

- Muzdybaev K. Perezhivanie bednosti kak sotsialnoy neudachi: atributsiya otvetstvennosti, strategii sovladaniya i indikatory deprivatsii [Experiencing poverty as a social failure: attribution of responsibility, the coping strategies, and the indicators of deprivation] / K. Muzdybaev // Sotsiologicheskiy Zhurnal. – 2001. – № 1. – P. 5–32.
6. Пляскина Г. Е. Социальная адаптация малообеспеченных семей в новых социально-экономических условиях (на материалах Республики Бурятия) : автореф. дис. ... канд. социол. наук / Г. Е. Пляскина. – Улан-Удэ, 2007. – 23 с.  
Plyaskina G. E. Sotsialnaya adaptatsiya maloobespechennykh semey v novykh sotsialno-ekonomicheskikh usloviyakh (na materialakh Respubliki Buryatiya) [Social Adaptation of the Indigent Families in the New Socio-economic Conditions] / G. E. Plyaskina : avtoref. dis. ... kand. sotsiol. nauk. – Ulan-Ude, 2007. – 23 p.
7. Тихонова Н. Е. Бедные: образ жизни и стратегии выживания / Н. Е. Тихонова // Куда идет Россия? Трансформация социальной сферы и социальная политика / под общ. ред. акад. Т. И. Заславской. – М. : [б. и.], 1998. – С. 199–209.  
Tikhonova N. E. Bednye: obraz zhizni i strategii vyzhivaniya [The poor people: a way of life and the survival strategies] / N. E. Tikhonova // Kuda idet Rossiya? Transformatsiya sotsialnoy sfery i sotsialnaya politika [Where Does Russia Go? Transforming Social Sphere and Social Politics] / pod obshch. red. akad. T. I. Zaslavskoy. – Moscow, 1998. – P. 199–209.
8. Bandura A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective / A. Bandura // Annual Review of Psychology. – 2001. – Vol. 52. – P. 1–26.
9. Lewis O. Five Families. Mexican Case Studies in the Culture of Poverty / O. Lewis. – NY. : Basic Books, 1959. – 351 p.

УДК 159.9:371:11

**А. В. Вознюк**

Received March 28, 2014;

Revised April 30, 2014;

Accepted May 12, 2014.

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО  
КОМПОНЕНТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ  
КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ  
ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ**

У статті відображено результати дослідження особливостей розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. На основі аналізу наукових підходів мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками розуміють сукупність пере-

важальних потреб і ціннісних орієнтацій, які впливають на успішне здійснення процесу управління педагогічними працівниками. Виділено такі важливі складники мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками: переважальні потреби керівників освітніх організацій при здійсненні процесу управління педагогічними працівниками; ціннісні орієнтації керівників освітніх організацій щодо успішного управління педагогічними працівниками. Кожна група переважальних потреб і ціннісних орієнтацій керівників освітніх організацій розкривається через певні рівні розвитку психологічної готовності даних керівників до управління педагогічними працівниками: «базовий», «ситуативно-стратегічний», «персоналізований». Представлено діагностичні методики для визначення особливостей розвитку складників мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Визначено ступінь розвитку переважальних потреб і ціннісних орієнтацій у керівників освітніх організацій, які впливають на успішне управління педагогічними працівниками. Доведено, що більшість керівників освітніх організацій віддає перевагу задоволенню власних потреб і взаємодії з педагогічними працівниками через чіткий розподіл обов'язків і вчасний контроль за їх виконання. Керівники освітніх організацій, здійснюючи управлінську діяльність віддають перевагу самостійному встановленню цілей, завдань і термінів виконання означеної проблеми освітньої організації, орієнтовані на системність та послідовність у розв'язанні визначених питань. Приблизно третина опитаних керівників освітніх організацій більше орієнтована на адекватне сприйняття та розуміння педагогічних працівників. Визначено загальний рівень сформованості мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

**Ключові слова:** керівники освітніх організацій, мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками, потреби, ціннісні орієнтації.

**Voznyuk A. V. Motivation Component Development of the Educational Institution Heads' Psychological Readiness to Teaching Staff Management.** This research examines the motivational component development of psychological readiness of the heads in educational institutions to educational staff management. The motivational component of psychological readiness of the heads of educational institutions to the management of educational staff on the basis of different scientific approaches analysis was conceptualized as dominant set of needs and value orientations that influence the successful realization of management process of educational staff. Pivotal constituents of the motivational component of psychological readiness of the heads of educational institutions to the management of educational staff are highlighted, such as dominant needs of the principals of educational institutions at management of educational staff; value orientations of the principals regarding successful management of educational staff. Each group of prevailing needs and value orientations of the heads revealed through certain levels of psychological readiness of the heads to the management of educational staff, «base», «situational-

strategic», «personalized.» Diagnostic methods for description features of motivational component of psychological disposition of the principals of educational institutions to the management of educational staff are presented. The level of development of prevailing needs and value orientations of the heads of educational institutions that have influence on the successful management of educational staff is defined. It is proved that the main majority of heads of educational institutions prefer to satisfy their own needs and interaction between educational staff through a clear division of responsibilities and timely monitoring of their fulfillment. Heads of educational institutions prefer the independent establishment of goals, objectives and deadlines of definite problem of educational organization which focused on systemic nature and sequence in solving identified issues. Approximately one third of the surveyed of the heads of educational institutions is oriented to adequate perception and understanding of the educational staff. The general level of creation of motivational component of psychological disposition of the heads of educational institutions to the management of educational staff is defined.

**Keywords:** heads of educational institutions, the motivational component of psychological readiness of the heads of educational institutions to the management of educational staff, needs, value orientations.

**Вознюк А. В. Особенности развития мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками.** В статье отражены результаты исследования особенностей развития мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками. На основе анализа научных подходов под мотивационным компонентом психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками понимается совокупность преобладающих потребностей и ценностных ориентаций, влияющих на успешное осуществление процесса управления педагогическими работниками. Выделены такие важные составляющие мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками: преобладающие потребности руководителей образовательных организаций при осуществлении процесса управления педагогическими работниками; ценностные ориентации руководителей образовательных организаций по успешному управлению педагогическими работниками. Каждая группа преобладающих потребностей и ценностных ориентаций руководителей образовательных организаций раскрывается через определенные уровни развития психологической готовности данных руководителей к управлению педагогическими работниками: «базовый», «ситуативно-стратегический», «персонализированный». Представлены диагностические методики для определения особенностей развития составляющих мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическим работникам. Определена степень развития преобладающих потребностей и ценностных ориентаций у руководителей образовательных организаций, влияющих на успешное управление педагогическими

работниками. Доказано, что подавляющее большинство руководителей образовательных организаций предпочитают удовлетворению собственных потребностей и взаимодействия с педагогическими работниками через четкое распределение обязанностей и своевременный контроль за их исполнением. Руководители образовательных организаций, осуществляя управленческую деятельность, предпочитают самостоятельной установке целей, задач и сроков выполнения этой проблемы образовательной организации, ориентированные на системность и последовательность в решении определенных вопросов. Примерно треть опрошенных руководителей образовательных организаций больше ориентированы на адекватное восприятие и понимание педагогических работников. Определен общий уровень сформированности мотивационного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками.

**Ключевые слова:** руководители образовательных организаций, мотивационный компонент психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками, потребности, ценностные ориентации.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Вивчення мотиваційної сфери особистості керівника освітньої організації детерміноване як соціально-економічними умовами, вимогами науково-технічного та загальнокультурного прогресу, так і нагальною потребою пошуку більш досконалих форм, методів, технологій підготовки, формування та розвитку управлінських кадрів. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її спрямованість і активність, – розкриває причини вибору керівником освітньої організації тактики поведінки в роботі з педагогічними працівниками; дає змогу зрозуміти, чому один керівник діє, спираючися на матеріальні стимули, інший – на моральні заохочення. Саме тому мотиваційний компонент – один із важливих напрямів психологічної готовності керівників освітніх організацій до успішного управління педагогічними працівниками.

**Аналіз останніх досліджень цієї проблеми.** Аналітичний огляд літератури засвідчує, що окремі аспекти мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій висвітлені в роботах психологів, які стосуються управління змінами в освітніх організаціях [4], управлінського спілкування [1], прийняття управлінських рішень [6], взаємодії зі шкільною психологічною службою [5] та ін. Що ж до проблеми мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками, то її раніше не вивчали. У наших попередніх дослі-

дженнях, ґрунтуючися на наукових підходах було визначено, що мотиваційний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками – це сукупність переважальних потреб і ціннісних орієнтацій, які впливають на успішне здійснення процесу управління педагогічними працівниками [3]. Важливі складники мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками: переважальні потреби керівників при здійсненні процесу управління педагогічними працівниками; ціннісні орієнтації керівників щодо успішного управління педагогічними працівниками.

Водночас на сьогодні не розглянуті питання, які стосуються визначення рівня розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

**Мета** статті – визначити рівень розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

Згідно з метою було поставлено **завдання** дослідження:

1) визначити рівень розвитку переважальних потреб і ціннісних орієнтацій у керівників освітніх організацій щодо управління педагогічними працівниками;

2) визначити загальний рівень сформованості мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

**Методи та методики.** Проаналізувавши методичний інструментарій, ми обрали методики, які дають змогу вивчити означену проблему дослідження. Так, наприклад, методика «Діагностика привабливості праці» (В. М. Снетков) [7] спрямована на визначення рівня розвитку переважальних потреб у керівників освітніх організацій, які певним чином будуть впливати на успішне здійснення управління педагогічними працівниками. Усі шкали, що входять до складу опитувальника й описують переважальні потреби, ми об'єднали у дві групи: перша група потреб відображає прагнення керівників у задоволенні власних потреб при здійсненні ними управлінської діяльності; друга група розкриває потреби в ефективній взаємодії керівників із педагогічними працівниками.

Методика «Орієнтаційні стилі професійно-діяльнісного спілкування» (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) [7] дає можливість визначити, які ціннісні орієнтації (орієнтація на дію; орієнта-

ція на процес; орієнтація на працівника; орієнтація на перспективу, розвиток) або їх поєднання домінують в управлінській діяльності керівників освітніх організацій.

Методика «Діагностика мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях» (Н. П. Фетискін, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов) [7] спрямована на визначення основних ціннісних орієнтацій (орієнтація на адекватне сприйняття та розуміння партнера; орієнтація на прийняття партнера; орієнтація на досягнення компромісу) в процесі управління педагогічними працівниками керівниками освітніх організацій.

Також потрібно відзначити, що кожна група переважальних потреб і ціннісних орієнтацій керівників освітніх організацій розкривається через певні рівні розвитку психологічної готовності даних керівників до управління педагогічними працівниками, а саме: «базовий»; «ситуативно-стратегічний»; «персоналізований».

Загалом для обрахування отриманих показників було використано якісні та кількісні методи: контент-аналіз для якісного аналізу відповідей опитуваних, методи описової статистики (програма SPSS (версія 13.0.)) [2].

Дослідження проводилося на базі низки обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти на курсах підвищення кваліфікації серед керівників освітніх організацій упродовж 2012/2013 навчального року. Вибірку склали приблизно 1100 керівників освітніх організацій.

### **Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження**

1. Рівень розвитку переважальних потреб і ціннісних орієнтацій у керівників освітніх організацій щодо управління педагогічними працівниками. За результатами дослідження рівня розвитку переважальних потреб у керівників освітніх організацій щодо ефективного здійснення управління педагогічними працівниками було виявлено, що більшість керівників має «базовий» рівень, який відображає задоволення власних потреб керівників («потреба у творчій і цікавій праці» (79,6 %)) та взаємодію з педагогічними працівниками через чіткий розподіл обов'язків і вчасний контроль за їх виконанням («потреба у виробничих успіхах всього колективу» (68,6 %), «потреба в спілкуванні і по «вертикалі» і по «горизонталі» (57,1 %), «потреба в принципових і вимогливих взаємовідносинах у колективі» (54,3 %)).

Привертає увагу той факт, що керівники освітніх організацій, які перебувають на «ситуативно-стратегічному» рівні, наголошують на важливості задоволення власної потреби «потреба в гарній організації праці» (72,5 %). Приблизно третина опитаних респондентів цього рівня звертає увагу на потреби, спрямовані на взаємодію керівників із педагогічними працівниками, орієнтовану на конструктивну співпрацю, урахування думок і професійної компетентності підлеглих («потреба в активній життєвій позиції всіх членів колективу» (37,4 %), «потреба в теплих і довірливих відносинах у колективі» (26,3 %), «потреба в сприятливих умовах праці» (24,8 %)).

У свою чергу, керівники освітніх організацій, яким притаманний «персоналізований» рівень, спрямовані на задоволення передусім власних потреб («потреба у власному розвитку» (38,6 %), «потреба у визнанні й особистому авторитеті» (33,5 %)), а вже потім – на професійне зростання педагогічних працівників з урахуванням їх професійного потенціалу й інтересів («потреба в загальному визнанні особистого вкладу кожного члена колективу та колективу загалом» (14,8 %), «потреба в індивідуальному розвитку всіх членів колективу» (4,7 %)).

Потрібно також зазначити, що лише незначна кількість опитаних керівників освітніх організацій під час здійснення управлінської діяльності приділяє увагу таким потребам, як «потреба в особистому матеріальному й соціальному забезпеченні» (9,4 %) та «потреба у задоволенні особистих потреб» (7,3 %).

За результатами дослідження рівня розвитку ціннісних орієнтацій керівників освітніх організацій під час здійснення управлінської діяльності було встановлено, що керівники «базового» рівня віддають перевагу такому стилю, як «орієнтація на дію» (39,6 %). Це підтверджує той факт, що керівники, здійснюючи управлінську діяльність, віддають перевагу самостійному встановленню цілей, завдань і термінів виконання означеної проблеми освітньої організації, але при цьому готові до докладного обговорення результатів роботи, досягнень і поведінки конкретного педагогічного працівника. Керівники, яким притаманний цей стиль, вирізняються прагматизмом, прямолінійністю, рішучістю.

Керівники освітніх організацій, які перебувають на «ситуативно-стратегічному» рівні, звертають увагу на такий стиль, як «орієнтація на процес» (37,2 %). Це дає підставу зробити припущення про те, що дані керівники більше орієнтовані на системність і послідовність у

розв'язанні означених питань, яка ґрунтується на принципі «крок за кроком». При прийнятті управлінських рішень керівники використовують логічні методи аналізу альтернатив, ґрунтуючись на власних спостереженнях і встановлених фактах. Вони вирізняються чесністю, багатослівністю, малоемоційністю.

Керівники освітніх організацій, які працюють на «персоналізованому» рівні, вважають важливими такі стилі, як «орієнтація на людей» (18,9 %) та «орієнтація на перспективу, розвиток» (4,2 %). Отримані дані можуть засвідчити, що керівники орієнтуються на командну роботу в освітній організації, їх управлінська діяльність ґрунтується на співпраці з педагогічними працівниками з урахуванням їх потреб та емоційних станів. Для цих керівників важливо добре розуміти поведінку та думки підлеглих, уміти передбачати, як педагогічні працівники будуть поводитися в тій чи тій ситуації. Керівники цього стилю емоційні, чуйні та психологічно орієнтовані.

Потрібно звернути увагу на те, що керівники, орієнтовані на перспективу та розвиток освітньої організації, постійно перебувають у пошуку нових ідей, визначенні нових проектів. Віддають перевагу стратегічному плануванню, намагаючись при цьому шукати нові можливості, не вдаючись у деталі. Ці керівники велику увагу приділяють самовдосконаленню та саморозвитку, ставлять перед собою нові завдання; вирізняються гарною уявою, повні новими ідеями, які, однак, малореалістичні, і їх часто складно зрозуміти.

Аналіз результатів рівня розвитку ціннісних орієнтацій керівників освітніх організацій у процесі управління педагогічними працівниками дає підстави стверджувати, що приблизно третина опитаних керівників «базового» рівня більше орієнтована на прийняття партнера (38,5 %). Це може свідчити про те, що керівники готові актуальні питання розв'язувати в конструктивному діалозі з педагогічними працівниками, висловлюючись по суті, без зайвих слів. Але дані керівники вважають себе достатньо компетентними, щоб підлеглі поважали та враховувати їх думки при вирішенні поставлених завдань.

У свою чергу, інша третина опитаних керівників освітніх організацій, які перебувають на «ситуативно-стратегічному» рівні, орієнтовані на адекватне сприйняття та розуміння партнера (36,2 %). Це говорить про те, що керівники готові встановлювати та підтримувати робочі контакти з педагогічними працівниками незалежно від відносин, що склалися; визначені питання обговорювати всебічно до при-



йняття колегіального рішення. Але слід зазначити, що ці керівники вміють аргументовано довести актуальність поставленого питання, схилиючи підлеглих до прийняття їх власної позиції та думки.

Дещо менше опитаних керівників освітніх організацій, яким притаманний «персоналізований» рівень, більше орієнтовані на досягнення компромісу (25,3 %). Це дає підставу висунути припущення про те, що керівники готові під час обговорення актуальних питань вислухати та прийняти позицію педагогічних працівників, ураховуючи лише компетентність підлеглих, а не їх емоційний стан та поведінку; проявляти різні ознаки відвертості та відкритості до обговорення поставлених питань. При досягненні згоди, однак, керівник розподіляє обов'язки з виконання обговорених питань, дотримуючися чіткої субординації.

2. Загальний рівень сформованості мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Результати дослідження загального рівня сформованості мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками показують, що приблизно половина керівників має «базовий» рівень (42,5 %). Це підтверджує той факт, що керівники освітніх організацій, здійснюючи управління педагогічними працівниками, керуються переважно нормативними документами та чітким виконанням функціональних обов'язків.

У свою чергу, приблизно третя частина керівників освітніх організацій перебуває на «ситуативно-стратегічному» рівні (38,1 %). Такі дані, на нашу думку, можуть свідчити про те, що керівники велику увагу приділяють узгодженню різних форм взаємодії з педагогічними працівниками для успішної реалізації стратегічних завдань освітньої організації.

Лише незначна частина керівників освітніх організацій перебуває на «персоналізованому» рівні (19,4 %). Це дає підстави висунути припущення про те, що керівники під час управління педагогічними працівниками віддають перевагу врахуванню професійних можливостей та інтересів педагогічного працівника для розвитку освітньої організації.

**Висновки й перспективи подальших досліджень.** На основі дослідження рівня розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками було виявлено деякі тенденції.

Доведено, що більшість керівників освітніх організацій віддає перевагу задоволенню власних потреб і взаємодії з педагогічними працівниками через чіткий розподіл обов'язків та вчасний контроль за їх виконанням. Керівники освітніх організацій, здійснюючи управлінську діяльність, віддають перевагу самостійному встановленню цілей, завдань і термінів виконання означеної проблеми освітньої організації, орієнтовані на системність і послідовність у розв'язанні визначених питань. Приблизно третина опитаних керівників освітніх організацій більше орієнтована на адекватне сприйняття та розуміння педагогічних працівників.

Результати дослідження загального рівня сформованості мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками показують, що приблизно половина опитаних керівників має «базовий» рівень сформованості мотиваційного компонента (42,5 % опитаних), на «ситуативно-стратегічному» рівні перебувають 38,1 % опитаних, і лише 19,4 % опитаних має «персоналізований» рівень готовності.

Отже, на основі аналізу результатів дослідження особливостей розвитку мотиваційного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками виникла потреба у визначенні комплексу організаційних форм й активних методів щодо їх удосконалення в цих керівників. Ці завдання, на нашу думку, можуть бути розв'язані в системі післядипломної педагогічної освіти й, зокрема, у процесі підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій.

### *Література*

1. Брюховецька О. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / О. В. Брюховецька. – К., 2007. – 21 с.  
Bryukhovecka O. V. Psikhologichni umovi pidgotovki kerivnykiv zagalnoosvitnikh navchalnyh zakladiv do upravlinskogo spilkuvannya [Psychological conditions of training of managers of secondary schools to managerial communication] : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. psikhol. nauk : spec. 19.00.07 «Pedagogichna ta vikova psikhologiya» / O. V. Bryukhovecka. – K., 2007. – 21 p.
2. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей / А. Бююль, П. Цефель ; пер. с нем. – СПб. : ДиаСофтЮП, 2002. – 608 с.  
Byuyul A. SPSS: iskusstvo obrabotki informacii. Analiz statisticheskikh dannykh i vosstanovlenie skrytykh zakonornostej [SPSS: art data processing. Analysis of statistical data and renewal of the hidden conformities to law] / A. Byuyul, P. Cefel ; per. s nem. – SPB. : DiaSoftyUP, 2002. – 608 p.

3. Вознюк А. В. Сутність та основні компоненти психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками / А. В. Вознюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. пр. / голова ред. кол. зб. Н. Є. Завацька. – Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2012. – № 3 (29). – С. 71–79.  
Voznyuk A. V. Sutnist ta osnovni komponenty psikhologichnoi gotovnosti kerivnykiv osvitnikh organizacij do upravlinnya pedagogichnymy pracivnykamy [The essence and core components of psychological readiness Heads of educational institutions in the management of teaching staff] / A. V. Voznyuk // Teoretichni i prikladni problemy psikhologii : zb. nauk. prac / golova red. koleгии zbirnika N. E. Zavatska. – Lugansk : Vid-vo CNU im. V. Dalya, 2012. – № 3 (29). – P. 71–79.
4. Івкін В. М. Формування психологічної компетентності менеджерів освіти до управління змінами в освітніх організаціях / В. М. Івкін // Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін : тези IV Наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2006. – С. 35–36.  
Ivkin V. M. Formuvannya psikhologichnoi kompetentnosti menedzheriv osvity do upravlinnya zminami v osvitnikh organizacijakh [Formation of psychological competence education managers to change management in educational organizations] / V. M. Ivkin // Psikhologichni osnovy efektyvnoi diyalnosti organizacij v umovach socialno-ekonomichnykh zmin : tezy IV Nauk.-prakt. konf. z organizacijnoi ta ekonomichnoi psikhologii / za nauk. red. L. M. Karamushki. – K. : Nauk. svit, 2006. – P. 35–36.
5. Овдієнко І. М. Зміст і структура психологічної готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до взаємодії зі шкільною психологічною службою / І. М. Овдієнко // Актуальні проблеми психології / С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін. – К. : Наук. світ, 2007. – Т. 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 20 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2008. – С. 106–108.  
Ovdiyenko I. M. Zmist i struktura psikhologichnoi gotovnosti kerivnykiv zagalno-osvitnikh navchalnykh zakladiv do vzayemodii zi shkilnoyu psikhologichnoyu sluzhboyu [The content and structure of psychological readiness of heads of secondary schools to interact with school psychological services] / I. M. Ovdiyenko // Aktualni problemy psikhologii / S. D. Maksimenko (gol. red.) ta in. – K. : Nauk. svit, 2007. – T. 1. : Organizacijna psikhologiya. Ekonomichna psikhologiya. Socialna psikhologiya. Ch. 20 / za red. S. D. Maksimenka, L. M. Karamushki. – 2008. – P. 106–108.
6. Тополенко О. О. Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія» / О. О. Тополенко. – К., 2009. – 21 с.  
Topolenko O. O. Formuvannya psikhologichnoi gotovnosti kerivnykiv zakladiv serednyoi osvity do pryjnyattya upravlinskikh rishen [Formation of psychological readiness of secondary school managers in decisionmaking] : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya kand. psikhol. nauk : spec. 19.00.10 «Organizacijna psikhologiya; ekonomichna psikhologiya» / O. O. Topolenko. – K., 2009. – 21 p.

7. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2002. – 490 с.  
Fetiskin N. P. Socialno-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malykh grupp [Social-psychological diagnostics of development of personality and small groups] / N. P. Fetiskin, V. V. Kozlov, G. M. Manujlov. – M. : Izd-vo In-ta psikhoterapii. 2002. – 490 p.

УДК 316.663.5

**В. В. Горбунова**

Received March 28, 2014;

Revised April 04, 2014;

Accepted April 15, 2014.

## **ЦІННІСНО-РОЛЬОВА КАРТОГРАФІЯ МІЖСУБ'ЄКТНОЇ ІНТЕРАКЦІЇ В КОМАНДАХ**

Ефективність командної взаємодії залежить від багатьох чинників, чільне місце серед яких посідає наявність чіткої системи домовленостей між членами команди щодо особливостей самого процесу діяльності та взаємин: його організації, змісту, правил. Важлива та необхідна умова досягнення таких домовленостей – ціннісно-рольова узгодженість як конгруентність членів команди у сприйманні й інтерпретації міжособистісної взаємодії. Розузгодженість взаємних очікувань – одна з основних причин дисгармоній у командах. Вимоги до лідерства, спілкування та взаємодії в ході спільної діяльності, підходи до вирішення конфліктів, умови довірчої співпраці й особистісного зростання можуть здаватися зрозумілими й очевидними, такими, що не потребують оголошення і обговорення. В результаті низка взаємних очікувань залишається поза контекстом своєї експлікації, коли ні лідер, ні інші члени команди не знають, чого від них чекають, та діють навмання. Ціннісно-рольова картографія як інструмент формування нових команд, добору учасників у наявні команди та гармонізації взаємин у командах дає змогу побудувати модель ціннісно-рольової інтеракції в команді; окреслити зони ціннісної кон'юнкції та диз'юнкції її членів у сфері уявлень про команду, командні ролі, командні цінності; виокремити параметри, які власне і потребують оприявлення, обговорення й узгодження. Основним методичним прийомом ціннісно-рольової картографії є візуалізація та порівняння імпліцитних уявлень окремих учасників, а також аналіз їхнього місця в інтерпросторовості командних взаємин. Обов'язкова процедура за будь-якої командоутворювальної мети – виокремлення зон ціннісної кон'юнкції між потен-