Увага до підлеглих.

Якості і риси керівника умовно можна класифікувати на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного.

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

Біографічні характеристики керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну і соціально-економічну чи юридичну освіту.

Здібності керівника. Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно із спостереженнями американських дослідників найефективнішими виявилися ті керівники, котрі мають не надмірно високі показники інтелекту; не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками. Аналізуючи подібні особливості, Б. Теплов стверджував, що немає підстав вважати роботу практичного розуму більш простою й елементарною, ніж роботу теоретичного розуму.

Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

Особистісні риси керівника. До них відносять стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує усього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна управлінська теорія і практика. Тому кожен не байдужий до справи керівник повинен постійно самовдосконалюватися.

Вікові особливості керівників. Знання їх дає змогу науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності.

Психологи В. Зазикін та А. Чернишев вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід,

здібності та якості керівника. Серед особистісно ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. Головними якостями є компетентність і комунікабельність.

Компетентність керівника — наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

• **Психологічна вибірковість** – це здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати, виявляти високу чутливість; вибірково психологічну пам'ять і спостережливість у бесідах, у розв'язанні управлінських завдань; виявляти схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і власних; глибоку переконаність у силах, здібностях та можливостях групи людей; подумки ставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, міркувати «з її погляду», приймати рішення, ставлячи собі запитання «А як би вчинив я, будучи на її місці? ».

• **Здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;**

• **Критичність та самокритичність** (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих). Критичність як здатність аналітично ставитися до дійсності, конкретних справ виявляється в таких аспектах:

➤ критична спостережливість (уміння побачити та виокремити недоліки);

➤ самостійність (посилання на власні оцінні спостереження) критичності;

➤ логічність та аргументованість критичних зауважень;

- прямота та сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень по суті;
- постійність, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки стану справ та про дії людей (без прискіпливості та в'їдливості);
- доброзичливість критичності.

Ця властивість є одним із стимулів розвитку колективу.

• **Психологічний такт** (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей). Особливістю цього феномену є почуття міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якого долає ті межі, за якими руйнуються оптимальні відносини керівника з підлеглим. Психологічний такт можна розвивати за допомогою мовної адаптації до різних людей, відсутності «мовленнєвого шаблону», комунікативної винахідливості під час першого знайомства тощо; індивідуалізації спілкування з людьми на основі врахування їх усталених індивідуально-психологічних особливостей; розвитку почуття ситуації; врахування зовнішніх обставин, які впливають на взаємини індивідів; вияву чуйності, уважності, співчуття до людей; простоти, природності у спілкуванні, здатності бути самим собою у стосунках з людьми; почуття справедливості, вияву об'єктивності у ставленні до підлеглих та колег, здатності засвідчити й довести цю об'єктивність.

• **Практично-психологічний розум** — здатність: розподіляти обов'язки групової діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей; оперативно орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань у розв'язанні проблем «справи — люди», «люди — справи»; виявляти винахідливість у застосуванні психологічного стану, настрою людей за певних умов життя та діяльності; знаходити шляхи та способи зацікавлення людей справою, використовувати моральні та матеріальні стимули цієї зацікавленості; враховувати відносини, особисті симпатії, антипатії, психологічні відмінності людей під час групування їх для виконання спільної діяльності; розв'язувати практичні проблеми крізь призму наявних людських можливостей.

•**Суспільна енергійність** — це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення, а саме у членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо.

•**Вимогливість** (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації). Вимогливість як наявність у керівника високих потреб, запитів і спонукання підлеглих до неухильного виконання рішень, досягнення цілей. Виражається в таких показниках:

- сміливість пред'явлення вимог;
- постійність, усталеність, не епізодичність вимог;
- гнучкість пред'явлення вимог з урахуванням конкретної ситуації;
- самостійність, невимушеність вимог;
- категоричність вимог;
- різноманітність форм вияву вимог, особливо здатність подати їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей та стану людей.

Вимогливість застерігає від непередбачуваних ситуацій у трудовому процесі.

•**Схильність до організаторської (управлінської) діяльності.** Її засвідчують такі показники:

- спонтанне, самостійне входження в організаторську діяльність;
- перебирання на себе ролі організатора та відповідальності за роботу інших людей у важких та несприятливих умовах;
- потреба в організаторській діяльності, безкорисливе прагнення та готовність до неї;

- природність входження в організаторську діяльність, що відбувається немовби «само собою», ніби інакше й бути не могло;
- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття під час її виконання;
- незадоволеність, нудьга без організаторської діяльності;
- здатність побачити необхідність в організаторській діяльності за обставин, які наочно її не вимагають.

Ця схильність виражається в упорядкуванні, налагодженні єдності колективу та навчально-виховного процесу.

Охарактеризовані вище властивості становлять єдність, порушення якої ускладнює, а то й унеможливує оволодіння навичками управлінської діяльності, а також реалізацію їх на практиці.

Комунікабельність керівника (лат. — з'єдную, повідомляю) — риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товарищескості.

Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

До важливих особистісно ділових, професійних якостей керівника за цією класифікацією ще зараховують:

1. **Стійкість до стресу** (здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, що викликають високу психічну напругу).
2. **Морально-етичні якості** (чесність, порядність, принциповість тощо).
3. **Підприємницькі якості** (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо).

Слід також оцінювати і такі показники ефективності управлінської діяльності керівника:

- бачення в кожному, з ким він спілкується, особистості, ставлення до неї як до найбільшої цінності, визнання недоторканності її достоїнства;

- віра в можливості особистості, доброзичливість, визнання індивідуальності особистості;

- щире бажання допомогти тому, з ким контактує керівник;

- об'єктивне оцінювання керівником особистісно-ділових якостей і діяльності людей; відкритість у спілкуванні, самоаналіз і самокритичність;

- досконале володіння різноманітними психотехнологіями і прийомами взаємодії, оптимістична манера спілкування;

- своєчасне подолання труднощів, психологічних бар'єрів у спілкуванні;

- вміння вислухати, володіння емпатією (здатністю вловлювати настрій людей, визначати їхні очікування, установки, тривогу, співпереживати).

Отже, діяльність керівника являє собою унікальний вид діяльності, який висуває особливі вимоги до особистості і яким би компетентним, досвідченим не був управлінець, він не має права зупинятися у своєму розвитку.

Психологічні типи керівників.

Поняття «тип» (грец. typos – відбиток, форма) висвітлює характерні властивості особистості, представника певної групи людей. Тип керівника – особистість, яка в узагальненій формі втілює певні характерологічні властивості.

В управлінській культурі існують різні класифікації типів керівників.

В управлінській теорії та практиці поширеним є поділ на чотири основних типи керівників:

«Майстри». Дотримуються традиційної системи цінностей, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки. Такі керівники бувають поглинутими предметом своїх творчих пошуків настільки, що це заважає їм керувати складними і мінливими організаційними системами.

«Борці з джунглями». Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне з'їсти іншого. Їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди і добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу.

«Люди компанії». Ідентифікують себе з колективом, до якого належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи. Найбільш творчі з них створюють у компанії доброзичливу атмосферу, проте в умовах жорсткої конкуренції неспроможні успішно налагоджувати процес.

«Гравці». Розглядають свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Психолог Ю. Красовський розглядає принципи класифікації типів керівників як результат професійного емпіричного досвіду керівника. Крім стилів організаційної поведінки, він виокремлює дві групи типів керівників:

1. **«Опорні»** — співробітники, які становлять ділову основу організації. До них належать типи «творець» і «незамінний», які є ядром організації, забезпечують активність її функціонування.

2. **«Ажурні»** — «прикраса» організації, створюють фон, однак ніколи не стануть опорою закладу. До цієї групи належать поширені стереотипи, що виявляються зі значною мірою стійкості:

- «Мораліст» - схильний до розмірковування на моральні теми, любить повчати, вказувати на недоліки тощо.

- «Дилетант» - береться за будь-яку справу, незважаючи на відсутність знань, досвіду для їх здійснення.

- «Скептик» - його супроводжують недовіра до всього, сумніви у всьому.

- «Попелюшка» - це слухняний виконавець, якому нерідко доводиться братися за чорну, невдячну роботу, не претендуючи на відповідне оцінення своїх старань.

- «Себелюбець» - наділений загостреним почуттям гонору, дуже активний, намагається демонструвати свої можливості й здібності тощо.

- «Діловий» - його характеризують прагматичність, відсутність відчуття перспективи.

- «Гравець» - здатний швидко запалюватися у здійсненні справи, але так само швидко і охолоджуватися до неї.

- «Енергійний» - вирізняється надзвичайною активністю.

- «Архіваріус» - надзвичайно педантичний і скрупульозний, неухильно виконує інструкції. Охайність і ретельність допомагають виконувати роботу, яка для інших є важкою і нецікавою.

Зазначу, що тип поведінки керівника є суттєвим чинником впливу управлінського стилю на якість і ефективність роботи закладу.

Стилі керівництва.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності.

Сучасні (новаторські) концепції стилю керівництва

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до організованої діяльності і до людей.

Використання цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

Невтручання. Йому властивий низький рівень турботи про людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає максимальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в закладі. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва.

Стиль керівництва **«сільським клубом»**. Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький – про організаційну діяльність колективу, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

Стиль *«керівництво завданнями»*. В основі цього стилю максимальна турбота керівника про організаційну діяльність поєднана з мінімальною турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про максимізацію 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.

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

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

В психології управління сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва.

Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні. На цій підставі розрізняють діловий, компанійський та кабінетний стилі. Так, діловий стиль керівництва характеризують такі ознаки:

- чіткість і ясність у постановці цілей і накресленні завдань;
- конкретний розподіл прав і обов'язків працівників;
- оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності;
- оперативність у роботі, різноманітність методів управління;
- знання потенційних психофізіологічних та професійно-моральних можливостей підлеглих;
- чітка спланованість часу діяльності, що запобігає простоям, авралам, хаотичності керівництва;
- налагодження ефективного контролю і зворотного зв'язку;

- налагодження системи поінформованості працівників про результати виконання завдань;

- творче мислення керівника як системна ознака успішності керівництва.

Компанійському стилю властиве прагнення до встановлення дружніх стосунків, а кабінетному — зосередженість уваги на виконанні постанов, резолюцій та ін.

Орієнтація на особистісно-ділові якості керівника базується на тому, що кожен керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі компоненти особистісно-ділових якостей. Залежно від цього в теорії та практиці управління сформувалися авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

1. Авторитарний (синонім директивний, вольовий) – стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

При автократичному стилі відбувається виразний поділ на керівника й підлеглих, тих, які командують, і тих, що зобов'язані виконувати накази, розпорядження. Керівник-автократ сам визначає мету діяльності групи та спосіб її досягнення і лише незначною мірою дозволяє членам групи долучатися до прийняття рішень. Він монополізує більшість одержуваної інформації та право на ініціативу, сприймається оточуючими як диктатор чи деспот, не виявляє гнучкості в ставленні до подій у групі, а його сприйняття світу в даному випадку явно негативне. Наслідком такого стилю управління стає зменшення числа ініціатив і послаблення міжособових контактів. У групі назрівають тенденції до бунту, а деколи й реальна агресія, хоча група як цілісність має загалом непогані результати.

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях, негативні – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Авторитарний стиль лідерства доцільно використовувати в ситуаціях, де потрібне жорстке підкорення певним вимогам (військова служба), у випадку, коли виникає потреба швидко і одноосібно вирішити кризову, конфліктну ситуацію.

2. Демократичний – базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи, а також стиль наставництва.

При демократичному стилі відсутній радикальний поділ на керівника й керованих, хоча фактично конкретні структури управління в такій групі наявні. Члени цієї спілки допущені до участі в прийнятті рішень та формуванні цілей і норм колективної праці. Ініціатива стимулюється завдяки застосуванню обговорень, дискусій, самодіяльності та наголошенню на суспільних інтересах.

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, негативні – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Демократичний стиль лідерства передбачає досить відчутний вплив керівника чи лідера на групу, але він координує свої дії з груповими очікуваннями. Цей стиль переважає в більшості груп в звичайних для існування умовах.

3. Ліберальний (номінальний) – керують підлегли, «вказівки не даються».

Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи. Результатом ліберального стилю є різноманітні конфлікти, апатія, невдоволення з приводу відсутності конкретного плану дій, а головне – низька працездатність колективу.

4. Синтетичний – стиль у якому поєднуються різні стилі керівництва.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів керівництва в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

Розглянемо особливості застосування різних стилів керівництва:

1. Однозначно негативно оцінювати авторитарний вплив в управлінні не слід. Адже трапляються ситуації (занедбаність роботи, відсутність дисципліни,

безвідповідальність, екстремальні умови тощо), що потребують жорстких форм централізованого впливу.

2. Ефективнішим є демократичний стиль, який засвідчує вміле використання влади і таких психологічних механізмів впливу, як порада, делегування повноважень і відповідальності, переконання, та ін. Усе це забезпечує позитивну саморегуляцію колективу, розвиток індивідуальної та групової ініціативи. З керівником-демократом пов'язаний психологічний феномен, що спонукає керівників нижчого рангу відстоювати інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Високопродуктивним є взаємовплив, зворотний зв'язок, що забезпечує спрямування інформації не тільки від керівника до підлеглого, а й від співробітників до керівника. Керівник-демократ може безпосередньо впливати на групу, окремих людей або впливати на співробітника через групу.

3. Ліберальний стиль часто кваліфікують як бездіяльний, що породжує всюдозволеність, анархію. Невпливовість людини-ліберала може бути наслідком суб'єктивних особливостей особистості (невпевненість, слабка сила волі, надмірна довірливість тощо), непрофесіоналізму. Ліберальний стиль керівництва може бути ефективним, а керівник впливовим, якщо робота має індивідуалізований характер, у групі інтелектуалів, де понад усе цінується вільна, творча атмосфера, у колективі з високим рівнем індивідуальної та свідомої відповідальності.

4. Слід пам'ятати, що ефективний вплив керівника на групу та окремих службовців не допускає бездумного наслідування будь-якого стилю, а потребує вироблення власного неповторного стилю діяльності та впливу. Ефективний лідер допомагає його членам набувати відповідальності і компетентності.

5. Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва. Керівник має бути достатньо гнучким у виборі того чи іншого стилю керівництва, який повинен бути об'єктивно доцільним. Він має завжди бути готовим змінити свою думку і, якщо необхідно, змінити стиль керівництва.

3. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі.

Соціально-психологічний клімат – стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу.

Залежно від особливостей вияву соціально-психологічний клімат виконує в колективі відповідні функції: **консолідуюча** (полягає у згуртуванні колективу, об'єднанні зусиль для вирішення навчально-виховних завдань); **стимулюючу** (виявляється в реалізації «емоційних потенціалів колективу» (А. Лутошкін), його життєвої енергії); **стабілізуючу** (забезпечує стійкість внутріколективних відносин, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу); **регулюючу** (виявляється в утвердженні норм взаємин, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу).

Педагогічний колектив формує й виховує, передає молоді знання й досвід, накопичений людством. Цим визначаються особливості його функціонування, моральних відносин, громадської відповідальності, єдності, колективності та гуманістичної спрямованості. Колектив педагогів складається з людей, які відрізняються віком і досвідом, смаками й інтересами, фахом і педагогічними поглядами, моральним рівнем й інтелектом. Тут зустрічаються сімейні й одинокі, люди з різними типами нервової системи, характерами і темпераментами, з різним рівнем морального розвитку.

Основними факторами, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в днз є:

- взаємини з колегами по роботі і адміністрацією
- рівень конфліктності відносин
- професійна підготовка персоналу
- зміст праці та ступінь задоволення нею
- умови праці і побуту та задоволеність ними
- ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків педагогів з дітьми
- особистість керівника, стиль керівництва та задоволеність ними.

Сприятливий психологічний клімат - це підсумок систематичної роботи керівників, психологів і всіх співробітників установи. При порушенні позитивної атмосфери в колективі, спершу, визначається основне коло проблем колективу: характеристики і фактори сприятливого і несприятливого психологічного мікроклімату, формування і вдосконалення якого вимагає від психологів та адміністрації у закладах освіти розуміння емоційного стану людей, настроїв, відносин один з одним. Дуже важливим моментом в будь-якому колективі є наявність довіри. Адже, довіра - це потужна універсальна сила, що впливає практично на все, що відбувається всередині установи і у відносинах між іншими закладами і одночасно є структурною та культурною характеристикою кожного окремого закладу.

Для вивчення взаємовідносин в групі широко використовують методи соціометрії та референтометрії. За допомогою методів соціометрії визначаються популярність-непопулярність членів колективу, їх соціометричний статус, а також виявляються існуючі мікрогрупи. При соціометричному підході до групи основним чинником вибору в системі міжособистісних відносин є симпатія-антипатія.

На відміну від соціометрії в референтометрії підставою вибору є ціннісний фактор. У кожної людини є своя референтна група, з вимогами якої вона рахується і на думку якої орієнтується. В порівнянні з соціометричним методом референтне дослідження дає змогу більш глибоко вивчити мікроклімат колективу. Референтометрія дозволяє визначити основні цінності, які прийняті в даному колективі та які регулюють внутрішньогрупову активність. При побудові програми покращення психологічного клімату з педагогами, необхідно врахувати не тільки спрямованість людини (її установок, відносин, інтересів і т.д.) і індивідуально-психологічні особливості (темперамент, індивідуальний стиль діяльності та поведінки), але і фактори спрацьованості та сумісності їх у колективі.

В більшій мірі, формування сприятливого психологічного мікроклімату залежить від вміння адміністрації знаходити з підлеглими спільну мову, а саме:

цікавитися їхніми проблемами, делегувати повноваження, згуртовувати навколо себе, справедливо оцінювати результати праці, використовуючи розум і досвід, створювати особливу атмосферу задоволення педагогічною працею, яка сприяє розвитку творчості, педагогічної майстерності вихователя. Отже, для покращення сприятливого психологічного мікроклімату практичному психологу важливо вивчити стиль керівництва адміністрації закладу та наслідки даного впливу. В результаті, поінформувати управлінця щодо методів, засобів вивчення і розуміння інших людей, установок, бар'єрів, породжених соціальними стереотипами.

Задоволеність міжособистісними стосунками в масштабі всього колективу також залежить від добрих стосунків керівника із вихователем - методистом. Добре, якщо між ними не йде конфронтація, а її не буде, коли керівник та вихователь – методист діють в одному соціально-психологічному напрямку, коли є сумісність між ними. Психологічні дослідження доводять, що оптимальним варіантом сумісності є збігання демократичних стилів керування, а найгіршим - збігання жорстких стилів керівництва.

Таким чином, якщо керівник візьме під контроль соціальну підсистему, навчиться керувати конфліктами, міжособистісними відносинами в групі і між групами, стане неформальним лідером організації - він зможе контролювати все.

Показники позитивної (здорової) соціально-психологічної атмосфери в педагогічному колективі:

1. **Згуртованість та організованість.** Педагогічний колектив залежно від кількості дошкільників може налічувати від 10 до 100 педагогів і більше. Керівництво ним, особливо у великому дошкільному закладі є досить складною справою. Адже успіх діяльності кожного закладу забезпечує цілеспрямований колектив односторонців, в якому цінують індивідуальність, творчі здібності, характер, інтереси й уподобання кожної особистості. Згуртувати педагогічний колектив не означає заборонити особисті думки і погляди, виконувати все за командою. Навпаки, у ньому повинно максимально

реалізуватися творче начало кожного, але вся різноплановість має узгоджуватися з певною методичною концепцією. У колективі слід чітко сформулювати переліктого, що оцінюється словом «так», а також те, чому потрібно сказати «ні».

2. Єдність офіційної і неофіційної сфер спілкування. Чим вищий ступінь такої єдності, тим ефективніше соціально-психологічна атмосфера в колективі впливає на досягнення педагогічних цілей. Загалом спілкування педагога в педколективі відбувається на формальному та неформальному рівнях.

Офіційно організоване, формальне спілкування (педагогічні наради, методичні об'єднання, збори) здебільшого стосується виробничої сфери. Спілкування з колегами виникає за необхідності обміну думками щодо поточних і перспективних навчально-виховних ситуацій.

Офіційні форми спілкування зумовлюють у кожної із сторін його певні сподівання стосовно співрозмовників, пов'язані з їх професійним статусом: компетентності, наукової та ділової кваліфікації, виконавчої дисципліни, моральної відповідальності, професійної етики.

Неформальне спілкування багато в чому залежить від професійного спілкування, хоча є відносно самостійним. Товариські стосунки, співробітництво і взаємодопомога формують у закладі якісно новий, більш дієздатний соціально-психологічний клімат у колективі. А недобррозичливість, що проявляється у конфліктах, як правило, заважає проведенню єдиної педагогічної лінії. Саме тому офіційна і неофіційна сфери спілкування у педколективі не можуть існувати відокремлено.

3. Життєстверджуючий настрій у колективі. Залежить від самопочуття, сімейної злагоди, результатів роботи, а також від зовнішніх умов (пригнічений колега, необережне слово, недоречна посмішка). Чіткі орієнтири в діяльності садочка, кожного вихователя теж стабілізують самопочуття, налаштовують на діловий лад, захищають від емоційного перепаду. Завдяки справедливим універсальним вимогам керівництва настрої стає позитивним фактором працездатності, ініціативності, добрих стосунків між людьми.

4. *Атмосфера колективної турботи в педагогічному колективі*, взаємоповаги і підтримки, узгодженої взаємодії. Справжні товариські ділові взаємовідносини залежать від співвідношення особистих і колективних інтересів. Безперечно, спільна професійна діяльність формує певну спільність професійних інтересів. Проте, у професійній діяльності інтереси деякою мірою можуть варіюватися. Тому зближення їх інтересів є вирішальним для формування в педколективі здорової соціально-психологічної атмосфери. На її створення впливають громадська думка, смаки, традиції тощо.

Соціально-психологічна атмосфера справляє позитивний або негативний вплив на особистість. У педагогічному колективі, де співробітництво, підтримка й повага є нормою взаємин, вихователь відчуває радість від спільної праці, бажання знаходитись у такому колективі. Якщо в ньому панують байдужість, формалізм, примус, особистість відчуває пригніченість, відчуженість.

Рекомендації працівникам психологічної служби щодо покращення психологічного мікроклімату:

- Проводити систематично соціометричне чи референтометричне дослідження для аналізу стану мікроклімату колективу з метою виявлення «вогнища» проблеми.
- Проводити діагностику синдрому емоційного вигорання та поінформувати вихователів щодо прийомів уникнення професійного виснаження.
- Вивчення стилю керівництва адміністрації з метою об'єктивної оцінки стану взаємодії учасників навчально-виховного процесу.
- Надавати систематично психологічну допомогу педагогам щодо саморегуляції психічних процесів шляхом аутогенного тренування, індивідуальної та групової психокорекції.
- Організувати цикл тренінгових занять з розвитку психологічної культури педагогів.

- На початку навчального року проводити заняття адаптації з метою прискорення темпу включеності педагогів в навчально-виховний процес

- Організувати супровід вихователів в міжтестатійний період.

- Виявити співробітників, які впливають на негативний мікроклімат та окремо працювати психологу з ними над розвитком: моральної спрямованості діяльності; організаційної єдності; психологічної єдності (інтелектуальна, емоційна і вольова); здатності до самоуправління; групової готовності та міжгрупової єдності.

Рекомендації адміністрації закладу щодо покращення психологічного мікроклімату:

- Удосконалити добір, розташування, виховання кадрів, тобто «комплектувати» колектив з урахуванням соціально-психологічної, психологічної сумісності людей.

- Поставити перед колективом цікаву, корисну для суспільства та членів педагогічного колективу мету, досягнення якої потребує напруженої творчої праці.

- Доручити організацію спільних заходів та спільного дозвілля членам педколективу.

- Знаходити з підлеглими спільну мову, цікавитися їхніми проблемами.

- Організувати спільну професійну взаємодію керівника із заступниками.

- Керуватися справедливим універсальним вимогам до учасників навчально-виховного процесу.

- Достатньо інформувати членів колективу про його завдання та стан справ під час їхнього виконання.

4.Соціально-психологічні проблеми керівництва педагогічним колективом

Основною метою даного питання є виявлення соціально-психологічних проблем керівництва педагогічним колективом, а також спробу виділити типові помилки керівників загальноосвітніх установ, проаналізувати їх причини і головне - показати, що треба зробити, щоб їх уникнути.

Новопризначений керівник

Головна трудність новопризначеного завідувача, якщо він залишається в колективі «свого»закладу, тобто відбувається лише зміна статусу. Причому, якщо він раніше був на посаді вихователя, то це значно складніше, ніж, якщо він був вихователем – методистом дошкільного закладу.

Головна помилка починаючого керівника в цьому разі - бажання дуже швидко утвердитися в новій ролі, в зміні характеру поведінки. Треба просто залишатися самим собою, надмірно не командувати, але і не допускати фамільярності. Важче з колишніми подругами в плані об'єктивної оцінки їх роботи. Але тут існує тільки один засіб - оцінка роботи кожного за кінцевим результатом.

Найбільші труднощі у початківця керівника, призначеного в інший дошкільний заклад, - почуття самотності, а звідси велике бажання привести з собою когось – з колишнього місця роботи. По - людськи це цілком можна зрозуміти, тому, що так хочеться мати можливість поділитись своїми враженнями.

Але досвід показує, що в більшості випадків - це помилка, яка призводить до більш тривалого за часом процесу входження завідувача в новий для нього колектив. Важко вимагати від людини, щоб вона за короткий термін стала іншою, змінила риси свого характеру, але з моменту свого призначення людина стає«Керівником». А «керувати» - це значить «направляти будь - яку діяльність; бути спонукальною причиною певних дій, вчинків».

Щоб дійсно стати спонукальною причиною хорошої роботи педагогів, необхідно створити команду однодумців. Начебто все гранично просто -

кожному до всього , щоб було діло. Отже, необхідно залучити до процесу управління якомога більше вихователів. Навіть якщо Ви потрапили дозакладу, де зняли з роботи завідувача, який працював до Вас, не робіть типової помилки, не кажіть: «Більше цього неподобства не буде, тепер ми ...». А необхідно сказати, що ми всі разом збережемо все хороше, що було, і постараємося домогтися більшого .

Дослідження Р.Х. Шакурова показали, що головним для управлінця, з точки зору педагога, є вимогливість до себе, самокритичність, тактовність, ввічливість, знання педагогіки, особиста педагогічна майстерність, вміння надати допомогу. Отже, в становленні керівника на посаді, в першу чергу, важливими є суто особистісні якості. Грубою помилкою з боку керівника буде вислуховування різних пліток. Щоб цього не було, є простий і доступний засіб: сказати на перших же зборах, що кожен, хто буде говорити про свого колегу, може робити це тільки в його присутності. Або під час бесіди, запропонувати покликати того, про кого йде мова в розмові. Смію Вас запевнити, що одного такого випадку буде цілком достатньо, щоб припинити нашіптування в колективі.

Багато помилок керівника виникають з прагнення зробити краще. Наприклад, один завідувач пояснював, що його різка критика вихователів на педагогічній раді продиктована тим, що він хотів бути об'єктивним. Мабуть, це так і було. Але питання в іншому: а для чого це робилося, тобто на який кінцевий результат хотів вийти керівник? А якщо запитати, що більше б подіяло на самогуправлінця: бесіда з ним начальника управління або публічна критика на нараді керівників закладів - він відповів, що, звичайно, бесіда, тому що він оцінив би, що начальник управління довіряє йому, сподівається на нього і т.п. Це не означає, що завідувачу не можна було виступати так, як він виступав на педагогічній раді, але це означає, що вибрана ним міра є «останньою» із заходів переконання. А мистецтво управління полягає в тому, щоб керівник мав свободу маневру і застосовував «останню» міру тоді, коли вона дійсно є останньою.

Головна якість керівника - побачити позитивні сторони в роботі кожного підлеглого. Уявімо, що пишемо розгорнуту характеристику на кожного співробітника на нагородження. Ось від цих позитивних, сильних сторонах особистості і повинен відштовхуватися у своїй роботі керівник. Навіть для виправлення серйозних недоліків треба йти від позитивного.

«Шість правил, дотримання яких дозволяє сподобатися людям», сформульовані Карнегі, зовсім не даремні для керівника закладу:

Правило 1. Щиро цікавтеся іншими людьми.

Правило 2. Посміхайтеся.

Правило 3. Пам'ятайте, що ім'я людини - це самий солодкий і важливий для нього звук на будь-якій мові.

Правило 4. Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе.

Правило 5. Говоріть про те, що цікавить Вашого співрозмовника.

Правило 6. Навіюйте вашому співрозмовнику свідомість його значущості і робіть це щиро.

Серед безлічі соціально-психологічних проблем, пов'язаних з керівництвом педагогічного колективу, особливе місце займає проблема регулювання міжособистісних конфліктів. Досвід показує, що найбільш частими є конфлікти в складних колективах, що включають працівників зі специфічними, але тісно взаємопов'язаними функціями. До числа таких колективів відноситься і педагогічний колектив.

Конфлікт являє собою перш за все таку форму вираження ситуаційної несумісності, яка носить характер міжособистісного зіткнення, які виникають у результаті вчинення одним із суб'єктів неприйнятних для іншої особистості дій, що викликають з її боку образу, неприязнь, протест, небажання спілкуватися з даним суб'єктом.

Міжособистісний конфлікт найбільш яскраво проявляється в порушенні нормального спілкування або в повному його припиненні.

Педагоги працюють відносно незалежно один від одного і в той же час тісно між собою пов'язані в плані міжособистісного спілкування.

Причини конфліктів:

- Порушення одним з членів колективу трудового співробітництва.
- Більшість конфліктів пов'язане з порушенням норм ділової взаємодії, тобто обумовлені функціональними причинами: недобросовісність, недисциплінованість.

Для попередження внутрішньогрупового міжособистісного конфлікту серед педагогів необхідно:

- Уміння враховувати інтереси один одного.
- Сприймати критику своїх колег.
- Проявляти ввічливість, тактовність, повагу по відношенню один до одного.
- Дисциплінованість в роботі.

Для зниження конфліктності з підлеглими керівникові необхідно:

- Об'єктивно оцінювати працю своїх підлеглих.
- Проявляти турботу, по відношенню до них.
- Не зловживати офіційною владою.
- Ефективно використовувати метод переконання.
- Удосконалювати стиль своєї організації.

Емоційне благополуччя в колективі визначається стилем керівництва даним колективом з боку адміністрації.

Вирішення конфліктів

1. Перш ніж реагувати на дію іншого колеги необхідно з'ясувати: чому дана людина вчинила так, а не інакше.

2.Спонукаати учасників конфлікту на встановлення прямого контакту один з одним, на відкрите обговорення конфліктної ситуації.

3. Створити умови для роботи конфліктуючим людям, щоб вони тривалий час не контактували один з одним.

4. Інформувати всіх педагогів при розподілі премій, надбавок до заробітної плати (соціальна справедливість і гласність).

5. Керівники повинні удосконалювати стиль організаційної роботи з підлеглими.

6. Не зловживати офіційною владою.

7. Попереджати й усувати міжособистісні конфлікти.

5.Принципи психологічного супроводу управлінської діяльності

Використовуючи теоретичні положення психології педагогічної діяльності, можна визначити принципи психологічного супроводу управлінської діяльності:

- особистісний підхід;
- єдність теоретичної і практичної підготовки;
- безперервність і поетапність психологічного супроводу.

Реалізація принципу особистісного підходу допомагає всебічно вивчити особистість керівника, індивідуальні особливості, професійну мотивацію та на цій основі здійснювати розвивальну роботу.

Реалізація принципу єдності теоретичної та практичної підготовки допомагають теоретичні знання апробувати в роботі з педагогами.

Відповідно до принципу поетапності та безперервності психологічного супроводу, робота проводиться удва етапи.

Завдання і зміст психологічного супроводу мають свої особливості.

***I етап* Виявлення спрямованості особистості керівника і особливостей його діяльності.**

1. Визначення рис особистості, типу особистості керівника освітнього закладу.

2. Виявлення особливостей мотиваційної сфери особистості.

3. Визначення стилю керівництва, стилю поведінки в конфліктних ситуаціях.

4. Виявлення рівня комунікативних, організаторських, лідерських здібностей.

5. Проведення роботи, спрямованої на усвідомлення значення особистісного саморозвитку і самовдосконалення.

6. Корекція мотиваційної сфери.

***II етап* Визначення педагогічним колективом особливостей керівника**

1. Визначення особливостей взаємодії керівника з колективом.

2. Рівень задоволення міжособистісними стосунками в колективі.

3. Роль керівника в створенні сприятливого соціально-психологічного клімату.

4. Корекція комунікативних та організаторських умінь.

5. Визначення найоптимальніших стилів поведінки, формування навичок, необхідних для успішної взаємодії між людьми.

6. Проектування та конструювання тактик ефективної педагогічної взаємодії.

Психологічний супровід управлінської діяльності

Напрямок	Психодіагностична робота	Корекційно – розвивальна, просвітницька робота
Самооцінка	<p>Тест з визначення типу особистості (Д.Голланд)</p> <p>Тест «Чи здатні Ви здійснювати керівництво?»</p> <p>Тест «Чи здатні Ви до організаторської діяльності?»</p> <p>Тест «Перевірте, який Ви керівник»</p> <p>Діагностика лідерських здібностей (Є.Жариков, Є. Крушельницький)</p> <p>Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К.Томаса)</p>	<p>Заняття з елементами тренінгу «Мистецтво стати іншим».</p> <p>Заняття з елементами тренінгу «Лідер і лідерство» .</p> <p>Консультації: «Організаторські здібності – головна якість керівника»</p> <p>«Вміння без наслідків виходити із конфліктних ситуацій»</p> <p>Індивідуальні консультації</p>
Оцінка результатів діяльності керівника педагогічним колективом	<p>Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В.Захаров, А.Журавльов)</p> <p>Тест «Керівник очима підлеглих»</p>	<p>Заняття з елементами тренінгу «Конфлікти.Шляхи подолання»</p> <p>Заняття з елементами тренінгу «Ефективне спілкування»</p> <p>Індивідуальні консультації</p>
Визначення психологічного клімату в колективі та особливостей особистісної сфери педагогів	<p>Аналіз психологічного клімату в педагогічному колективі (О. Михайлюк,А. Шалито).</p> <p><i>Визначення психологічного клімату в закладі</i></p> <p>Тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова)</p> <p>Методика «Вивчення типу темпераменту» (В.Русалова)</p> <p>Методика «Особистісний питальник (Г. Айзенк, адаптований О.Г. Шмельовим)</p>	<p>Інтерактивне заняття «Колектив моєї мрії»</p> <p>Круглий стіл для педагогів «Імідж сучасного педагога»</p> <p>Інтерактивне заняття «Виявлення та подолання стресу в педагогічному колективі»</p> <p>Консультація: «Вплив типу темпераменту на співпрацю педагогів»</p>

ВИСНОВОК

Сучасний погляд на дошкільну освіту висуває особливі вимоги до особистості керівника. Сучасний керівник освітнього закладу повинен володіти підвищеною стійкістю до стресових ситуацій, високим рівнем внутрішньої мотивації, умінням створювати працездатний колектив, достатнім рівнем психологічної культури та великим набором управлінських професійних умінь.

- ✓ розгляд особливостей впливу стилю управління керівника дошкільного навчального закладу на формування соціально – психологічного клімату дає змогу виокремити ознаки, що визначають позитивний клімат у колективі, а саме:
- ✓ рівень плинності кадрів;
- ✓ якість засвоєння дошкільниками державних стандартів дошкільної освіти;
- ✓ кількість претензій, скарг, які надходять від працівників, батьків дошкільників;
- ✓ наявність позитивної перспективи для розвитку кожного працівника днз та закладу в цілому;
- ✓ відсутність тиску керівника на підлеглих;
- ✓ задоволення працею та належністю до групи.

Отже, психологічний супровід управлінської діяльності є необхідним для створення належних умов щодо успішної організації управлінської діяльності, особистісного та професійного зростання керівника, а також взаємодії керівника і колективу .

Список використаної літератури

1. Л.В. Турищева Психологія управління - Харків, Основа, 2005;
2. Т.Б.Волобуєва Самоосвітня діяльність керівника – Харків, 2005;
3. О.І. Мармиза Інноваційні підходи до управління навчальним закладом - Харків , Основа 2004;
4. Н.Л. Коломенський Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) - Київ, 2000;
5. Г.Тимошко Готовність майбутнього керівника до управління ЗНЗ: етапи формування - Директор школи, ліцею, гімназії № 4, 2003;
6. Л.Хоружа Етико-педагогічні аспекти вдосконалення управлінської діяльності керівника школи - Директор школи, ліцею, гімназії № 6, 2002;
7. Л.Даниленко Інноваційний освітній менеджмент – Київ, Главник, 2006;
8. Г.В.Сльнікова Наукові основи управління школою -Харків, 1991

ДОДАТКИ

Тест з визначення типу особистості (Дж.Холланд)

Інструкція

Необхідно з кожної пари 84 професій вибрати тільки одну, яка Вас найбільше приваблює (а чи б). Вибір необхідно зробити з кожної пари. На вибір рішення витрачайте не більше 15 сек. На виконання завдання Вам дається 10-20 хвилин.

Лист відповідей

Прізвище, ім'я, по батькові _____

1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13а	14а	14б	15а		15б
16б	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27а	27б	28а	
28б	29а	29б	30а		30б
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б

Інструкція: "Припустимо, що після відповідного навчання ви можете працювати за будь-якою спеціальністю. Але якщо б вам довелося обирати між двома можливостями, то чому б ви надали перевагу? Обведіть кружечком обрану вами відповідь на реєстраційному бланку".

Питальник Дж. Холланда

1a	Інженер-технолог	16	Конструктор
2a	Завуч з позакласної роботи	26	Голова профспілкового комітету
3a	Дизайнер	36	Кресляр
4a	Вчений-хімік	46	Бухгалтер
5a	Політичний діяч	56	Письменник
6a	Повар	66	Наборщик
7a	Адвокат	76	Редактор наукового журналу
8a	Вихователь	86	Художник по кераміці
9a	В'язальщик	906	Санітарний лікар
10a	Нотаріус	106	Постачальник
11a	Перекладач художньої літератури	116	Лінгвіст
12a	Педіатр	126	Статистик
13a	Завідувач магазином	136	Фотограф
14a	Філософ	146	Психіатр
15a	Оператор ЕОМ	156	Карикатурист
16a	Садівник	166	Метеоролог
17a	Вчитель	176	Командир загону
18a	Художник по металу	186	Маляр
19a	Гідролог	196	Ревізор
20a	Завідувач господарством	206	Диригент
21a	Інженер-електронщик	216	Секретар-машиністка
22a	Головний зоотехнік	226	Зоолог
23a	Спортивний лікар	236	Фельєтоніст
24a	Водій тролейбуса	246	Медсестра
25a	Копіювальник	256	Директор
26a	Архітектор	266	Математик
27a	Працівник дитячої кімнати міліції	276	Рахівник
28a	Голова агрооб'єднання	286	Агроном-рахівник
29a	Біолог	296	Офтальмолог
30a	Архіваріус	306	Скульптор
31a	Стенографіст	316	Логопед
32a	Економіст	326	Завідувачий магазином
33a	Науковий працівник музею	336	Консультант
34a	Коректор	346	Критик
35a	Радіооператор	356	Спеціаліст з ядерної фізики 36a
36a	Лікар	366	Дипломат
37a	Актор	376	Телеоператор
38a	Археолог	386	Експерт
39a	Закройщик-модельєр	396	Декоратор
40a	Годинникар	406	Монтажник
41a	Режисер	416	Вчений
42a	Психолог	426	Поет

Обробка та інтерпретація результатів: На бланку відповіді підрачуємо кількість відмічених відповідей в реєстраційному бланку в кожному стовпчику окремо. Отримане числове значення характеризуватиме прояв певного типу особистості за класифікацією Дж. Холланда:

- 1 стовбець — реалістичний тип;
- 2 стовбець — інтелектуальний тип;
- 3 стовбець — соціальний тип;
- 4 стовбець — конвенціональний тип;
- 5 стовбець — заповзятливий тип;
- 6 стовбець — артистичний тип.

Аналіз отриманих даних здійснюється шляхом виділення стовпчика, який містить найбільшу кількість відмічених відповідей і відповідає певному типу особистості за Дж. Холландом.

Характеристика типів особистості за Дж. Холландом

1. Реалістичний тип "Чоловічий" тип. Характеризується високою емоційною залежністю, орієнтований на сьогоднішній день. Надає перевагу конкретним об'єктам та їх використанню. Вибирає заняття, які вимагають моторних навичок (постійний рух), вправності. Надає перевагу професіям з конкретними задачами: механік, водій, інженер агроном і т.п. Характерними є невербальні здібності, розвиток моторних навичок, просторової уяви (читання креслень). Має шанси досягти успіху в таких галузях як фізика, економіка, кібернетика, хімія, спорт.

2. Інтелектуальний тип Характерний аналітичний розум, незалежність і оригінальність суджень. Переважають теоретичні і естетичні цінності. Орієнтується на розв'язання інтелектуальних творчих задач. Найчастіше обирає наукові професії. Структура інтелекту гармонічна: розвинуті вербальні і невербальні здібності. Характеризується високою активністю, але в діяльності на спілкування не налаштований. В розмовах найчастіше є передавачем інформації, в основному — інтроверт. Найбільш бажані сфери діяльності: математика, географія, геологія, творчі професії.

3. Соціальний тип Відрізняється вираженими соціальними вміннями (вміння спілкуватися, прагнення до лідерства, потребами в численних соціальних контактах). Незалежний від оточуючих, успішно пристосовується до обставин. Емоційний і чутливий. В структурі інтелекту виражені вербальні здібності. Відрізняється прагненням повчати і виховувати оточуючих, здатністю до співчуття і співпереживання. Найбільш бажані сфери діяльності: психологія, медицина, педагогіка.

4. Конвенціональний тип Надає перевагу структурованій діяльності, роботі за інструкцією, певним алгоритмам. Є здібності до переробки конкретної, рутинної (цифрової) інформації. Підхід до проблем носить стереотипний характер. Риси характеру: консерватизм, підлеглість, залежність. В поведінці і спілкуванні дотримується стереотипів, добре слідує традиціям. Слабкий організатор і керівник. Найчастіше переважають невербальні (особливо лічильні) здібності. Найбільш бажані такі спеціальності: бухгалтер, фінансист, товаровознавець, економіст, діловод, машиністка, канцелярський службовець.

5. Заповзятливий тип Обирає цілі і задачі, які дозволяють виявити енергію, імпульсивність, ентузіазм. Рисами характеру є: прагнення до лідерства, потреба у визнанні, заповзятливість, деяка агресивність. Надає перевагу задачам, які пов'язані з керівництвом, особистим статусом. В структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Не подобаються заняття, які вимагають значної за обсягом праці ретельності, моторних навиків, концентрації уваги. Найповніше реалізовується в професіях: дипломат, репортер, менеджер, директор, брокер, кооператор.

б. Артистичний тип У взаєминах з оточуючим спирається на свою уяву та інтуїцію. Притаманний емоційно складний погляд на життя. Риси характеру: незалежність у прийнятті рішень, оригінальність мислення. Зазвичай не живе за правилами і традиціями. Надає перевагу заняттям творчого характеру: музика, малювання, діяльність в сфері гуманітарних наук. Високий рівень екстравертованості. В структурі інтелекту переважають вербальні здібності. Найбільш бажані сфери діяльності: історія, філологія, мистецтво.

Тест «Чи здатні Ви здійснювати керівництво?»

Відповісти «так» чи «ні» на наведені нижче питання, відмічаючи в певній графі перенести бали у відповідну графу.

	Запитання	«так»	«ні»	бали
	Чи часто Ви відчуваєте, що для ефективної роботи Вам бракує часу?	0	1	
	Чи вважаєте Ви, що якби мали можливість частіше відвідувати заняття вихователів, то ефективність навчально-виховного процесу підвищилася б?	0	2	
	Чи проявляєте Ви більшу довіру, що полягає в зниженні контролю, досвідченим педагогам?	2	0	
	Чи легко Вам вийти за рамки особистих симпатій і антипатій, вирішуючи кадрові питання?	1	0	
	Чи легше Вам уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?	1	2	
	Чи довго Ви обмірковували пропозицію очолити даний педагогічний колектив?	0	1	
	Чи умієте Ви дати цілісну (в основному безпомилкову) характеристику своїм підлеглим, кваліфікувавши їх як сильних, середніх чи слабких педагогів?	2	0	
	Чи хочете Ви поміняти стиль керування, що склався у Вашому колективі?	1	0	
	Чи змінився Ваш стиль керівництва, порівняно з тим, що використовували Ви, працюючи на посаді вихователя - методиста?	0	1	
0	Чи часто є правильним Ваше перше інтуїтивне враження про якості людини як педагога?	1	0	
1	Чи вважаєте Ви, що універсального стилю керівництва немає і потрібно вміти поєднувати різні стилі залежно від сформованої ситуації?	1	0	
2	Чи прагнете Ви того, щоб виробити універсальний стиль керівництва, що підходить для більшості ситуацій?	0	2	
3	Чи подобається Вам процес керування іншими людьми?	1	0	
4	Чи шукаєте Ви причини невдач у своїй діяльності?	1	0	
Всього балів				

Обробка результатів. Знайдіть підсумкову суму.

До 10 балів. Не можна сказати, що Ви сильний керівник, але якщо в очолюваному Вами колективі справи йдуть непогано, то краще не здійснювати докорінних реорганізацій. Вам необхідно більше прислухатися до думки вищого начальства, так і до думки свого педагогічного колективу, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути утвердити і створити традиції в колективі.

Від 11 до 15 балів. Ви належите до типу «керівника-організатора», умієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них зараховуєте проблему ефективного підбору вихователів. Ваша сила в тому, що Ви умієте відокремлювати головне від другорядного, умієте досягати вирішення принципових проблем. Справи в очолюваному Вами колективі, як правило, йдуть успішно. Вам можна дати пораду: не запускайте поточні справи. Передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20 балів. Ви прагнете перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними здібностями, не завжди успішно адаптуєтесь, тому що Вам заважають зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, зайва різкість у відносинах з підлеглими

Тест «Чи здатні Ви до організаторської діяльності?»

Відповісти «так» чи «ні» на наведені нижче питання, відмічаючи в певній графі перенести бали у відповідну графу.

№ п/п	Запитання	«так»	«ні»	«а»	«б»	«в»	бали
1	Чи згодні Ви з тим, що людині потрібно витримати ряд певних труднощів «школи життя», щоб надалі досягти успіху в житті?	5	0				
2	Чи любите Ви брати участь у різних змаганнях?	5	0				
3	Як Ви вважаєте, відповідно до чого людина повинна діяти в житті: а) матеріальних поглядів (0 балів); б) релігійних переконань (0 балів); в) загального добробуту (5 балів)?			0	0	5	
4	У чому, на Вашу думку, полягає найважливіша задача сучасного лідера: а) реалізації практичних задач; б) діяльності щодо захисту прав людей?			5	0		
5	Які якості колег Ви вважаєте найбільш важливими: а) організаторські здібності; б) заповзятливість і практичність; в) доброта, емоційність?			0	0	5	
6	Чи достатньо у Вас енергії, щоб переборювати труднощі?	5	0				
7	Чи подобається Вам час, у який Ви живете?	5	0				
8	Чи згодні Ви з девізом «Будь-яка дорога веде до мети?»	5	0				
9	Чи швидкі Ви в роботі?	5	0				
10	Чи любите Ви поговорити?	5	0				
11	Чи легко Ви переносите ситуацію, коли Вам відмовляють у проханні?	5	0				
12	Чи часто Ви нудьгуєте?	5	0				
13	Чи правда те, що Ви віддасте перевагу активному відпочинку?	5	0				
Всього балів							

Підрахуйте результати.

45—65 балів. Ви, як правило, легко знаходите спільну мову з людьми. Оточуючі Вас люди довіряють Вам за Вашу активність і рішучість. Ви енергійні й активні. Ваша відмінна риса — уміння швидко приймати рішення, брати ініціативу у свої руки і нести відповідальність за власні дії. Ваш характер дозволяє Вам бути керівником.

Менше 45 балів. Можна припустити, що у Вас недостатньо енергії, щоб приймати відповідальні рішення, як на роботі, так і вдома. У своїх рішеннях Ви залежите від придуманих Вами неприємностей. За складом Вашого характеру до керівників Вас навряд чи можна зарахувати.

Діагностика лідерських здібностей

(Є. Жариков, Є. Крушельницькій)

Інструкція. Вам пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «так» або «ні». Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтеся над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, усе – таки зробіть оцінку на «+» або «-» на користь тієї альтернативної відповіді, до якої ви більше схиляєтеся.

Тест – опитувальник

№	Питання	Варіант відповіді	Бал
1	Чи часто ви перебуваєте в центрі уваги навколишніх?	а) так б) ні	
2	Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей мають більш високе службове становище, ніж ви?	а) так б) ні	
3	Перебуваючи на зборах людей, різних вам за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлюючи свої думки, навіть коли це необхідно?	а) так б) ні	
4	Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?	а) так б) ні	
5	Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам удається переконати когось у чому – не будь?	а) так б) ні	
6	Чи трапляється так, що вас називають нерішучою людиною?	а) так б) ні	
7	Чи згодні ви з твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?	а) так б) ні	
8	Чи відчуваєте ви нагальну потребу в порадниках, що міг би спрямувати вашу професійну активність?	а) так б) ні	
9	Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми?	а) так б) ні	
10	Чи доставляє вам задоволення	а) так	

	бачити, що оточуючі побоюються вас?	б) ні	
11	Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) таке місце, що дозволяло б вам бути у центрі уваги і контролювати ситуацію?	а) так б) ні	
12	Чи вважаєте ви, що викликаєте у людей враження значущості (імпазантності) ?	а) так б) ні	
13	Чи вважаєте ви себе мрійником?	а) так б) ні	
14	Чи губитися ви, якщо люди, що оточують вас, виражають незгоду з вами?	а) так б) ні	
15	Чи траплялося вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових спортивних та інших команд та колективів?	а) так б) ні	
16	Якщо те, що намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:	а) будите раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на будь-кого іншого; б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.	
17	Яка з двох думок вам ближче?	а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якщо він керує, й особисто брав участь у ній; б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.	
18	З ким ви прагнете працювати?	а) з покірними людьми; б) з незалежними і самостійними людьми.	
19	Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?	а) так б) ні	
20	Коли ви були дитиною, чи часто ви зіштовхувалися з владністю вашого батька?	а) так б) ні	
21	Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами	а) так б) ні	

	не згодний?		
22	Уявіть собі таку сцену, під час прогулянки з друзями полісу ви загубилися. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Які ваші дії?	а) надасте ухвалити рішення найбільш компетентному з вас; б) просто не будите нічого робити, розраховуючи на інших.	
23	Є такі прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедлива вона?	а) так б) ні	
24	Чи вважаєте ви себе людиною, що має вплив на інших?	а) так б) ні	
25	Чи може невдача в прояві ініціатив змусити вас більше ніколи цього не робити?	а) так б) ні	
26	Хто на ваш погляд справжній лідер?	а) найбільш компетентніший чоловік; б) той, у кого найсильніший характер.	
27	Чи завжди ви намагаєтеся розуміти і по достоїнству оцінити людей?	а) так б) ні	
28	Чи поважаєте ви дисципліну?	а) так б) ні	
29	Якому з наступних двох керівників ви віддасте перевагу?	а) тому, хто все вирішує сам; б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших.	
30	Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, у якому ви працюєте?	а) колегіальний; б) авторитарний.	
31	Чи часто у вас виникає враження, що інші зловживають вами?	а) так б) ні	
32	Який з наступних портретів більше нагадує вас?	а) чоловік з голосним голосом, вираженими жестами за словом у кишеню не полізе; б) чоловіком зі спокійним тихим голосом; стриманий, замислений.	
33	Як ви проводитиметеся на зборах і на раді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами не згодні?	а) промовчите; б) будите обстоювати свою думку.	
34	Чи підкоряєте ви свої інтереси і поведження інших людей в справі,	а) так б) ні	

	якою займаєтеся?		
35	Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за яку – не будь справу?	а) так б) ні	
36	Чому б ви віддали перевагу?	а) працювати під керівництвом гарної людини; б) працювати самостійно, без керівників.	
37	Як ви ставитеся до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було б гарним, необхідно, щоб рішення в родинні приймав один з подружжя»?	а) згодний; б) незгодний.	
38	Чи траплялося вам купувати що – не будь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?	а) так б) ні	
39	Чи вважаєте ви свої організаторські здібності гарними?	а) так б) ні	
40	Як ви поведетеся, зіштовхнувшись з труднощами?	а) опускаєте руки; б) з'являється сильне бажання їх подолати.	
41	Чи дорікаєте ви людям, якщо вони на це заслуговують?	а) так б) ні	
42	Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?	а) так б) ні	
43	Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати вашу установу або організацію?	а) запроваджу потрібні зміни негайно; б) не буду квапитися і спочатку все ретельно обміркую.	
44	Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?	а) так б) ні	
45	Чи згодні ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим треба жити непомітно» ?	а) так б) ні	
46	Чи вважаєте ви, що людина повинна зробити що – не будь видатне?	а) так б) ні	
47	Ким би ви прагнули стати?	а) художником, поетом, композитором, ученим; б) видатним керівником, політичним діячем.	

48	Яку музику вам приємніше слухати?	а) гучну і урочисту; б) тиху і ліричну.	
49	Чи відчуваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими і відомими людьми?	а) так б) ні	
50	Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша?	а) так б) ні	

Оцінка результатів тестування

Сума балів за ваші відповіді підраховується за допомогою ключа до опитувальника.

Ключ до опитувальника

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За кожну відповідь, що збігається з ключем, випробуваний одержує один бал, в іншому випадку – 0 балів. Отриману суму балів запишіть в останній стовпчик бланка для відповідей.

Оцінка лідерства

Якщо сума балів виявилася менше 25, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів у межах від 26-35, то якості лідера виражені середньою мірою. Якщо сума балів виявилася від 36-40, то лідерські якості виражені сильно. Якщо сума балів більш 40, то дана людина як лідер схильний до диктату.

Інтерпретація

Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості організаторських і комунікативних якостей. Якими характерологічними рисами особистості повинен володіти дійсний лідер? Такими ознаками, як відзначають Є. Жариков і Є. Крушельницькій, можуть служити наступні прояви:

- вольовий, здатний долати перешкоди на шляху до мети;
- наполегливий, уміє розумно ризикувати;
- терплячий, готовий довго і добре виконувати одноманітно нецікаву роботу;

- ініціативний і прагне працювати без дріб'язкової опіки, незалежний;
- психічно стійкий і не дає захопити себе нереальними пропозиціями;
- добре пристосовується до нових умов і вимог;
- самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи але й невдачі;
- вимогливий до себе й інших, уміє вимагати звіт за доручену роботу;
- критичний, здатний бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони;
- надійний, дотримує слова, на нього можна покластися;
- витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень;
- сприйнятливий до нового, схильний вирішувати нетрадиційні задачі оригінальними методами;
- стресостійкий, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях;
- оптимістичний, ставиться до труднощів як до неминучих і переборних перешкод;
- рішучий, здатний самостійно і вчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе;
- здатний змінювати стиль поведінки залежно від умов, може і вимагати, і підбадьорити

Представлена методика дозволяє оцінити здатність людини бути лідером.

Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К.Томаса)

Мета: визначення переважного способу поведінки людини в конфліктних ситуаціях.

Опис методики

К.Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

- 1) змагання (конкуренція) як прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншому;
- 2) пристосування — на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- 3) компроміс;
- 4) уникнення — відсутність як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей;
- 5) співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У своєму опитувальнику з виявлення типових форм поведінки К.Томас описує кожний з п'яти наведених можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар. Тест можна використати в груповому варіанті, як в поєднанні з іншими тестами, так і окремо.

Інструкція. У кожній з поданих пар виберіть те судження, яке є найбільш типовим для вашої поведінки. Відведений час — не більш 15-20 хвилин.

Типова карта методики

№ п\п	Твердження	Вибір
1	А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.	
	Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.	
2	А. Я стараюся знайти компромісне рішення.	
	Б. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.	
3	А. зазвичай я настійливо прагну добитися свого.	

	Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші відносини	
4	А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.	
	Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.	
5	А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого.	
	Б. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруженості, від якої немає ніякої користі.	
6	А. Я намагаюся уникнути виникнення прикрощів для себе.	
	Б. Я намагаюся добитися свого.	
7	А. Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.	
	Б. Я вважаю за необхідне в чомусь поступитися, щоб домогтися іншого.	
8	А. зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.	
	Б. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.	
9	А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.	
	Б. Я роблю зусилля, щоб домогтися свого.	
10	10. А. Я твердо прагну досягнути свого.	
	Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення. Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.	
11	А. Я насамперед стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання	
	Б. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини.	
12	А. Часто я намагаюся не займати позицію, яка може викликати суперечки.	
	Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.	
13	А. Я пропоную середню позицію.	
	Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.	
14	А. Я повідомляю іншому свою точку зору і питаю про його погляди.	
	Б. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.	
15	А. Я стараюся заспокоїти іншого, і головним чином, зберегти наші відносини	
	Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.	
16	А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.	
	Б. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.	
17	А. зазвичай я наполегливо стараюся домогтися свого.	
	Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути напруженості,	

	від якої немає ніякої користі.	
18	А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.	
	Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде мені назустріч.	
19	А. Я, насамперед, стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.	
	Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання з тим, щоб згодом вирішити його остаточно.	
20	А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.	
	Б. Я стараюся знайти найкраще поєднання вигравів і втрат для нас обох.	
21	А. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.	
	Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.	
22	А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.	
	Б. Я відстоюю свої бажання.	
23	А. Як правило, я заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.	
	Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.	
24	А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.	
	Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.	
25	А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.	
	Б. Ведучи переговори, я стараюся бути уважним до бажань іншого.	
26	А. Я пропоную середню позицію.	
	Б. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.	
27	А. Часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.	
	Б. якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.	
28	А. зазвичай я настійно прагну добитися свого.	
	Б. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай стараюся знайти підтримку у іншого.	
29	А. Я пропоную середню позицію.	
	Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.	
30	А. Я стараюся не зачепити почуттів іншого.	
	Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли домогтися успіху.	

Обробка даних:

Питання	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
II		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

**Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом
(В.Захарова, А.Журавльова)**

Основу методики становлять 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва і колективу. Методика спрямована на визначення стилю керівництва трудовим колективом. Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Можливе використання в блоці тестів, особливо ефективно використання його разом із соціометрією в цілях оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструкція: «Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених буквами а, б, в. Вам слід уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи й вибрати одне, яке найбільшою мірою відповідає вашій думці про керівника. Відзначте обране твердження на опитувальному аркуші знаком «+» під відповідною буквою. Якщо ви оцінюєте одночасно двох або більше керівників, порівняйте їх між собою за наведеними трьома твердженнями. Виберіть по одному з тверджень, що характеризують кожного керівника (або одне твердження, що характеризує двох або більше керівників), і відзначте вашу думку про кожного на опитувальному аркуші різними знаками: «*»; «+»; «-». Ставте позначки на аркуші відповідей».

Текст опитувальника

1. а. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.

б. Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки самі термінові й оперативні питання.

в. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

2. а. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.

б. Наказує так, що хочеться виконати.

в. Наказувати не вміє.

3. а. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.

б. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.

в. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

4. а. Його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного.

б. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.

в. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити гарні відносини між людьми в колективі.

5. а. Напевно, він консервативний, тому що боїться нового.

б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.

в. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

6. а. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.

б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це.

в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

7. а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.

б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.

в. Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.

8. а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками.

б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.

в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

9. а. Зазвичай радиться із працівниками адміністрації, але не з підлеглими із інших ланок персоналу.

б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.

в. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.

10. а. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.

б. У поводженні з підлеглими часто проявляє байдужість.

в. По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

11. а. У критичних ситуаціях керівник погано виконує свої обов'язки.

б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.

в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

12. а. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.

б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати й звертається по допомогу до інших.

в. Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.

13. а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.

б. Він вимогливий, але водночас і справедливий.

в. Про нього можна сказати, що він буває занадто строгим і навіть прискіпливим.

14. а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.

б. Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.

в. Контролює роботу від випадку до випадку.

15. а. Керівник уміє підтримувати дисципліну і порядок.

б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.

в. Не може впливати на дисципліну.

16. а. У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напрузі.

б. З керівником працювати цікаво.

в. Підлегли надані самим собі.

Ключ

№	а	б	в
1	д	к	п
2	д	к	п
3	к	п	д
4	д	п	к
5	п	д	к
6	к	д	п
7	п	к	д
8	к	п	д
9	д	к	п
10	к	п	д
11	п	д	к
12	д	к	п
13	п	к	д
14	к	д	п
15	к	д	п
16	д	к	п

Інтерпретація:

Підраховується кількість балів по кожному з трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

Директивний компонент – Д

Орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, більша дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

Компонент потурання – П

Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості й строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент - До

Вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи і свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в

ухваленні рішення.

Додаток 7

Тест «Керівник очима підлеглих»

Успіх керівника багато в чому залежить від його вміння побудувати правильні відносини з підлеглими. Довіра до керівника, визнання його авторитету, хороший діловий контакт, близькість до людей забезпечують хороший клімат і дисципліну в організації. Перед керівником, особливо перед щойно призначеним на цю посаду, завжди виникає необхідність об'єктивно оцінити стосунки, які складаються або склалися з підлеглими. Для цієї мети керівник може скористатися шкалою начальник - підлеглий (НП). Шкала НП призначена для оперативної оцінки характеру відносини підлеглих до свого керівника. Вона складається з 20 питань (тверджень), з кожним з яких випробуваний може погодитися (відповідь «так») або не погодитися (відповідь «ні»).

За допомогою відповідних питань можна оцінити три параметри щодо підлеглих до керівника і визначити ступінь сумісності:

- компетентність керівника, його професійну майстерність (питання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);
- емоційність керівника, його вміння виявляти чуйність і доброту, увагу та людяність (питання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);
- вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими (питання 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Запитання можна задавати усно або письмово в такій послідовності:

1. Керівник - відмінний фахівець.
2. У мене хороші стосунки з керівником.
3. Керівник - справедлива людина.
4. Керівник вміло навчає мене моїм професійним обов'язкам.
5. Керівник - чуйна людина.
6. Слово керівника для мене - закон.
7. Керівник вміло організовує мою діяльність.

8. Я цілком задоволений керівником.
9. Керівник досить вимогливий до мене.
10. Керівник завжди може дати розумну пораду.
11. Я повністю довіряю керівнику.
12. Оцінка керівника дуже важлива для мене.
13. Керівник завжди ініціативний і спритний.
14. Працювати з керівником - одне задоволення.
15. Керівник приділяє мені багато уваги.
16. Керівник знає мої здібності та інтереси.
17. Керівник завжди розуміє мій настрій.
18. Керівник завжди готовий вислухати мене і дати пораду.
19. Керівник даремно не покарає.
20. Я завжди готовий поділитися з керівником своїми думками і турботами.

Кожна відповідь оцінюється в один бал. Для керівника цікавим буде не тільки сумарний показник, але й показники за кожним параметром. Чим вище підсумковий показник по шкалі або показник по будь-якому параметру, тим вище сумісність випробуваного з керівником, тим сприятливіші складаються їхні відносини з точки зору випробуваного.

Аналіз психологічного клімату в педагогічному колективі

(О. Михайлюк, А.Шалито)

Досвід показує, що дослідження психологічного клімату, як правило, мають дві мети:

1) підтвердження гіпотези про взаємозв'язки між особливостями психологічного клімату в групах і закономірностями протікання у них ряду процесів, тобто уявлення про те, що виробничі, соціальні або соціально-психологічні процеси по-різному протікають у колективах з різним психологічним кліматом;

2) вироблення конкретних рекомендацій по оптимізації психологічного клімату в колективі.

Якщо для вирішення другої групи завдань необхідне створення у кожному випадку спеціальної методики, то в першому випадку, як показує практика, виникає потреба робити періодичні «зрізи» з метою діагностики стану психологічного клімату в колективі, прослідкувати дійсність тих чи інших заходів і їх вплив на психологічний клімат і т. д. Такі виміри можуть бути корисні, наприклад, при вивченні адаптації нових працівників, ставленні до праці, динаміки, плинності кадрів, ефективності керівництва, продуктивності діяльності.

Психологічний клімат первинного трудового колективу розуміється авторами як соціально обумовлена, відносно стійка система стосунків членів колективу до колективу як цілого. Методика дозволяє виявити емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти відносин в колективі. У якості суттєвої ознаки емоційного компоненту розглядається критерій привабливості - на рівні поняття «подобається - не подобається», «приємний - неприємний». При конструюванні питань, спрямованих на вимірювання поведінкового компоненту, витримувався критерій «бажання - небажання працювати в даному колективі», «бажання - небажання спілкуватись з членами колективу на дозвіллі». Основним

критерієм когнітивного компоненту обрана змінна «знання - незнання особливостей членів колективів».

Інструкція

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є вдосконалення психологічного клімату вашого колективу.

Для відповіді на запропоновані питання необхідно:

1. Увалено прочитати варіанти відповідей.
2. Вибрати один з них, який найбільше відповідає вашій думці.
3. Поставити знак «+» в пустій клітинці біля вибраної вами відповіді.

Тестові завдання

1. Скажіть, будь ласка, з яким із приведених нижче тверджень Ви найбільше погоджуєтесь?

Більшість членів вашого колективу - хороші, привабливі люди

У нашому колективі є різні люди

Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?

<i>Ні, звичайно</i>	<i>Швидше ні, ніж: так</i>	<i>Не знаю, не задумувався над цим</i>	<i>Швидше так, ніж ні</i>	<i>Так, звичайно</i>

3. Як Вам здається, чи могли б Ви дати достатньо повну характеристику:

	<i>Так</i>	<i>Напевно, так</i>	<i>Не знаю, не задумувався над цим</i>	<i>Напевно, ні</i>	<i>Ні</i>
<i>Ділових якостей</i>					
<i>Особистих якостей більшості</i>					

4. Зверніть увагу на приведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, який Вам дуже подобається, а цифра 9 - колектив, який Вам дуже не подобається. У яку клітинку Ви помістите ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

4. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, то як Ви би до цього поставились?

<i>Це мене би повністю влаштувало</i>	<i>Не знаю, не задумувався над цим</i>	<i>Це мене би зовсім не влаштувало</i>

6. Чи могли би Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються на ділову тему:

<i>Ні, не міг би</i>	<i>Не можу сказати, не задумувався над цим</i>	<i>Так, міг би</i>

7. Яка атмосфера звичайно панує у вашому колективі?

На приведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємоповаги і т.п. У яку із клітинок ви помістили б свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви думаєте, якщо б Ви вийшли на пенсію, або довго не працювали з якоїсь причини, чи прагнули б Ви зустрітися з членами

<i>Так, звичайно</i>	<i>Швидше так, ніж: ні</i>	<i>Важко відповісти</i>	<i>Швидше ні, ніж: так</i>	<i>Ні, звичайно</i>

Аналіз результатів

Опрацювання результатів, отриманих при використанні методики, стандартизовано і має алгоритм. Аналізуються різні сторони відношення до колективу для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, при чому відповідь на кожне із них приймає тільки одну із трьох можливих форм: +1; -1; 0. Отож, для цілісності характеристики компонента отримані набори питань кожного досліджуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені наступним чином:

— позитивна оцінка (до цієї категорії належать ті набори, у яких позитивні

відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компонента, або дві відповіді - позитивні, а третя - має будь-який інший знак);

— негативна оцінка (сюди належать набори, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді - негативні, а третя може бути з будь-яким іншим знаком);

— невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана невизначена відповідь; відповіді на два питання невизначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а дві інших мають різні знаки).

Отримані по всій вибірці дані можна звести в таблицю 1.

Таблиця 1 Індивідуальні оцінки окремих компонентів ставлення

<i>Учасники опитування</i>	<i>Емоційний компонент</i>	<i>Когнітивний компонент</i>	<i>Поведінковий компонент</i>
<i>1</i>			
<i>2</i>			
<i>3</i>			
<i>n</i>			

У кожній клітинці такої таблиці повинен стояти один із трьох знаків: +; -.

На наступному етапі обробки для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці. Наприклад, для емоційного компонента:

$$Z = \frac{\sum X(+) - \sum X(-)}{n} \quad (1)$$

II

де $X(+)$ — кількість позитивних відповідей, що містяться у стовпцях, $X(-)$ — кількість негативних відповідей,

n — кількість членів колективу, що взяли участь у дослідженні.

Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розміщуватись в інтервалі від - 1 до + 1. У відповідності до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні. Для цього вміст можливих оцінок (від - 1 до + 1) ділиться на три рівних частини: від - 1 до - 0,33; від - 0,33 до + 0,33; від + 0,33 до + 1.

Середні оцінки, що потрапляють у перший інтервал, будемо вважати негативними, у другий - суперечливими, невизначеними, а третій - позитивними.

Пророблені обчислення дозволяють вивести структуру відношення до колективу для розглянутого підрозділу. Тип відношення відноситься аналогічно до процедури, описаної вище. Отож, із врахуванням знаку кожного компонента, можливі наступні відношення:

1. Повністю позитивне.
2. Позитивне.
3. Повністю негативне.
4. Негативне.
5. Суперечливе, невизначене.

У першому випадку психологічний клімат колективу трактується як повністю сприятливий; у другому - як в цілому сприятливий; у третьому - як абсолютно незадовільний; у четвертому - як загалом незадовільний; у п'ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі і невизначені.

В опитувальному листі питання 1,4,7 відносяться до емоційного компонента; 2,5,8 - до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, при чому питання 3 містить два питання.

Дослідження по даній методиці може проводитися як індивідуально, так і в групі. Час тестування - 5-10 хвилин. Простота обробки результатів дає можливість швидкого їх отримання.

Визначення психологічного клімату в організації

В основі цієї методики лежить специфічний вид опитування, в якому беруть участь всі члени того чи іншого підрозділу. Кожному з них дається опитувальний лист, який містить 74 судження. Номери суджень, що мають відношення до досліджуваного колективу, обводяться в опитувальному листі. Причому всі опитувані попереджаються, що обводити судження можна лише в тому випадку, коли зафіксована в судженні форма поведінки відповідає всім або більшості членів колективу.

Список суджень

1. Свої слова завжди підтверджують справою.
2. Засуджують прояви індивідуалізму.
3. Мають однакові переконання.
4. Радіють успіхам один одного.
5. Завжди надають допомогу один одному.
6. Уміло взаємодіють один з одним у роботі.
7. Знають завдання, що стоять перед колективом.
8. Вимогливі один до одного.
9. Всі питання вирішують спільно.
10. Одноставні в оцінці проблем, що стоять перед колективом.
11. Довіряють один одному.
12. Діляться досвідом роботи з членами колективу.
13. Безконфліктно розподіляють між собою обов'язки.
14. Знають підсумки роботи колективу.
15. Ніколи і ні в чому не помиляються.
16. Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі.
17. Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу.
18. Займаються на дозвіллі одним і тим же.
19. Захищають одне одного.
20. Завжди рахуються з інтересами один одного.

21. Замінюють один одного в роботі.
22. Знають позитивні і негативні сторони колективу.
23. Працюють з повною віддачею сил.
24. Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу.
25. Однаково оцінюють розподіл обов'язків.
26. Допомагають один одному.
27. Пред'являють однаково об'єктивні вимоги до всіх членів колективу.
28. Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі.
29. Знають правила поведінки в колективі.
30. Ніколи і ні в чому не сумніваються.
31. Не кидають почату справу на півдорозі.
32. Відсутні прийняті в колективі норми поведінки.
33. Однаково оцінюють успіхи колективу.
34. Щиро засмучуються при невдачі товаришів.
35. Однаково об'єктивно оцінюють вчинки старих і нових членів колективу.
36. Швидко дозволяють розгортатися протиріччям і конфліктам.
37. Знають свої обов'язки.
38. Свідомо підкоряються дисципліні.
39. Вірять у свій колектив.
40. Однаково оцінюють невдачі колективу.
41. Тактовно поведуться у стосунках один до одного.
42. Не підкреслюють своїх переваг один перед одним.
43. Швидко знаходять між собою спільну мову.
44. Знають основні прийоми і методи роботи.
45. Завжди і в усьому праві.
46. Суспільні відносини ставлять вище особистих.
47. Підтримують корисні для колективу починання.
48. Мають однакові уявлення про норми моральності.
49. Доброзичливо ставляться один до одного.

50. Тактовно поводяться по відношенню до членів іншого колективу.
51. Беруть на себе керівництво, якщо потрібно.
52. Знають роботу товаришів.
53. По-хазяйськи ставляться до суспільного добра.
54. Підтримують традиції, що склалися в колективі.
55. Однаково оцінюють якості особистості, необхідні в колективі.
56. Поважають один одного.
57. Тісно співпрацюють з іншими членами колектива
58. При необхідності приймають на себе обов'язки інших членів колективу.
59. Знають риси характеру один одного.
60. Уміють робити все на світі.
61. Відповідально виконують будь-яку роботу.
62. Чинять опір силам, що роз'єднують колектив.
63. Однаково оцінюють правильність розподілу заохочення у колективі.
64. Підтримують одне одного у важкі хвилини.
65. Радіють успіхам інших членів колективу.
66. Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях.
67. Знають звички і схильності один одного.
68. Активно беруть участь у громадській роботі.
69. Дбають про успіхи колективу.
70. Однаково оцінюють правильність покарань в колективі.
71. Уважно ставляться один до одного.
72. Щиро засмучуються при невдачі інших членів колективу.
73. Швидко знаходять такий розподіл обов'язків, який влаштовує всіх.
74. Знають, як ідуть справи один у одного.

Судження характеризують найбільш важливі правила поведінки та відносини, які повинні бути присутніми в ідеальному колективі. В цілому вони формують еталон ідеального колективу, в якому всі учасники проявляють наднормативну активність.

Процедура опитування може проводитися і по-іншому. Дослідник зачитує

всі судження по черзі, а кожен учасник опитування проставляє на чистому аркуші паперу номери тих суджень, які, на його думку, відповідають всім або більшості колективу.

Після проведення опитування дані збираються і обробляються дослідником. Всі судження, окрім контрольних 15, 30, 45, 60, показують ступінь розвитку найбільш важливих семи характеристик розвитку колективу, а, отже, і соціально-психологічного клімату в ньому. Ці характеристики такі:

- відповідальність (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68);
- колективізм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69);
- згуртованість (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70);
- контактність (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71);
- відкритість (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72);
- організованість (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73);
- інформованість (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74).

Наведені вище дані підсумовуються (за кожним показником) і заносяться до графіку, який наочно демонструє соціально-психологічний клімат обраного для вивчення колективу:

1 бал - дуже низький;

2-3 бали – низький;

4-5 балів – середній;

6-7 балів – оптимальний;

8-10 балів – ідеальний.

Тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова).

Цей тест складено за типом семантичного диференціала. Він може застосовуватися як для індивідуального користування, так і для колективної оцінки факторів, що відносяться до формування загальногрупової мотивації.

Біля кожного пункту опитувальника є шкала оцінок у балах від 1 до 7. У лівій частині тесту представлені позитивні фактори, що характеризують групову мотивацію. У правій – представлені фактори, що негативно характеризують групову мотивацію.

Інструкція з використання тесту: Перед вами тест, що містить 25 чинників (позитивних і негативних). Ці фактори дозволяють оцінити ступінь сформованості групової мотивації. Просимо вас уважно оцінити ці фактори і вибрати відповідний бал (обведіть відповідну вашим уявленням цифру), який характеризує стан мотивації в групі, членом якої ви є. Потім підсумуйте все відмічені бали.

Бажано виконати це завдання всіма членами вашої групи і отримати середній результат оцінок. Оцінка результатів:

25-48 балів - група негативно мотивована;

49-74 балів - група слабо мотивована;

75-125 балів - група недостатньо мотивована на отримання позитивних результатів;

126-151 балів - група в достатній мірі мотивована на досягнення успіху в діяльності;

152-175 балів - група позитивно мотивована на успіх у діяльності.

№	Переважаючі фактори	Оцінка в балах	Переважаючі фактори
1	Високий рівень згуртованості групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень згуртованості групи
2	Висока активність членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Низька активність членів групи
3	Нормальні міжособистісні відносини в групі	7 6 5 4 3 2 1	Незадовільні міжособистісні відносини в групі
4	Відсутність конфліктів у групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність конфліктів у групі
5	Високий рівень групової сумісності	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень групової сумісності

6	Особистісне осмислення організаційних цілей та їх прийняття	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття працівниками організаційних цілей
7	Визнання авторитету керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не визнають авторитету керівника
8	Повага до компетентності керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не віддають належного компетентності керівника
9	Визнання лідерських якостей керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не вважають свого керівника лідером
10	Наявність довірливих відносин членів групи з керівником	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність довірливих відносин членів групи з керівником
11	Участь членів групи в процесі прийняття рішень	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття членами групи участі в обговоренні та прийнятті рішень
12	Є умови для вираження творчого потенціалу членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутні умови для вираження творчого потенціалу членів групи
13	Прагнення взяти відповідальність членами групи за виконувану роботу	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення взяти відповідальність членами групи за виконувану роботу
14	Наявність нормального психологічного клімату в групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність незадовільного психологічного клімату в групі
15	Високий рівень контролю за діями кожного члена групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень контролю за діями кожного члена групи
16	Наявність активної життєвої позиції всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність активної життєвої позиції всередині групи
17	Прагнення самореалізації у членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самореалізації у членів групи
18	Високий ступінь узгодженості дій між членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький ступінь узгодженості дій між членами групи
19	Сформованість загальногрупових цінностей	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність загальногрупових цінностей
20	Відсутність стресів усередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Наявність стресів усередині групи
21	Бажання працювати в групі	7 6 5 4 3 2 1	Прагнення членів групи працювати індивідуально
22	Позитивне ставлення керівника до підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення керівника до підлеглих
23	Позитивне ставлення членів групи до свого керівника	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення членів групи до свого керівника
24	Прийняття моральних норм поведінки всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність моральних норм поведінки всередині групи
25	Уміння виявляти самостійність у вирішенні поставлених завдань членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самостійно вирішувати поставлені завдання у членів групи

Методика «Вивчення типу темпераменту» (В.Русалова)

Інструкція

Вам пропонується відповісти на 105 питань. Вони спрямовані на виявлення вашого звичного способу поведінки. Спробуйте уявити типові ситуації і дайте першу «природну» відповідь, котра прийде в голову. Відповідайте швидко і точно, «так» чи «ні» - «хороших» чи «поганих» відповідей немає.

Тестові завдання

1. Чи рухлива ви людина?
2. Чи завжди ви готові з ходу, не розмірковуючи, включитись в розмову?
3. Чи віддаєте перевагу самотності перед великою компанією?
4. Відчуваєте постійне бажання діяльності?
5. Ваша мова звичайно повільна?
6. Чи вразлива ви людина?
7. Часто Вас сон не бере із-за того, що ви посперечались з друзями?
8. У вільний час вам хочеться зайнятись будь-чим?
9. У розмові з іншими людьми ваша мова часто випереджає вашу думку?
10. Чи дратує вас швидка мова співрозмовника?
11. Чи відчули б ви себе нещасною людиною, якби на довгий час були позбавлені можливості спілкування з людьми?
12. Ви коли-небудь запізнювались на побачення чи роботу?
13. Чи подобається вам швидко бігати?
14. Чи сильно ви переживаєте невдачі у вашій роботі?
15. Чи легко вам виконати роботу, що вимагає довготривалої уваги і великої зосередженості?
16. Важко вам говорити дуже швидко?
17. Часто ви відчуваєте тривогу, що виконали роботу не так, як потрібно?
18. Часто ваші думки різнопланові під час розмови?
19. Чи подобаються вам ігри, що вимагають швидкості і спритності?
20. Чи можете ви легко знайти інші варіанти розв'язання відомої задачі?

21. Чи відчуваєте ви занепокоєння, що вас зрозуміли неправильно під час розмови?
22. Охоче виконуєте складну відповідальну роботу?
23. Буває, що виговорите про речі, у яких не орієнтуєтесь?
24. Чи легко ви сприймаєте швидке мовлення?
25. Чи легко вам робити багато справ одночасно?
26. Чи виникають у вас конфлікти з друзями із-за того, що ви сказали їм щось, не подумавши завчасно?
27. Ви звичайно віддаєте перевагу нескладним справам, які не вимагають від вас великої енергії?
28. Чи легко ви втрачаєте самовладання, коли знаходите невеликі недоліки в своїй роботі?
29. Чи любите ви сидячу роботу?
30. Чи легко вам спілкуватися з різними людьми?
31. Ви звичайно спочатку подумаете, зважите і вже потім висловитесь?
32. Чи усі ваші звички хороші і бажані?
33. Чи швидкі у вас рухи рук?
34. Якщо ви перебуваєте в товаристві малознайомих людей, ви звичайно мовчите і не вступаєте в контакт?
35. Чи легко вам переключитись з одного варіанту вирішення задачі на інший?
36. Чи схильні ви перебільшувати у своїй уяві негативне ставлення близьких вам людей?
37. Чи балакуча ви людина?
38. Вам звичайно легко виконувати справу, що вимагає швидкої реакції?
39. Ви звичайно говорите легко, без затримки?
40. Чи непокоїть вас почуття страху, що ви не впораєтесь з роботою?
41. Чи легко ви ображаєтесь, коли близькі вам люди вказують на ваші особисті недоліки?
42. Чи відчуваєте ви потяг до напруженої відповідальної діяльності?

43. Чи вважаєте ви свої рухи повільними і неспішними?
44. Чи бувають у вас думки, які вам хотілося б приховати від людей?
45. Чи можете ви без довгих розмірковувань поставити неординарне запитання іншій людині?
46. Чи дають вам задоволення швидкі рухи?
47. Чи легко генеруєте ви нові ідеї, пов'язані з роботою?
48. Чи занадто ви хвилюєтесь перед відповідальною розмовою?
49. Чи можна сказати, що ви швидко виконуєте доручену вам справу?
50. Чи любите ви братись за великі справи самостійно?
51. Чи багата у вас міміка під час розмови?
52. Якщо ви пообіцяли щось зробити, ви завжди виконуєте обіцянку незалежно від того, зручно вам це чи ні?
53. Чи відчуваєте ви образу від того, що люди, які вас оточують, поводяться з вами гірше, ніж мали б?
54. Ви звичайно виконуєте лише одну операцію?
55. Чи любите ви ігри у швидкому темпі?
56. Чи багато у вашому мовленні пауз?
57. Чи легко вам внести пожвавлення в компанію?
58. Ви звичайно відчуваєте в собі надлишок сил і вам хочеться зайнятись якоюсь справою?
59. Звичайно вам важко переключити увагу з однієї справи на іншу?
60. Чи буває, що у вас псується настрій від того, що зірвалась якась запланована справа?
61. Чи часто Ви не можете заснути через те, що не вдаються справи, пов'язані безпосередньо з роботою?
62. Чи любите ви бути у великій компанії?
63. Чи хвилюєтесь ви, з'ясовуючи стосунки з друзями?
64. Чи відчуваєте ви потребу в роботі, яка вимагає повної віддачі сил?
65. Чи часто ви виходите з себе?
66. Чи схильні ви розв'язувати багато задач одночасно?

67. Чи тримаєтесь ви вільно у великій компанії?
68. Чи часто ви висловлюєте своє перше враження, не подумавши?
69. Чи непокоїть вас почуття невпевненості під час роботи?
70. Чи повільні ваші рухи, коли ви щось майструєте?
71. Чи легко вам переключитись з однієї роботи на іншу?
72. Ви швидко читаєте вголос?
73. Ви іноді обговорюєте плітки?
74. Чи мовчазні ви в колі друзів?
75. Чи потребуєте ви людей, котрі б вас втішили?
76. Чи охоче ви виконуєте багато різноманітних доручень одночасно?
77. Чи охоче ви виконуєте роботу в швидкому темпі?
78. У вільний час вас тягне поспілкуватись з людьми?
79. Часто у вас буває безсоння при невдачах в роботі?
80. Чи тремтять у вас руки під час сварки?
81. Чи довго ви готуетесь подумки перед тим, як висловити свою думку?
82. Чи є серед ваших знайомих люди, які вам явно не подобаються?
83. Ви звичайно віддаєте перевагу легкій роботі?
84. Чи легко вас образити дрібницями?
85. Звичайно ви перші починаєте розмову в компанії?
86. Чи відчуваєте ви потяг до людей?
87. Чи схильні ви спочатку подумати, а вже потім говорити?
88. Чи часто ви хвилюєтесь з приводу вашої роботи?
89. Чи завжди ви платили б за перевезення багажу, якби не боялись перевірки?
90. Чи тримаєтесь ви окремо на вечірках та в компаніях?
91. Чи схильні ви до перебільшення у своїй уяві невдач, які пов'язані з роботою?
92. Чи подобається вам розмовляти швидко?
93. Чи легко вам утриматись від висловлення несподіваної ідеї?
94. Чи віддаєте ви перевагу повільній праці?

95. Чи переживаєте ви від найменших невдач в роботі?

96. Ви віддаєте перевагу повільній, спокійній бесіді?

97. Чи часто ви хвилюєтесь із-за допущених вами помилок в роботі?

98. Чи спроможні ви виконувати довготривалу важку роботу?

99. Чи можете ви, не думаючи довго, звернутись за допомогою до іншої людини?

100. Чи часто вас непокоїть відчуття невпевненості в собі при спілкуванні з людьми?

101. Чи легко ви беретесь за виконання нових завдань?

102. Чи втомлюєтесь ви тоді, коли вам доводиться говорити довго?

103. Ви віддаєте перевагу виконанню роботи без особливого напруження?

104. Чи подобається вам різноманітна робота, що вимагає переключення уваги?

105. Чи любите ви подовгу бути наодинці з собою?

Аналіз результатів

Обрахуйте результати тестування за таблицею 1

Таблиця 1

Рівень зв'язку зі шкалами темпераменту

Шкал	Так	Ні
Е _p	4,6,	27,83, 103
СЕ _p	11,30,57,62,67,78,86	3,34,74,90, 105
П	20,25,35,38,47,66,71,76,	54,59
СП	2,9, 18,26,45,68,85,99	31,81,87,93
Т	1. 13. 19.33.46.49.55.77	29. 43: 70. 94
СТ	24 37 39 51 72 92	5 10 16 56 96 102
Е	14. 17. 28. 40. 60. 61. 79.	-
СЕ	6 7 21 36 41 48 53 63.	-
К	32, 52, 89	12,23,44,65,73,82

Усього належало відповісти на 105 питань (96 основних і 9 контрольних).

Шкала інтро-екстра Айзенка корелює з С_p + С_П + С_Т + Т. Екстраверт - потреба в соціальних контактах, легкість переключення, швидкість операцій в комунікативній і операційній сфері. Нейротизм - емоційна стабільність - корелює з Е і СЕ.

1 шкала - предметна енергійність (Ер) - рівень потреб в освоєнні предметного світу, прагнення до розумової та фізичної праці, ступінь участі у трудовій діяльності.

2 шкала - соціальна енергійність (СЕР) - рівень потреб в соціальних контактах, жадоба освоєння соціального прагнення до лідерства, товариськість, участь у соціальній діяльності.

3 шкала - пластичність (П) - легкість/складність переходу з одних способів мислення на іншій у процесі взаємодії з предметним середовищем, прагнення до різноманітності форм предметної діяльності.

4 шкала - соціальна пластичність (СП) - легкість)складність переключення в спілкуванні, схильність до різноманітності комунікативних програм, різноманітність кількості готових (неусвідомлених, імпульсивних) форм соціального контролю.

5 шкала - швидкість або темп (Т) - швидкість виконання окремих операцій, темп моторно-рухових актів при виконанні предметної діяльності.

6 шкала - соціальний темп (СТ) - швидкість мови при спілкуванні.

7 шкала - емоційність (Е) - емоційна чутливість до неспівпадання та розходження між задуманим, очікуваним, запланованим та результатом предметної дії, чутливість до невдач на роботі.

8 шкала - соціальна емоційність (СЕ) - чутливість у комунікативній сфері, загострене сприйняття оцінки інших.

Контроль соціальної бажаності - (К) - 9 питань «неправда». Питання узагальнені, не містять специфічної смислової інформації. Таким чином, дана методика визначає темперамент, а не особистість,

характер, тип діяльності чи саморегуляції, які є параметрами психіки і не обумовлені біологічно!

**Методика «Особистісний питальник
(Г. Айзенк, адаптований О.Г. Шмєльовим)**

Дозволяє визначити три показники: екстраверсії, інтроверсії, нейротизму (стійкості встановленої поведінки).

Інструкція

Вашій увазі пропонується особистісний питальник Айзенка, призначений для виявлення основних властивостей особистості. На колоне питання Ви повинні відповісти «ТАК» чи «НІ» в залежності від того, що більше відповідає Вашим особливостям. Інакше відповідати не можна, тобто не потрібно казати «іноді», «час від часу». Не залишайте питання без відповіді. Питальник призначений для виявлення деяких особистісних властивостей, а не інтелекту, тому потрібна Ваша перша реакція на питання, а не плід тривалих міркувань. У зв'язку з цим, відповіді на питання потрібно давати швидко, не задумуючись. Ніяких роз'яснень з окремих питань під час проведення опитування давати не можна. Питання складені так, що їх можуть зрозуміти люди з будь-яким рівнем освіченості.

Тестові завдання

1. Чи подобається Вам жвавість і поспішність довкола Вас?
2. Частв у Вас буває неспокій з приводу того, що Вам чогось хочеться, а Ви самі не знаєте чого?
3. Ви з тих, хто не лізе за словом в кишеню?
4. Чи відчуваєте Ви себе іноді сумною, а іноді щасливою людиною без особливих на те причин?
5. Чи тримаєтесь Ви в «тіні» на вечірках або в компаніях?
6. Чи завжди в дитинстві Ви негайно і покійно виконували те, що Вам наказували?
7. Чи буває у Вас іноді поганий настрій?
8. Коли Вас втягнуть в суперечку, Ви намагаєтесь промовчати, сподіваючись, що все обійдеться?

9. Чи легко Ви піддаєтесь змінам настрою?
10. Чи подобається Вам знаходитись серед людей?
11. Чи часто Ви втрачаєте сон через свої переживання?
12. Ви вперті іноді?
13. Можете Ви назвати себе безпечною людиною?
14. Чи часто гарна думка приходиться до Вас надто пізно?
15. Вам більше подобається працювати самостійно?
16. Чи часто Ви відчуваєте себе апатичною і втомленою людиною без особливих на те причин?
17. Від природи Ви жвава людина?
18. Чи смієтесь з недоречних жартів?
19. Чи часто Вам щось набридає так, що Ви відчуваєте себе «ситою по горло» людиною?
20. Чи відчуваєте Ви себе незручно в обновці?
21. Чи часто Ваші думки відволікаються, коли Ви намагаєтесь зосередити на чомусь свою увагу?
22. Чи можете Ви швидко висловити свої думки словами?
23. Вас часто поглинають Ваші думки?
24. Чи повністю Ви вільні від різних забобонів?
25. Вам подобаються першоквітневі жарти?
26. Ви часто думаєте про свою роботу (навчання)?
27. Чи любите Ви смачно поїсти?
28. Вам потрібна відчайдушна людина, щоб виговоритись, коли Ви роздратовані?
29. Вам дуже неприємно брати в борг чи продавати щось, коли Вам потрібні гроші?
30. Ви хвалитеся інколи?
31. Ви дуже чутливі до деяких речей?
32. Ви би бажали залишитися вдома на самоті, ніж піти на нудну вечірку?
33. Чи буваєте Ви інколи настільки збентежені, що Вам важко всидіти на

одному місці?

34. Ви схильні планувати свої справи ретельно і набагато раніше, ніж потрібно.

35. Чи бувають у Вас запаморочення голови?

36. Чи завжди Ви відповідаєте на листи зразу ж після їх прочитання?

37. Ви краще справляєтеся із справою, коли обмірковуєте її самостійно, ніж коли порадитесь із друзями?

38. Чи буває у Вас задишка, навіть, якщо Ви не виконуєте важкої роботи?

39. Можна назвати Вас людиною, яку не хвилює, щоб все було так як належить?

40. Вас непокоять Ваші нерви?

41. Ви намагаєтесь більше планувати, ніж діяти?

42. Ви відкладаєте на завтра те, що могли б зробити сьогодні?

43. Ви нервуєте в таких місцях, як ліфт, тунель, метро?

44. При знайомстві Ви, як правило, самі проявляєте ініціативу?

45. Бувають у Вас сильні головні болі?

46. Чи вважаєте Ви, що все само по собі владнається і прийде в норму?

47. Вам важко заснути вночі?

48. Ви обманювали коли-небудь в житті?

49. Ви говорили коли-небудь зненацька, що спаде на думку?

50. Ви довго переживаєте після конфузу, що стався?

51. Ви замкнута людина з усіма, крім близьких?

52. Вас часто спіткають неприємності?

53. Ви любите розповідати цікаві історії друзям?

54. Ви більше любите вигравати, ніж програвати?

55. Ви часто почуваете себе незручно серед людей, вищих від Вас за соціальним статусом?

56. Якщо обставини проти Вас, Ви тим не менш думаєте, що ще можна щось зробити?

57. Вас часто «смокче під ложечкою» перед початком важливої справи?

Аналіз результатів

ЕКСТРАВЕРСІЯ:

відповіді «ТАК» на питання: 1, 3, 10, 14, 17, 22, 25,28, 30, 33, 39,44, 53, 56.

ІНТРОВЕРСІЯ:

відповіді «ТАК» на питання: 5, 8, 13, 15,23, 26,29, 31, 32, 34, 37,41,46, 51.

НЕЙРОТИЗМ:

відповіді «ТАК» на питання: 2, 4, 7, 9, 11, 16, 19, 20, **21**, 38, 40, 45, 47, 49, 52, 55.

НЕПРАВДА:

6-так, 12-так, 18-ні, 24-так, 27-ні, 35-так, 36-так, 42-ні, 43-так, 48-ні, 50-так, 54-ні, 57-так.

Типовий екстраверт - людина, звернена, як правило, до інших людей, до зовнішніх подій, відкрита для інших, є більш легким об'єктом розуміння, їй характерна здатність до спілкування, постійний потяг до людей. Любить вечірки і компанії, смачну їжу, жвавість і метушню навколо себе. Весела, рухлива, не терпить самотності, відчуває потребу в людях, буває душею компанії. Постійно відчуває потяг до нових вражень, легко заводиться, якщо у справі починаються суперечки, може наважитися на будь-який крок. Як правило, не любить сама читати, вчитися, але любить отримувати інформацію від інших. Прагне до зближення, ризику, часто діє під впливом сьогочасного, імпульсивна, не любить обмірковувати свої справи заздалегідь, а намагається діяти, одержує задоволення від каверзних жартів, «не лізе за словом в кишеню», говорить і діє швидко, впевнена в собі, любить зміни. Надає перевагу рухам і діям над не зворушливими роздумами, має тенденцію до агресивності, запальна, у значній мірі безпечна і безтурботна, вважає, що все влаштується само по собі. В оцінці чужих вчинків поблажлива, її емоції і почуття не підлягають суворому контролю і тому на неї часто не можна покластися.

Типовий інтроверт - людина, звернена до свого внутрішнього світу, зосереджена на ньому, замкнута для інших, менш доступна з боку для розуміння. Це, як правило, спокійна, стримана, сором'язлива людина, яка постійно аналізує свої переживання. Вона надає перевагу читанню книг над спілкуванням з

людьми. Стримана і далека від людей, окрім близьких, не терпить метушні навколо себе, не любить вечірок, каверзних жартів, ризику і авантюризму. Має звичку планувати свої дії заздалегідь, не довіряє миттєвим спонуканням. Не любить збуджень, серйозна, постійно чимось схвильована, любить порядок у всьому, діє повільно, не дуже балакуча. Тримає свої почуття під суворим контролем, рідко чинить агресивно, не запальна, на неї можна покластися. Дещо песимістична. Високо цінує естетичні норми.

Типовий невротик - людина, яка погано володіє своїми негативними емоціями, тому страждає сама і змушує страждати інших. Постійно невпевнена в собі, їй здається, що вона чимось гірша від інших, що вона невезуча, нещаслива людина, хвилюється, що сказала щось не те, постійно потребує підтримки, схвалення і втіхи. У неї часто бувають різкі зміни настрою, спади і підйоми енергії, вона дуже ранима, боляче реагує на критику, дратівлива. У неї підвищена увага до своєї персони, фізичного здоров'я, постійно здається, що вона хвора, вважає себе нервовою людиною, концентрує свою увагу на зовнішніх проявах нервовості (серцебиття, головний біль, тремтіння рук, зміна дихання та ін.), часто страждає безсонням. Через невпевненість в собі вона дуже нерішуча, любить мріяти, а не діяти; любить поринати у своє минуле, надто чуйна до деяких речей. Невпевненість, усвідомленість своєї незручності породжує у людей цього типу заздрість до успіху інших, ревність - ті якості, яких вона не визнає за собою, але підсвідомо вони проявляються в її вчинках і стосунках з людьми. У колективі це дуже ва>кка людина, яка вимагає до себе чуйного і бережливого ставлення. Емоційно стійка людина володіє якостями, протилежними вказаним.

Список використаної літератури

9. Л.В. Турищева Психологія управління - Харків, Основа, 2005;
10. Т.Б Волобуєва Самоосвітня діяльність керівника – Харків, 2005;
11. О.І. Мармиза Інноваційні підходи до управління навчальним закладом - Харків ,
Основа 2004;
12. Н.Л. Коломенський Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний
аспект) - Київ, 2000;
13. Г.Тимошко Готовність майбутнього керівника до управління ЗНЗ: етапи
формування - Директор школи, ліцею, гімназії № 4, 2003;
14. Л.Хоружа Етико-педагогічні аспекти вдосконалення управлінської діяльності
керівника школи - Директор школи, ліцею, гімназії № 6, 2002;
15. Л.Даниленко Інноваційний освітній менеджмент – Київ, Главник, 2006;
16. Г.В.Єльнікова Наукові основи управління школою -Харків, 1991