

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ імені Г. С. КОСТЮКА**

На правах рукопису

Алексєєва Олена Іванівна

УДК 159.923:/37.07:005.332.4

**ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ
ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ**

19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата психологічних наук

Науковий керівник
Філь Олена Анатоліївна
кандидат психологічних наук, доцент

Київ-2016

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ		13
1.1.	Конкурентноздатність управлінського персоналу як чинник та психологічна складова розвитку конкурентноздатності організацій	13
1.2.	Обґрунтування системи психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій	30
1.3.	Система психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності	46
Висновки до розділу 1		82
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ		86
2.1.	Мета, методика та організація констатувального етапу дослідження психологічних особливостей конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності	86
2.2.	Психологічні проблеми сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (проблемно-пошуковий етап)	98
2.3.	Психологічні типи конкурентноздатності та їх особливості у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (основний етап)	131
Висновки до розділу 2		166
Розділ 3. УПРОВАДЖЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ		172
3.1.	Мета, методика та організація формувального експерименту з впровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності	172
3.2.	Психологічні особливості впровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності	184
3.3.	Ефективність системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності	200
Висновки до розділу 3		206
ВИСНОВКИ		210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		213
ДОДАТКИ		248

ВСТУП

Конкуренція в сучасному суспільстві є глобальним явищем у житті людини XXI сторіччя та виявляється повсякденно в усіх сферах її життєдіяльності. Конкуренція також стає невід’ємною частиною взаємовідносин між освітніми організаціями різних типів і форм власності за «лояльність клієнтів», кваліфікований персонал, імідж закладу, діапазон та рівень якості надання освітніх послуг, залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв’язків тощо. Успішність діяльності закладів освіти в умовах конкуренції на ринку праці та послуг значною мірою забезпечується високою конкурентноздатністю їх управлінського персоналу. До того ж, одним із головних завдань сучасної освіти є формування висококваліфікованого, компетентного, конкурентноздатного фахівця, без якого неможливо здійснювати модернізацію освіти в школі третього тисячоліття. Тому дослідження проблеми конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій є актуальним питанням для психологічної науки.

Конкуренцію як метакатегорію психологічної науки вивчали О. Александрова, Н. Ахадова, В. Биков, Л. Галаган, І. Данілов, І. Домбровська, В. Денісов, Л. Ємельянова, А. Журавльов, Ю. Платонов, О. Філь, О. Шмельов. *Психологічні особливості конкурентноздатності особистості* висвітлювали О. Боровська, Є. Євплова, Л. Львов, Л. Мітіна, О. Перезова, В. Шаповалов. *Психологічні аспекти діяльності управлінського персоналу* освітніх організацій висвітлено в працях О. Бондарчук, О. Брюховецької, Л. Карамушки, О. Ковальчука, С. Максименка, О. Нежинської. *Проблеми психологічного забезпечення системи управління персоналом* вивчали І. Ващенко, Л. Ванченко, Р. Калініченко, Н. Кириченко, Н. Кривоконь, М. Корольчук, Г. Ложкін, С. Максименко, О. Малхазов, В. Москаленко, В. Самсонкін, О. Філь, І. Фурманов та ін. *Психологічні зміст, методи, механізми, психологічні засади навчання та розвитку фахівців* утілені в роботах Г. Балла, О. Бондарчук, В. Зливкова, В. Пузікова, М. Смульсон, К. Фопеля, Н. Чепелевої, В. Янчука.

Щодо системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної

форми власності, то ця проблема раніше практично не виступала предметом спеціального дослідження.

Отже, соціальна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили визначення **наукового завдання** дослідження, яке полягає в розбудові системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності та визначенні ефективності її впровадження.

Темою нашого дисертаційного дослідження обрано *«Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в межах комплексних науково-дослідних тем лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України «Психологічні засади забезпечення організаційного розвитку» (державний реєстраційний номер 0108U000292, 2008–2012 рр.) та «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (державний реєстраційний номер 0113U002096, 2013–2015 рр.) і програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня «Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій» (наказ головного управління освіти і науки Київської обласної державної адміністрації № 214 від 10 липня 2012 р.). Тему дисертаційного дослідження затверджено на засіданні Вченої ради Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України (протокол № 5 від 27.05.2010 р.) та узгоджено Радою з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 5 від 15.06.2010 р.).

Об'єкт дослідження – конкурентноздатність управлінського персоналу організацій.

Предмет дослідження – психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати систему психологічного забезпечення, емпірично визначити психологічні проблеми, типи конкурентноздатності та їх особливості в різних груп управлінського персоналу, перевірити ефективність упровадження системи психологічного забезпечення конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

В основу дослідження покладено **гіпотезу**: 1) існують психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, утворені взаємозв'язком базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентноздатних характеристик та психологічної культури конкуренції особистості, які мають психологічні особливості в різних груп управлінського персоналу за організаційно-професійними (категорія працівників освітньої організації, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічними (вік, стать працівників, регіон проживання) показниками; 2) ефективність розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності може бути досягнена за умови впровадження відповідного комплексу тренінгових програм.

Відповідно до мети та гіпотези поставлено **завдання** дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми конкурентноздатності персоналу та розробити систему психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

2. Емпірично дослідити психологічні проблеми, типи конкурентноздатності та їх психологічні особливості в різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

3. Перевірити ефективність упровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Методологічна та теоретична основа дослідження. В основу дослідження покладено загальні принципи психологічної науки: детермінізму, активності, розвитку, системного підходу (О. Бондарчук, І. Ващенко, В. Зливков,

Л. Карамушка, Г. Ложкін, Б. Ломов, С. Максименко, В. Москаленко, В. Самсонкін, М. Смульсон, Н. Чепелєва) до управління організацією та її персоналом; багатомірного підходу до розгляду особистості як відкритої, нелінійної, динамічної системи (Е. Зеєр, Ф. Моргун); суб'єктного підходу (Г. Балл, Г. Костюк, С. Максименко, В. Роменець), за якого в роботі вивчається здатність суб'єкта конкуренції до самостійної життєтворчості, змін у світі й собі; концепції психологічного забезпечення системи управління конкурентноздатністю суб'єктів конкуренції (О. Філь).

Методи дослідження. Для вирішення наукового завдання та перевірки гіпотези було застосовано *методи дослідження*: 1) теоретичні методи: аналіз, систематизація та узагальнення психологічної літератури, теоретичне проектування логіко-сміслової моделі; 2) емпіричні методи: метод експертних оцінок; комплекс методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»; 3) формувальний експеримент; 4) методи активного соціально-психологічного навчання (соціально-психологічний тренінг, навчально-рольові та ділові ігри тощо); 5) методи математичної статистики (методи описової статистики, кростаби, факторний та кластерний аналізи).

Математична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13).

Організація дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилась у три *етапи* протягом 2010–2015 рр.

На *першому етапі* (2010 р.) було здійснено теоретичний аналіз проблеми, розроблено систему психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності та її основні теоретичні, методичні і практичні складові. При розробці змісту складових логіко-сміслової моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності застосовано метод експертних оцінок для перевірки доцільності та рангування значущості психологічних характеристик у структурі моделі. В ролі 25 експертів виступили

представники управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності – завідувачі і працівники наукових лабораторій КОПОПК, що займаються науковою розробкою пріоритетних напрямів розвитку освіти регіону та України в цілому, і цим значною мірою забезпечують власні високі рейтингові місця в системі освіти регіону.

На *другому етапі* (2011–2012 рр.) було розроблено програму дослідження, сформовано комплекс методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (О. Філь, О. Алексєєва), проведено констатувальний експеримент, який складався з проблемно-пошукового та основного етапів.

Проблемно-пошуковий етап констатувального експерименту був спрямований на визначення психологічних проблем у розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності шляхом емпіричного вивчення рівнів сформованості їх базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентноздатних характеристик та психологічної культури конкуренції особистості. *Вибірка проблемно-пошукового етапу* склала 42 особи (директори освітніх організацій, заступники директора, практичні психологи, соціальні педагоги) із 15 закладів освіти Київської області.

Основний етап констатувального експерименту був спрямований на визначення психологічних типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності та визначення їх особливостей у різних груп працівників залежно від їх організаційно-професійних (категорія працівників освітньої організації, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічних (вік, стать працівників) показників. *Вибірка основного етапу* склала 163 представники управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності з 47 закладів освіти Київської та Львівської областей.

На *третьому етапі* (2013–2015 рр.) було проведено формувальний експеримент, спрямований на експериментальну перевірку ефективності складових системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності

управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, яка складалася з 4 блоків, спрямованих на розвиток найбільш актуальних для управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (блоків базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентноздатних характеристик та психологічної культури конкуренції особистості). Формувальний експеримент здійснювався в рамках програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня «Психологічне забезпечення розвитку конкурентоздатності освітніх організацій» (наказ головного управління освіти і науки Київської обласної державної адміністрації № 214 від 10 липня 2012 р.). Оформлено текст дисертації.

Експериментальна база дослідження. Загальний обсяг вибірки (на всіх етапах дослідження) складає 400 осіб. У результаті перевірки анкет за показником «Шкала брехні» (Д. Марлоу, Д. Краун) у дослідженні використано дані 290 працівників різних категорій освітніх організацій: теоретичний етап дослідження – 25 осіб; емпіричне дослідження – 205 осіб (42 особи – проблемно-пошуковий етап; 163 особи – основний етап дослідження); формувальний експеримент – 40 осіб (експериментальна група – 20 осіб, контрольна група – 20 осіб).

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечувалися методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті і завданням дослідження; репрезентативністю вибірки; поєднанням якісного та кількісного аналізу експериментальних даних; статистичною оцінкою отриманих експериментальних даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі *вперше*:

– *теоретично розроблено* систему психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності та визначено її складові блоки: теоретичний (логіко-смілова модель «Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»); діагностичний (система методів професійного відбору персоналу освітніх організацій, комплекс методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної

форми власності»); практичний (комплекс тренінгів «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»);

– *обґрунтовано* структуру та зміст логіко-сислової моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності на основі теоретичних та експериментальних (метод експертних оцінок) досліджень, відповідний комплекс методик її експериментальної перевірки;

– *визначено* критерії (педагогічний, управлінський, спеціально-конкурентноздатний, психологічна культура конкуренції) та показники (співвідношення спрямованості вчителя, управлінських функцій менеджера освіти, характеристик конкурентноздатності особистості та компонентів психологічної культури конкуренції особистості) розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності;

– *виокремлено* психологічні проблеми, типи конкурентноздатності та психологічні особливості типів конкурентноздатності в різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності;

– *розроблено, апробовано, перевірено* ефективність упровадження практичного компонента системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (комплекс тренінгів, спрямованих на розвиток базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентноздатних характеристик та психологічної культури конкуренції управлінського персоналу);

– *розширено та доповнено* уявлення про конкуренцію та конкурентноздатність суб'єктів як психологічні категорії; про психологічні особливості управлінського персоналу та його психологічну підготовку до управлінської діяльності.

Практичне значення роботи полягає в тому, що отримані в дисертаційному дослідженні результати можуть бути застосовані при: а) розробці системи управління персоналом та кадрової політики освітньої галузі, орієнтованої на компетентних

фахівців, а також організації діяльності відповідних департаментів з персоналу в МОН України; б) створенні психологічних профілів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій; в) відборі персоналу освітніх організацій для ефективного управління освітніми організаціями; г) атестації/оцінці рівнів та проблем сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій; д) підготовці управлінського персоналу освітніх організацій до розвитку особистої конкурентноздатності в системі післядипломної освіти; е) підготовці конкурентноздатного кадрового резерву управлінського персоналу освітніх організацій; ж) проведенні індивідуальних консультацій щодо діагностики професійної придатності до управлінської діяльності персоналу організацій; з) підготовці практичних психологів до викладання спецкурсів «Психологічна культура конкуренції особистості», «Психологія конкурентноздатності фахівців», «Психологія конкурентноздатності організацій та їх персоналу», «Методи професійного відбору персоналу організацій», «Психологія управління конкурентноздатністю менеджерів освіти» та ін.

Упровадження результатів дослідження здійснювалось у діяльності відділу освіти Ставищенської районної державної адміністрації (довідка № 11 від 15.06.2011 р.), відділу освіти Володарської районної державної адміністрації (довідка № 563 від 26.05.2011 р.), Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів (довідка № 841 від 24.06.2013 р. та № 94 від 10.07.2013 р.), Львівського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 482 від 19.05.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Розроблені автором наукові положення та одержані емпіричні дані є самостійним внеском у розробку проблеми психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. У п'ятьох наукових статтях та шести текстах тез, написаних у співавторстві, доробок здобувача становить 50% у кожній роботі. Розробки та ідеї, що належать співавторам, у дисертації не використовувалися.

Апробація результатів дослідження. Головні положення та результати дослідження дисертації доповідалися та обговорювалися на засіданнях лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України (2010–2015 рр.). Результати роботи доповідалися автором на *всеукраїнських конференціях, бізнес-форумах та семінарах*: I Конгрес з організаційної та економічної психології «Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні» (м. Кам'янець-Подільський, 2011 р.), Інтернет-конференція «Психологія у післядипломній освіті» (м. Київ, 2012 р.); «Андрагогіка ХХІ століття: досвід, пошук, перспективи» (м. Запоріжжя, 2012 р.); I Виставка-презентація «Післядипломна педагогічна освіта в контексті сучасних цивілізаційних змін» (м. Київ, 2015 р.), конференція «Особистість у кризових життєвих обставинах: історія та сучасність» (м. Київ, 2015 р.). Результати роботи також були представлені автором на *міжнародних конгресах, конференціях, бізнес-форумах та семінарах*: на міжнародних науково-практичних конференціях «Післядипломна освіта: європейські орієнтири та регіональні пріоритети» (м. Біла Церква, 2009 р.); «Психологічні проблеми становлення фахівців в умовах соціальних трансформацій» (м. Київ, 2009 р.); «Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби» (м. Луцьк, 2010 р.); «Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти» (м. Біла Церква, 2011 р.); «Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації освіти» (м. Київ, 2011 р.); «Теорія і практика дистанційного навчання в післядипломній освіті», (м. Чернігів, 2011 р.); «Соціалізація особистості в умовах соціальних змін: теоретичні та прикладні проблеми» (м. Київ, 2012 р.); «Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні» (м. Київ, 2012 р.); «Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації освіти» (м. Київ, 2012 р.); «Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти» (м. Біла Церква, 2012 р.); «Віртуальний освітній простір: психологічні проблеми» (м. Київ, 2012 р.); «Інновації як чинник суспільного розвитку: теорія і практика» (м. Суми, 2012 р.); «Психологія

організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу» (м. Алчевськ, 2012 р.); «Соціалізація особистості в умовах системних змін: теоретичні і прикладні проблеми» (м. Київ, 2013 р.), «Психологія економічного самовизначення особи і спільноти» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.). Результати дисертаційного дослідження також представлялись *за кордоном* на XI Міжнародній науково-практичній конференції для студентів, аспірантів і молодих учених «Формування нових концепцій наукових досліджень психології і педагогіки» (м. Москва, 2013 р.).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 31 науковій публікації, із них 9 статей – у наукових фахових виданнях, включених до переліку, затвердженого МОН України; 2 статті – в наукових міжнародних фахових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз; 2 статті – в інших наукових виданнях України (в електронних наукових фахових виданнях з педагогічних наук); 18 тез виступів на конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг дисертації викладено на 212 сторінках. Повний обсяг дисертації становить 327 сторінок. Робота містить 21 рисунок (на 12 сторінках), 12 таблиць (на 9 сторінках), 6 додатків. Список використаних джерел нараховує 285 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ
УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ
ФОРМИ ВЛАСНОСТІ**

У першому розділі представлено теоретико-методологічні основи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Розроблено систему психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Наведено логіко-сміслову модель конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій як теоретичний інструмент, систему методів професійного відбору персоналу освітніх організацій та комплекс методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» – як діагностичні інструменти, а комплекс тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності – як практичний інструмент системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

1.1. Конкурентноздатність управлінського персоналу як чинник та психологічна складова розвитку конкурентноздатності організацій

Проблему конкурентноздатності управлінського персоналу як чинника та психологічної складової розвитку конкурентноздатності організації розкриємо шляхом висвітлення феноменів «конкуренція», «конкурентноздатність особистості», «конкурентноздатність організації», «конкурентноздатність управлінського персоналу організації».

Як свідчить аналіз сучасної літератури, *складовою та суттєвою умовою* щодо вияву та розвитку феномену «конкурентноздатність» суб'єктів виступає поняття «конкуренція». Тому розпочнемо теоретичний аналіз проблеми конкурентноздатності персоналу, виходячи з феномену «конкуренція».

Слід зазначити, що конкуренція в літературі представляється як багатовекторне та неоднозначне явище. Так, О. Александрова у своїх роботах [2-6] зазначала, що конкуренція є предметом дослідження вчених ще зі стародавніх часів. Авторка досить ретельно висвітлила наступні підходи вивчення конкуренції: *соціобіологічний* підхід (Т. Веблен, Л. Гумплович, Ч. Дарвін, Г. Ратценхофер, У. Самнер), що стверджує, що біологічний відбір, поширений у природі, має місце і в суспільному розвитку; *економічний* підхід (К. Маркс, Д. Рикардо А. Сміт), який розглядає конкуренцію як фактор економічного розвитку суспільства і невід'ємний елемент відтворення суспільного багатства; *політологічний* підхід (Ф. Лист, В. Парето, Д. Стюарт), який полягає у виявленні ролі держави щодо конкуренції, точніше, в необхідності державного регулювання та стимулювання; *аксіологічний* підхід (Арістотель, К. Штайльманн), що вивчає етичні засади та принципи конкуренції; *ігровий* (Й. Хейзінга), який визначає конкуренцію суттєвою ознакою гри; *структурний* підхід (С. Брю, Ф. Еджуорт, А. Курно, К. Макконнелл, Ф. Найт, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін), який вивчає типологію ринків як невіддільного елемента конкурентного середовища; *функціональний* підхід (Ф. Хайек, І. Шумпетер), що аналізує соціальне призначення конкуренції; *поведінковий* (П. Хейне, М. Портер), який пов'язує конкуренцію з боротьбою за споживачів [2-6; 172].

С. Пахомов [166] привертає увагу до того, що на сучасному етапі розвитку суспільства людство вступає в інформаційну епоху, яка невід'ємно пов'язана з глобалізацією, що змінює саму природу людського існування, характер суперництва між країнами та світами, сам феномен конкуренції та систему факторів конкурентоспроможності. Автор зазначає, що в економічній науці у визначеннях конкуренції ще певною мірою панують стереотипи минулої епохи індустріалізації, адже навіть в судженнях таких корифеїв, як М. Портер,

недостатньо враховані особливості нової епохи – інформаційної, а не тільки постіндустріальної (що звужує підходи до конкуренції, обмежуючи її лише економікою). Ряд авторів привертають увагу до наукового пошуку, зорієнтованого на «пріоритетність духу над матерією», до орієнтації на інтелектуальний капітал, адже вважається, що ХХІ ст. буде століттям психології та наукового інтелекту [108; 166; 172] та, відповідно, до *вивчення проблеми конкуренції в психології* [63; 166; 241; 246-258].

Далі в роботі перейдемо безпосередньо до *психологічного* підходу щодо вивчення феномену «конкуренція». Так, М. Дойч, К. Боулдинг бачать у конкуренції необхідний елемент буття людини, згідно з яким *прагнення людини конкурувати з іншими зумовлене необхідністю самоствердження й досягнення психологічного комфорту* [3]. Класики психоаналізу (З. Фрейд, К. Хорні) вважають, що конкуренція сама по собі не є біологічно обумовленим явищем, а є результатом даних культурних умов і, більше того, воно стимулюється в житті людини «з колиски до самої смерті». *Конкуренція як соціальне явище – один з видів взаємодії* (крім конфлікту, опозиції, суперництва, співробітництва, кооперації тощо) відображена у роботах Г. Андрєєвої, В. Бехтерева, А. Бодалева, Ю. Платонова та ін., які визначають семантичне поле поняття «конкуренція» і розглядають її як соціальну цінність, що сприяє прогресу всього суспільства. Однак звертають увагу на необхідності пом'якшувати негативні наслідки конкуренції, які виражаються у несправедливому розподілі людей на багатих і бідних, виключення взаємодопомоги, антагонізму між суперниками. Тому бажано *надавати конкуренції цивілізований характер і гуманістичну спрямованість* [18].

О. Філь в ряді своїх публікацій, аналізуючи *психологічну основу* (природу, витоки) *конкуренції* [11; 241; 243], спирається на підходи генетичної психології, розроблені С. Максименко [130], зокрема, на результати наукового аналізу такого феномену, як «*нужда*», яка, відображаючись у психіці людини, *переживається нею як потреба*. С. Максименко наголошує, що *біологічне поєднується з соціальним*, утворюючи в людській істоті нерозривну цілісну єдність – так соціальне стає біологічним. Розуміння нужди як єдиної суперечливої цілісності

біологічного і соціального дає можливість більш змістовно розглядати її специфічні породження – психологічні засоби, соціальні потяги, інші структури, формування яких визначає спрямованість і саме існування особистості. Таким чином, відмічає С. Максименко, «нужда первісно є поєднанням двох глобальних прагнень – розмноження і взаємодії («біологічного» і «соціального»). Одне не можливе без іншого, і це є імператив існування живого. І виходить, що так само, як організму, щоб жити, треба боротися з оточенням (на всіх рівнях живого), так само йому необхідно і бути разом з іншим живим, що викликає розвиток відповідних форм поведінки [130].

Беручи за основу вищезазначені розробки, ми підтримуємо думки колег [11; 241; 243; 251; 253-255], що конкуренція, дійсно, залишаючись по своїй суті змаганням за обмежені ресурси, має певне біологічне підґрунтя, однак, **здійснюється в соціумі**, та, відповідно, *під впливом «соціального», вимагає* від її суб'єктів (представників цивілізованого суспільства) **свідомого регулювання своєї поведінки** з іншими суб'єктами конкуренції в процесі задоволення власних потреб. І це, вважаємо, обумовлює необхідність *навчання цивілізованій конкурентній взаємодії представників сучасного суспільства* [253-255].

Конкуренція, як і будь-який феномен, має свої *позитивні* та *негативні аспекти* та *наслідки*. Так, наприклад, в ряді робіт вказуються *позитивні* наслідки конкуренції – *для суспільства* (призводить до неперервного оновлення ринку й необхідності постійного вивчення ринкової ситуації з метою догодити споживачеві; до більш швидкої появи і розвитку нових галузей і технологій у результаті динамізму конкурентних відносин, сприяє інноваційному процесу, який все частіше стає обов'язковою умовою соціального прогресу та невіддільним атрибутом у конкурентній боротьбі [2]), *для окремої людини* (стає стимулом для вдосконалення та власного саморозвитку [96]; призводить до зміни мотивів поведінки й діяльності людини, до мобілізації всіх творчих сил особистості, потрібних для самоствердження, самореалізації і саморозвитку, викликає необхідність подолати жалість до себе і співчуття до суперника; у зв'язку з новими цінностями, що формуються в суспільстві (демократія, ринкова економіка, свобода

вибору, індивідуалізм), конкуренція призводить до того, що особистість й далі в більшій мірі будує своє життя самостійно, порушуючи межі, які приписують їй соціальні інститути; в особистості в умовах конкуренції підвищується її відповідальність за власну долю, її самовизначення і самостійний вибір моделей поведінки, життєвої мети, цінностей; конкуренція, як двигун механізму вільного ринку, руйнує моноцентризм, тобто орієнтацію особистості на єдину систему цінностей, загальноприйнятих стереотипів; виникають нові можливості особистого вибору занять і способів діяльності [4]); *для оптимізації професійної діяльності фахівців* (конкуренція сприяє вдосконаленню трудових навичок, кваліфікації, підвищенню пізнавальної та підприємницької активності її соціальних суб'єктів).

Зворотнім «боком монети» є її *негативні аспекти* (жорстка боротьба за право бути кращим; важке змагання за отримання певних винагород, відвойовування «місця під сонцем, свого шматку пирога» [96]). Як показують результати теоретичного аналізу проблеми та емпіричних досліджень, на жаль, саме другий аспект превалує в сучасній літературі [245]. Домінування саме негативного контексту представлення конкуренції в сучасному суспільстві формує негативне, агресивне ставлення до конкурентів та орієнтацію на використання «жорстких» засобів задля перемоги [96].

О. Філь в своїх розробках виокремила різні *типи сприйняття конкуренції* особистістю: *вимушено-пасивний* та *розвивально-активний* [240; 245; 250].

У сучасних науках останнім часом переосмислюється поняття суперництва і конкуренції. В економічних науках останнім часом також отримує широку популярність поняття «конкурентного співробітництва», досить точно описуються зміни, що відбуваються в бізнесі: створення стратегічних альянсів між конкуруючими компаніями. У соціальній психології робляться спроби показати, що змагальність не заперечує, а, навпаки, передбачає співпрацю. Так, наприклад, російським психологом О. Шмельовим [272] запропонована концепція продуктивної конкуренції, згідно якої *суперництво призводить до збагачення середовища і зростання власного потенціалу не тільки у переможців, а й у значної частини учасників конкуренції*. Сенс концепції продуктивної конкуренції

ґрунтується на переконанні в тому, що нові рівні матеріального і культурного прогресу досягалися людством не шляхом винищення сильними суб'єктами всіх слабких, а шляхом створення все більш масштабних і різноманітних за формою коаліцій, в рамках яких сильні добровільно обмежували свою владу над слабкими заради збереження їх права на повноцінне існування. Поширення повномасштабних громадянських прав на чужинців та іновірців, жінок, старих людей, дітей, на колишніх рабів (або людей іншої раси), занесення до Червоної книги вимираючих видів тварин, мов, турбота про фізичне і культурне виживання малих народів – ось далеко не повний перелік добровільних і розумних самообмежень, трансформуючих соціобіологічну конкуренцію між особинами і популяціями в повноцінні соціальні відносини (О. Шмельов, Г. Солдатова, Т. Нестик) [272]. О. Шмельов пропонує поняття «продуктивної конкуренції», тобто соціально регульованої конкуренції, яка призводить до зростання потенціалу як переможців, так і переможених [272].

О. Філь [241; 243; 245; 246] пропонує власну авторську *класифікацію психологічних стратегій конкуренції*: *деструктивна* стратегія (агресивно-маніпулятивна) передбачає «жорстку» боротьбу двох або більше конкурентів за обмежений ресурс методами «нечесної» конкуренції (плітки, чутки, маніпуляція тощо). На погляд авторки, деструктивність стратегії виявляється у «руйнівному» впливі на особистість усіх суб'єктів конкуренції та на їх реальних або потенційних взаємовідносинах (психосоматичні розлади, почуття провини, напруження, демотивація активності тощо); *конструктивна* стратегія (асертивно-гуманістична) передбачає цивілізовану психологічну взаємодію особистостей у процесі досягнення однаково значущої для них мети / задоволенні їх власних потреб методами розвитку, презентації та використання своєї «конкурентної власності». Авторка зазначає, що при застосуванні цієї стратегії зберігається почуття власної гідності у суб'єктів, їх психологічний комфорт, конкурент має потенційну спроможність переходу до категорії «партнер» в подальшій професійній взаємодії; стратегія *«Ігнорування / уникання» конкуренції* (пасивно-залежна, фрустраційна) передбачає свідоме або несвідоме уникнення особистістю ситуацій участі в

конкурентній взаємодії з потенційними / реальними конкурентами. Дослідниця наголосила, що використання даної стратегії як провідної тривалий час може спричиняти фрустрацію потреб, зниження/блокування домагань, згортання/пасивність професійної активності, тривале безробіття та ін.

Отже, конкуренція вимагає від її учасників постійного контролю за її конструктивністю та продуктивністю, характеризується динамічністю, легкістю загострення боротьби та наявністю обмеженого ресурсу. Це обумовлює важливість вивчення на подальших етапах особливостей сприйняття конкуренції, стратегій поведінки людини в конкурентній взаємодії, вирішення проблеми *психологічної підготовки* сучасної особистості до здійснення цивілізованої конкуренції, ***розвитку психологічної культури особистості в ситуації конкуренції*** [36], яка буде включена нами однією зі складових в структуру конкурентноздатності управлінського персоналу.

Узагальнюючи все вище окреслене, посилаючись на попередні розробки авторів [36; 58; 63; 232], ми знаходимо методологічне підтвердження щодо віднесення ***феномену конкуренція до базових категорій сучасної психологічної науки***, про що, наряду з іншими фахівцями, у своїх розробках зазначає О. Шмельов, аргументуючи введення поняття «конкуренція» до метакатегорії ***психологічної науки*** та інших гуманітарних наук [272].

Так, О. Шмельов пояснює зміст терміна «метакатегорія» тим, що в системі психологічного знання є фундаментальні категорії, які використовуються в науковому статусі виключно і тільки в контексті самої психології (наприклад, поняття «психічний образ», «психічні функції», «риси особистості», «психологічний захист» тощо). Але, зазначає автор, є терміни, які широко використовуються і в психології, і в інших суспільних науках, тому психологія змушена «ділити» ці терміни з іншими дисциплінами, коригувати своє трактування цих термінів так, щоб вона не суперечила (або хоча б не надто сильно суперечила) тому значенню, в якому ці терміни вживаються в інших науках. Як би не був близький прихильникам психологічної теорії діяльності О. Леонтьєва термін «діяльність», зазначає в своїй праці О. Шмельов, доводиться визнати, що він

широко використовується і економістами, і юристами, і філологами – фактично у всіх гуманітарних дисциплінах. Так що саме значення терміну «діяльність» формується не тільки під впливом психології, але і більш широкого дисциплінарного і міждисциплінарного контексту. Виконуючи роль «зв'язуючих понять», метакатегорії виявляються «понаддисциплінарним містком», на рівні якого здійснюється комунікація фахівців з різних наук. При цьому, в ході такої міждисциплінарної взаємодії, очевидно, відбувається розвиток і збагачення самих метакатегорій [272]. У своїх роботах О. Шмельов [272], звертаючись до логіко-методологічного і психолінгвістичного аналізу поняття «конкуренція», визначає, що у різних словниках для визначення терміну «конкуренція» використовуються різні родові поняття («діяльність», «ситуація», «форма взаємодії») і це є наслідком об'єктивної обставини – універсальності категорії «конкуренція», певною метакатегорією. Автор також спостерігає, що факт включення в три психологічні словники одного і того ж визначення дозволяє констатувати, що поняття «конкуренція» увійшло в психологічний вжиток, причому, не в архаїчно-радянському трактуванні конкуренції як антагоністичної взаємодії. Більш того, «психологічне» визначення є також більш м'яким, ніж цілий ряд «економічних» визначень, крім того у більшості визначень терміну «конкуренція» робиться акцент на «суперництво, боротьбу», і лише в деяких – на «змаганні» [272].

В рамках психологічного підходу до аналізу феномену «конкуренція» як психологічної категорії, О. Філь [36; 233; 235] переносить акценти в розумінні ключових ознак конкуренції з «боротьби» або «жорсткого змагання» на цивілізовану психологічну взаємодію та визначає **конкуренцію** як психологічну взаємодію суб'єктів (особистість, група, організація тощо) за обмежений ресурс (матеріальний, моральний) з використанням різних психологічних стратегій. Відповідно, як вказує авторка, конкурент – активний суб'єкт ситуації конкурентної взаємодії за обмежений ресурс зі своїми потребами та психологічними правами щодо їх задоволення [239].

Мета суб'єктів конкуренції – досягнення найкращого результату діяльності з мінімальними витратами ресурсів. *Структура конкуренції* включає суб'єктність

(наявність суб'єктів конкуренції), конкурентні мотиви (досягнення успіху, лідерства, високого матеріального статусу, престижності), процес досягнення успіху в конкуренції, результат (кількісні і якісні показники), що засвідчує позиції лідера тощо. Суб'єкт з найкращими результатами діяльності в умовах конкуренції є конкурентноздатним [241].

Слід зауважити, що проблема конкуренції є досить «живою» та «болючою» для багатьох організацій, фахівців – суб'єктів професійної діяльності в різних галузях науки, мистецтва, техніки тощо. І разом з тим, її вивчення практично не висвітлено в наукових дослідженнях та в практичних розробках, у зв'язку з цим вона набуває формату «прихованого», стихійного явища, та, відповідно, створює багато психологічних проблем для всіх учасників конкурентної взаємодії. І її вирішення, здебільшого, є «справою» самих фахівців, які не завжди готові до конкуренції та до її конструктивного вирішення. *Найкращим результатом діяльності фахівця в умовах конкуренції є його конкурентноздатність* [241; 283]. Людина, яка прагне гідного соціального статусу та позиції у суспільстві і бажає бути конкурентоспроможною на ринку праці, має неперервно навчатися новому, засвоювати нові знання і набувати нових вмінь і навичок. Дослідження стверджують, що однією із *професійно важливих якостей сучасного фахівця є конкурентноздатність* як свідчення його високого рівня підготовленості до професійної діяльності та здатності до постійного й неперервного навчання й самонавчання [241; 245; 250; 251; 253; 255; 256].

Перейдемо далі до аналізу феномену *«конкурентноздатність персоналу»*. Зазначимо, насамперед, що іншою складовою, окрім конкуренції, в понятті *«конкурентноздатність»* слугує термін *«здатний»*, тобто який може, вміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином.

У своїй роботі Л. Львов та О. Перезова зазначають, що конкурентноздатність, як наукове поняття, пройшло через «фільтр» міжпредметних трактувань багатьох наук, які виявили його міждисциплінарний і яскраво виражений категоріальний статус. Він стоїть на стику економічних, управлінських, філософських, соціологічних і психологічних галузей знань, кожна

з яких формує свої індивідуальні ознаки при визначенні цього поняття. Фахівці в теорії і практиці професійної освіти поняття «конкурентноздатність» найчастіше розглядають з позиції трьох підходів: особистісно-діяльнісного, компетентностно-контекстного і поліпарадигмального. Логіку застосування та взаємозв'язок цих підходів фахівці обумовлюють тим, що поняття «конкурентноздатність» формується на таких елементах, як: особистість, діяльність, компетентність, професіоналізм, кваліфікація, багатомірність тощо. Так, наприклад, І. Зімова висвітлює *особистісно-діяльнісний підхід* у формуванні конкурентноздатності, відповідно до якого визначається цілеспрямоване становлення фахівця як особистості, враховує індивідуальні пізнавальні здібності і розвиває їх до рівня конкурентних професійних переваг, і конкурентноздатність розглядається як інтегративна якість фахівця [127]. Розглядаючи конкурентноздатність особистості, Л. Мітіна включає до складу цієї інтегральної характеристики спрямованість, компетентність, емоційну, інтелектуальну і поведінкову гнучкість [148]. *Компетентнісно-контекстний підхід*, як зазначає Л. Львов – це пріоритетна орієнтація на цілі освіти: навченість, самовизначення, самоактуалізацію, соціалізацію та розвиток індивідуальності шляхом створення умов для оволодіння компетенцій в процесі послідовного здійснення відповідних видів діяльності, що забезпечує конкурентноздатність в сучасному соціально-економічному просторі. У рамках даного підходу конкурентноздатність розглядається як рівень, що забезпечує соціально-професійну мобільність [127]. *Поліпарадигмальний підхід* вибудовується з урахуванням особливостей сучасної парадигми освіти, в рамках якого конкурентноздатність виступає як парадигма, сукупність теоретичних і методологічних установок, на підставі яких конкурентноздатність являє собою якусь модель [127].

Беручи до уваги те, що об'єктом нашої роботи виступає управлінський персонал освітніх організацій, а дані підходи трактуються не тільки як основа професійно-особистісного розвитку фахівця, але і як основа модернізації сучасного практикорієнтованого навчання, ми в подальшій роботі будемо інтегрувати *особистісно-діяльнісний, компетентнісно-контекстний та поліпарадигмальний*

підходи для дослідження проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій.

Аналізуючи феномен конкурентноздатності, Є. Євплова згадує таких всесвітньо відомих осіб, як А. Лінкольн (американський державний діяч, 16-й президент США, визволитель американських рабів, національний герой американського народу), Б. Франклін (вчений, журналіст, видавець, дипломат, політичний діяч, масон, один з лідерів війни за незалежність США), М. Тетчер (прем'єр-міністр Великобританії з 1979-1990 р, баронеса, перша і поки єдина жінка, яка побувала на цій посаді), Б. Гейтс (американський підприємець, співголова Фонду Білла і Мелінди Гейтс, у період з 1996 по 2007 р і в 2009 р. – найбагатша людина планети за версією журналу Forbes), Г. Форд (американський промисловець, власник компанії з виробництва автомобілів по всьому світу), яких ми знаємо як успішних, підприємливих, конкурентоздатних людей. Цілком зрозуміло, зазначає авторка, що такими вони були не завжди, і певні якості власної конкурентноздатності кимось та якимось чином були сформовані [69]. Є. Євплова вказує на важливість системного вивчення проблеми формування конкурентноздатності особистості, оскільки це не лише якість, яка дозволяє витримати конкуренцію, а, насамперед, це здатність продуктивно працювати, бути відповідальним, цілеспрямованим. Особливої уваги заслуговує думка про те, що «дух нового часу» має бути заснованим на здоровій конкуренції [69].

Слід уточнити, що в психології поняття «конкурентноздатність» є відносно новим феноменом. Психологічний вектор досліджень сутності конкурентноздатності в розробках сучасних фахівців висвітлено через різні моделі конкурентноздатності суб'єктів: управлінського персоналу, особистості, менеджерів, підприємців, безробітних-майбутніх підприємців [51; 233] та ін.

Так, наприклад, Л. Галаган конкурентноздатність особистості розуміє як її здатність до успішної конкурентної взаємодії, яка визначається психологічними характеристиками особистості, характеризується відносністю, динамічністю, індивідуальністю та активним саморозвитком [51].

В. Хапілова конкурентноздатність менеджерів представляє як систему

психологічних характеристик, яка забезпечує швидку адаптацію менеджера до менеджерської діяльності, його здатність виконувати цю діяльність на найвищому рівні професіоналізму, а також готовність започатковувати й реалізовувати нові, оригінальні, перспективні напрямки діяльності і розвитку організації та мобілізувати персонал організації на їх виконання, створюючи при цьому необхідні умови для задоволення потреб як організації, так і персоналу. Авторка до структури конкурентноздатності майбутніх менеджерів включила групу загальних характеристик (загальні інтелектуальні здібності, регулятивні та вольові якості) та групу спеціальних характеристик (професійну спрямованість, спеціальні здібності; лідерські якості) [260].

Так, Л. Карамушка і О. Філь зазначають, що конкурентоздатна особистість – це особистість, якій притаманні такі основні психологічні характеристики, як потреба в досягненнях (подальшому розвитку), схильність до творчості, цілеспрямованість та рішучість, вміння йти на розумний (зважений) ризик, потреба в незалежності/автономії, які забезпечують її ефективну конкуренцію на сучасному ринку праці [96].

Модель конкурентноздатності викладацького персоналу ВНЗ приватної форми власності, розроблену В. Корсакевич [106; 246], базується на функціонально-динамічній структурі особистості та включає підструктуру соціально обумовлену, підструктуру досвіду, біологічно зумовлену підструктуру, підструктуру індивідуальних особливостей психічних процесів.

У дослідженнях А. Алексєєвої, професійна конкурентноздатність особистості визначається орієнтацією на успіх, комунікативною компетентністю, автономністю, толерантністю до невизначеності, прагненням до статусного росту, адекватною схильністю до ризику та здатністю до самоактуалізації [8].

Ідеальна модель конкурентноздатності особистості (В. Андрєєв) включає компоненти: інтелект; загальнокультурні якості; моральні якості; психологічну структуру самосвідомості та ін. При цьому автор даної моделі підкреслює важливість саморозвитку особистості та здатності до самонавчання [16].

Г. Олпорт конкурентноздатність особистості розкриває через аналіз феномену зрілої особистості, відзначаючи при цьому, що дозрівання людини – це процес становлення, безперервно протікає і продовжується протягом всього життя. Дж. Грейсон і К. О'Делл відзначають, що характеристиками конкурентноздатності є потреба в досягненні успіху і впевненість у своїх силах на основі усвідомлення власних здібностей і можливостей. Р. Мартенс в конкурентноздатності особистості бачить основний результат соціалізації. Успішна діяльність людини залежить від здібностей, набутих ним знань, умінь і навичок. Бути соціально конкурентоспроможним, на думку Р. Мартенса, означає бути здатним виконувати різні соціальні ролі [69].

Хоча з середини 90-х р.р. минулого століття проблема формування конкурентноздатності особистості викликала інтерес і у вітчизняних психологів у зв'язку з переходом України до ринкової економіки, і в даний час термін «конкурентоздатність» досить активно застосовується роботодавцями. Однак, терміни «конкуренція» і «конкурентоздатність» все ж таки викликають у громадян не досить позитивні асоціації. Причина цьому, на думку А. Ангеловського, лежить в соціальних стереотипах, частина яких сформувалася в період радянського суспільства. До того ж, довгі роки в країні радянського формату освіта, наприклад, не була орієнтована на розкриття здібностей, формування особистісних і професійних якостей, а, здебільшого, «працювала» на засвоєння відпрацьованих алгоритмів вирішення різного роду завдань. Таким чином, аналізуючи підвищений інтерес у вітчизняних психологів до даної проблеми, можна з упевненістю стверджувати, що в сучасному суспільстві, в цілому, завершується етап суспільного несприйняття термінів «конкуренція» й «конкурентноздатність». Настає пора переосмислення і адекватної оцінки дійсної ролі конкурентоздатної особистості (спеціаліста) в різних сферах життєдіяльності людини [69].

Аналізуючи роботи сучасних дослідників, ми зіткнулись з критичним поглядом Л. Рахуби щодо проведеного ним аналізу відносно робіт з проблеми конкурентноздатності особистості, в яких, крім констатації факту наявності конкуренції у професійній діяльності не наводиться конкретних, підтверджених

даних про закономірності у взаємовідносинах, діяльності, особливості особистості суб'єктів конкурентних відносин. Це в свою чергу ставить під сумнів доцільність введення нового терміна «конкурентноздатність», тому що в сучасній педагогіці вже існують позначення розглянутого феномена (професіонал, майстер, компетентний фахівець та ін.) [192].

Суттєвим є той факт, що *конкурентноздатність виявляється лише в процесі діяльності в умовах конкуренції* [240].

Зазначимо, що в дослідженнях вітчизняних науковців-психологів також звертається увага на те, що представлені в контексті проблеми конкурентноздатності різноманітні психологічні показники, які забезпечують успішну професійну діяльність суб'єктів в умовах конкуренції, потребують висвітлення *аспекту «конкурентності»*, тобто, знань та *практичних дій особистості в конкуренції*. І саме «конкурентність» виступатиме саме тим психологічним аспектом, який зможе дифенціювати такі поняття, як «ефективність» та «конкурентноздатність» особистості.

Отже, важливою складовою проблеми конкурентноздатності є сформованість у особистості *психологічної культури конкуренції* [51; 108; 241].

Конкурентоздатною тривалий час може бути лише людина, яка займається улюбленою справою, що приносить їй задоволення, незважаючи на великі часові та енергетичні витрати. Конкурентноздатність спеціаліста детермінована не тільки професіоналізмом, але, головне, соціально-психологічними, моральними характеристиками його взаємозв'язку з суспільством, ставленням до інших людей, до себе, до справи, духовних цінностей, його умінням співпрацювати з колегами, вибудовувати гармонійні взаємини зі світом в цілому. В. Ємельянова зазначає, що лише всебічно освічена людина, що володіє високою загальною культурою, що засвоїла традиційні цінності європейської цивілізації, може знайти принципово нові, нетривіальні шляхи вирішення професійних завдань і бути конкурентоздатною. На її погляд конкурентноздатність, виходячи з самого визначення цього поняття, передбачає активну позицію, насамперед, самого суб'єкта і залежить від його потенціалу: професійного, особистісного,

адаптаційного, морального, мотиваційного. Конкурентноздатність спеціаліста вона розуміє як ступінь затребуваності його як професіонала в організації в силу наявних у нього переваг перед іншими співробітниками [73].

Конкурентна перевага – це такі професійні та особистісні особливості фахівця, які відповідають вимогам роботодавця, відрізняють фахівця з вигідного боку в порівнянні з конкурентом. При цьому конкурентні переваги забезпечуються за рахунок: а) високого рівня професійної компетентності, адекватної вимогам організації, готовності підвищувати (змінювати) цей рівень відповідно до мінливих вимог організації, тобто ефективної стратегії управління професійним потенціалом; б) здатності до співпраці з працівниками в організації та за її межами; в) високих морально-етичних позицій; г) здатності до ротації, мобільності, тобто здатності вільно переміщатися в організаційному середовищі; д) мотивації до досягнення успіху [73].

Акумулюючи психологічні розробки Л. Галаган, Л. Карамушки, О. Філь, визначаємо **конкурентноздатність особистості** як відносну, динамічну, індивідуальну та інтегральну психологічну характеристику, яка забезпечує її ефективну конкуренцію порівняно з аналогічними/іншими суб'єктами на сучасному ринку праці, товарів та послуг [50; 51; 96; 233].

Цікавим є розуміння того, що конкурентноздатність спеціаліста забезпечує йому можливість задоволення наступних потреб: в симпатії, повазі до нього з боку колег і керівництва за рахунок професійного успіху; в професійному та особистісному спілкуванні, а також визнання за рахунок високого професійного статусу, в реалізації професійної компетентності, ділових і особистісних якостей; в професійному та особистісному саморозвитку і самовдосконаленні, у впевненості про завтрашній день завдяки своїй затребуваності як фахівця, в якості життя за рахунок професійної затребуваності та стабільної високої заробітної плати [73].

Конкурентноздатний фахівець – це суб'єкт професійної діяльності, який досягає найкращих показників в конкурентних умовах трудової діяльності за рахунок максимальної інтеграції необхідних для цього конкурентних компетенцій (О. Філь) [283]. Зазначимо, що нас цікавить, професійна конкурентноздатність

особистості, яка реалізується нею та розвивається в межах певної організації. Відповідно, *конкурентноздатність фахівця як члена організації має безпосередній причинно-наслідковий зв'язок щодо конкурентноздатності цієї організації.*

За останні десятиліття відбулися незворотні зміни в механізмах конкуренції, що визначили зміщення акцентів від цінового фактора до якості товарів, від якості товарів – до якості технологій, від якості технологій – до якості людини, інтелектуальних ресурсів суспільства. Конкурентоспроможність продукції, організації, галузі, регіону, країни залежить, насамперед, від *конкурентоспроможності спеціалістів* [73].

Розробки фахівців в галузі економіки, менеджменту, психології вказують на те, що *«...визнання людського ресурсу є вирішальним чинником ефективності та конкурентноздатності організації...»* [20; 72; 88; 97-99; 126; 128; 129; 132; 166; 175; 176; 235; 257; 273; 282]. Так, на рівні теоретичних розробок, можна навести у якості прикладу думку Ф. Лютенса [175], який говорить про те, що люди є ключовою конкурентною перевагою, тим самим стверджуючи визначальну роль «людського фактору» в забезпеченні конкурентноздатності сучасних організацій.

Враховуючи те, що предметом нашого наукового пошуку є проблема конкурентноздатності управлінського персоналу організацій, логічно далі приділити увагу проблемі конкурентноздатності управлінського персоналу як чинника та психологічної складової конкурентноздатності організації.

В сучасних розробках (В. Шаповалов) конкурентноздатність керівника висвітлюється як соціально-орієнтована система здібностей, властивостей і якостей особистості, характеризує її потенційні можливості в досягненні успіху в професійній діяльності, адекватна індивідуальна поведінка в умовах динамічних змін, забезпечує внутрішню впевненість в собі, гармонію з собою і навколишнім світом [270; 271].

Власне, Л. Івановська, Н. Сулова вже піднімали у своїх дослідженнях проблему застосування *потенціалу управлінського персоналу як складової частини конкурентноздатності організації* та визначили його як сукупність особистісних здібностей управлінців, які досягли певних результатів, мають можливість

удосконалюватися в умовах, визначених системою управління [88].

Звертаючись до робіт О. Філь, яка на основі психологічного та системного підходів до аналізу проблеми розвитку конкурентноздатності організацій, розглядає організацію як цілісну систему, яка охоплює окремі елементи в певних зв'язках і відношеннях. Теоретична модель розвитку конкурентноздатності освітніх організацій, яка запропонована авторкою, включає структурні компоненти: 1) конкурентноздатність «зовнішнього середовища» освітніх організацій (суб'єкти: «зовнішні» клієнти – споживачі, громада, суспільство, конкуренти, партнери); 2) конкурентноздатність «внутрішнього середовища» освітньої організації (суб'єкти: «внутрішні» клієнти – персонал організації). Авторка також визначила рівні аналізу розвитку конкурентноздатності освітніх організацій: метарівень (міжнародний рівень), мегарівень (рівень країни), макрорівень (рівень галузі/сфери діяльності організацій); мезорівень (рівень організації) та мікрорівень (рівень особистості в організації) [235].

Для нашої роботи важливими є дослідження чинників щодо мікрорівня, який розкривається сукупністю психологічних параметрів особистості, а саме: конкурентноздатність базових та спеціально-конкурентоздатних характеристик персоналу організації; психологічна безпека персоналу для організації; психологічна культура конкуренції персоналу організації; суб'єктивний статус конкурентноздатності персоналу організації та іншими параметрами [231; 234].

Особливого значення для нашої роботи набуває те, що серед багатьох чинників забезпечення конкурентноздатності організацій дослідниця обґрунтувала, що *найбільший вплив мають саме чинники мікрорівня* (керівників та працівників). Так, для експериментального підтвердження свого припущення, О. Філь здійснила емпіричний аналіз рівня значущості чинників конкурентноздатності освітніх організацій. Її дослідження показало найбільший вплив чинника «конкурентноздатність керівників» серед інших чинників конкурентноздатності організацій. Авторка наголосила, що слід особливу увагу приділити значущості саме психологічного аспекту (чинники макрорівня є суто психологічними чинниками) в забезпеченні конкурентноздатності освітніх організацій. Ці дані

співзвучні з результатами досліджень банківських структур [284].

В своїх розробках О. Філь, посилаючись на підходи Л. Пана зазначає, що «...існує безліч причин, які обґрунтовують значення людського фактора для сучасної організації, але всі їх можна звести до одного: створення і ефективного використання потенціалу персоналу організацій є головним фактором для досягнення бізнес-успіху та переваги в конкурентній боротьбі як у тактичній, так і в стратегічній перспективі» [235]. Отже на теоретичному та емпіричному рівнях перевірено та доведено значущість психологічного фактора та *ролі «людського потенціалу» для забезпечення конкурентноздатності організацій* [222; 235].

Отже, **конкурентноздатність управлінського персоналу організацій** в нашій роботі розглядатиметься як інтегральна психологічна характеристика, яка забезпечує його ефективну управлінську діяльність в умовах конкуренції, а також як *одна з ключових психологічних складових, суттєва умова та дієвий чинник розвитку конкурентноздатності організацій, зокрема, освітніх.*

1.2. Обґрунтування системи психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій

Висвітливо, насамперед, **поняття «психологічне забезпечення»**, здійснюючи теоретичний аналіз розробок фахівців *відносно різних сфер професійної діяльності фахівців.*

А. Москаленко [152] в своїх роботах зупиняється на тому, що в психологічній літературі, а також в нормативних документах *використовують поняття «психологічне забезпечення» і «психологічне супроводження» без їх розмежування, тобто наділяють їх однаковим змістом.* Однак, поняття *«психологічне забезпечення» є більш широким, ніж «психологічне супроводження».*

Про *«психологічне супроводження»* можна говорити, на погляд автора, і *ми розділяємо цю думку, лише стосовно конкретного напрямку, специфічної галузі застосування психологічного забезпечення, або окремих завдань, які і є функціями*

психологічного забезпечення професійної діяльності (психодіагностична, психокорекційна, профілактична, просвітницька тощо) [152].

Так, у своїй роботі Р. Калениченко встановив, що термін «психологічне забезпечення професійної діяльності» з'явився в 1980–1985 рр. у системі забезпечення професійної діяльності корабельних спеціалістів (М. Корольчук, І. Сапов, О. Солодков, Ю. Бобров), де визначено зміст, принципи, завдання такого виду забезпечення. Далі, як зазначає автор, свій внесок у психологічне забезпечення професійної діяльності зробили: П. Криворучко – стосовно спеціалістів операторського профілю надводних кораблів, Г. Грибенюк – щодо спеціалістів пожежної безпеки, В. Крайнюк – щодо юнаків призовного віку, О. Блінов – щодо військовослужбовців аеромобільних військ під час парашутно-десантної підготовки [23], В. Стасюк – щодо воїнів під час бойових умов, В. Осьодло – щодо оптимізації функціонального стану операторів. Автор, посилаючись на розробки М. Корольчука, дає визначення поняття **«психологічне забезпечення»** як комплексу заходів і засобів впливу на психіку особи з метою формування, підтримки та відновлення оптимальної працездатності фахівця в повсякденних й екстремальних умовах [105]. Зазначимо, що ***в нашій роботі саме цей підхід буде взято за основу.***

Система психологічного забезпечення професійної діяльності спрямована на формування, збереження, підтримку та відновлення оптимальної працездатності фахівців. Вона має свої завдання, принципи, етапи, методи управління і включає: заходи та засоби, які можуть застосовуватися переважно під час діяльності (психологічну діагностику, психологічну допомогу, психологічне супроводження професійної діяльності), та заходи й засоби, які можуть застосовуватися ще до початку діяльності (професійний відбір, психологічну підготовку, інженерно-психологічні аспекти комплектування робочого місця та умов придатності до життєдіяльності та ін.) [105].

А. Москаленко висвітлив досить ґрунтовно *систему психологічного забезпечення оперативно-службової діяльності ОВС* для ефективного виконання кожним працівником своїх службових обов'язків [152], ідеї якого, на нашу думку,

можуть бути у подальшій практиці трансформовані й на інші організації. Фахівець зазначає, що психологічне забезпечення є функцією Центрів практичної психології та соціальної роботи, діяльність яких регламентується нормативними документами. Автор визначає основні положення та принципи, якими необхідно керуватись у розробці й організації процедур ефективного психологічного забезпечення (ПЗ) службової діяльності.

Отже, основними положеннями та принципами, якими можна керуватись у розробці й організації процедур ефективного психологічного забезпечення конкурентоздатності персоналу організацій є:

а) повне та комплексне врахування людського фактора, для чого необхідне проведення психологічних досліджень і використання їх результатів у підготовці, організації і здійсненні діяльності психологами, керівниками усіх рівнів;

б) ПЗ орієнтоване на створення оптимальних психологічних умов, в яких кожен працівник може ефективно виконувати свої професійні обов'язки, підвищення соціально-психологічної компетентності працівників і надання психологічної допомоги як окремій людині, так і групі, організації;

в) ПЗ спрямоване на всіх (керівники, працівники), має бути послідовним та гнучким;

г) ПЗ повинно бути ефективним і дійовим, базуватись на діяльнісному та особистісному підході, мати комплексний і системний характер;

д) у ПЗ використовуються загальнопсихологічні методи (системний аналіз професійної практики; спостереження, експеримент, бесіда, анкетування; професіографічний аналіз діяльності; метод експертних оцінок; метод тестів; метод моделювання та ін.) [105].

Аналіз нормативного документу «Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення службової діяльності аварійно-рятувальних служб [90] дав можливість виокремити основні завдання психологічного забезпечення службової діяльності, які також, на нашу думку, можуть бути певною мірою трансформовані на інші організації, зокрема, у завдання психологічного забезпечення конкурентоздатності персоналу організацій:

а) забезпечення належного психологічного рівня підготовки конкурентоздатних фахівців;

б) поліпшення конкурентоздатності кадрового потенціалу шляхом їх професійно-психологічного відбору на підставі вивчення комплексу знань, умінь і особистісних якостей, систем потреб та мотивації, необхідних для ефективного виконання ними професійної діяльності в умовах конкуренції;

в) сприяння покращенню конкурентоздатності якісного складу менеджерів шляхом психологічного вивчення кандидатів на керівні посади, надання психологічних рекомендацій щодо формування резерву кадрів на висунення за відповідними займаній посаді психологічними характеристиками;

г) впровадження нової комплексної форми професійно-психологічної підготовки конкурентоздатного персоналу – тренінгових технологій, формування у працівників відповідних професійно-важливих психологічних якостей, психологічної стійкості, навичок безпечної поведінки, уміння вирішувати свої психологічні проблеми та управляти конфліктними ситуаціями;

д) вивчення соціально-психологічного клімату в колективах з метою визначення основних чинників, які мають вплив на діяльність кожного його члена та надання консультативної допомоги керівникам усіх рівнів у формуванні необхідного рівня сприятливості соціально-психологічного клімату шляхом створення умов високої вимогливості й взаємодопомоги, особливо в ситуаціях конкурентної взаємодії тощо.

Беручи за основу розробки А. Москаленко, спроектуємо виокремлені ним функції психологічного забезпечення професійної діяльності [152] на ***функції психологічного забезпечення конкурентоздатності персоналу організацій:***

1) *психодіагностична функція* (з метою професійного відбору та атестації, визначення необхідності і спрямованості психологічного консультування та психокорекційної роботи, розвитку особистості використовуються бесіди, спостереження в професійних ситуаціях, вивчення продуктів діяльності, тестування та ін.);

2) *психокорекційна* (психологічний вплив на особистість з метою усунення

негативних тенденцій в її розвитку);

3) *профілактична* (цілеспрямована систематична робота психолога спільно з керівниками для попередження негативних явищ в колективах; дотримання психологічних умов діяльності працівників; профілактика можливих порушень психологічного здоров'я працівників);

4) *психолого-педагогічна* (формування та розвиток професійно важливих якостей, умінь та навичок, необхідних для виконання професійної діяльності, спеціальна психологічна підготовка, проведення соціально-психологічних тренінгів, сприяння саморозвитку конкурентноздатності персоналу організацій);

5) *просвітницька* (підвищення конкурентноздатності та психологічної культури конкуренції працівників; формування потреб у персоналу організацій в самопізнанні та саморозвитку власної конкурентноздатності);

6) *консультативна* (надання конкретної психологічної допомоги менеджерам з проблем управління конкурентоздатністю персоналу організацій);

7) *інформаційно-аналітична* (аналіз та оцінка проблем та перспектив управління конкурентоздатністю персоналу організацій) та ін.

О. Малхазов, фахівець з психології праці, розробив теоретико-методологічні засади психологічного забезпечення та супроводу, у тому числі інформаційної готовності індивіда до будь-якої діяльності, та встановив, що під час дослідження процесів у системі «суб'єкт – об'єкт» зміщуються акценти з вектора «людина – людина», «людина – техніка» у багатовимірний простір «людина – людина – соціально-психологічне середовище», «людина – техніка – соціально-психологічне середовище» [137]. Дослідник визначив складові психологічного забезпечення в цих системах: розроблення методології проведення профорієнтаційної роботи та профвідбору; психологічне супроводження діяльності; методи та методики діагностики особистості, робітничого колективу тощо; виявлення груп ризику, професійної деформації особистості на ранніх стадіях; корекційна та профілактична робота з персоналом. Складовими психологічного супроводу є: забезпечення оптимального соціально-психологічного клімату; встановлення міри задоволеності роботою та умовами праці і відпочинку; поліпшення режиму праці

та відпочинку; професійний добір, відбір, підвищення кваліфікації; система заохочень і покарань; попередження небажаних функціональних станів (втома, виснаження) та засоби відновлення стану працівника після стресу; профілактика стресів; створення кімнат психологічного розвантаження тощо. До напрямів, ключових у вирішенні зазначеної проблеми фахівець відніс створення професіограм та психограм діяльності; визначення психологічного та психофізіологічного змісту професійних завдань; розробка сучасних приладів, методів та методик для проведення психофізіологічних та психологічних досліджень [137].

Окремої уваги заслуговують *аспекти керівництва службою психологічного забезпечення службової діяльності*, яке полягає у: забезпеченні своєчасного планування, правильній організації, виконанні вимог нормативно-правових документів; особистій участі керівників усіх рівнів у впровадженні заходів психологічного забезпечення; інформаційному та науково-методичному забезпеченні цього процесу; вивченні, узагальненні та розповсюдженні передового досвіду з питань психологічного забезпечення службової діяльності та своєчасному вжитті відповідних заходів; організації системи вдосконалення психологічних знань, умінь та навичок тощо («Про затвердження Інструкції з організації психологічного забезпечення службової діяльності аварійно-рятувальних служб [90]).

Окрему увагу хочемо зосередити на *системі психологічного забезпечення (ПЗ) управління персоналом організацій* (О. Філь [11; 28]).

Насамперед, зазначимо, що *управління персоналом* являє собою одну з найскладніших галузей людської діяльності, де виявляються міжособистісні відносини індивідів, об'єднаних виробничим процесом. Управління персоналом – це одна з найважливіших функцій менеджменту, оскільки людина завжди була і буде основною продуктивною і творчою силою, незважаючи на всі досягнення в області механізації й автоматизації праці [223].

Система психологічного забезпечення управління персоналом організацій, відповідно до підходу О. Філь [11; 248], включає основні *елементи*: розробка

концепції управління персоналом (розробка стратегічної і тактичної політики управління персоналом, розробка профілів психологічних компетенцій персоналу (корпоративні, управлінські, професійні), а також паспортів посад); психологічний аудит («сканування» організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності); професійний відбір персоналу (розробка політики і процедур відбору, алгоритм відбору, зона відповідальності, заявка на персонал); розробка, експертиза та стандартизація системи методів професійного відбору; адаптація; система мотивації за критеріями КРІ; атестація/оцінка персоналу; участь у підтримці та формуванні корпоративної культури організації; управління кар'єрою персоналу, психологічна безпека персоналу для корпорації, ідентифікація групи корпоративного ризику (авантюризм, корупційна поведінка, психологічний тиск, деструктивна поведінка); клієнторієнтованість, кодекс, норми Кримінального кодексу (КК)); супровід звільнення персоналу; навчання і розвиток персоналу [11] та ін.

В кожному з вищезазначених елементів О. Філь [11; 257], спираючись на підхід С. Боровікова, Т. Водолазської, М. Дмитрієвої, Л. Корнеєвої [188], які розробили систему психологічного забезпечення безпеки діяльності, *виокремила в системі психологічного забезпечення управління персоналом в організаціях теоретичну, діагностичну (методичну) та практичну складові*. Авторка зазначила важливість єдності всіх трьох складових в системі психологічного забезпечення.

Як свідчить сучасна література, система психологічного забезпечення управління персоналом організації *була практично впроваджена для вирішення проблеми забезпечення конкурентноздатності підприємств на залізничному транспорті України* [136]. Так, в сучасній психологічній літературі *опублікована теоретична модель психологічного забезпечення системи управління персоналом на залізничному транспорті* (автори Л. Ванченко, О. Філь, С. Максименко). Автори даної моделі виокремили два основних блоки:

1) діагностичний блок, який включає такі складові: розробка концепції управління персоналом; психологічний аудит організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності персоналу; професійний відбір персоналу (концептуальний підблок); розробка та стандартизація системи методів

професійного відбору); адаптація; системи мотивації за критеріями КРІ; атестація/оцінка персоналу (процесуальний підблок);

2) блок корпоративного управління, який включає: участь у підтримці та формуванні корпоративної культури організації; управління кар'єрою персоналу (психологічна безпека персоналу; клієнторієнтованість, корпоративний кодекс, норми корпоративної культури); супровід звільнення персоналу; навчання і розвиток персоналу та ін.

Слід зазначити, що дана теоретична розробка *знайшла конкретне практичне застосування у реалізації нової стратегії Укрзалізниці щодо відбору працівників на посаду начальника поїзда (пасажирського)*. Конкретні здобутки щодо впровадження системи психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті засвідчені результатами науково-практичної роботи авторів даної системи та відображені у ряді показників:

1) здійсненій авторами психологічної експертизи основних нормативних документів, які регламентують професійну діяльність начальника поїзда (пасажирського) щодо психологічного забезпечення їх професійної діяльності та психологічної компетентності;

2) розробці профілів психологічних компетенцій працівників поїзних бригад для обслуговування пасажирських поїздів;

3) розробці кейсів для вивчення поведінкових патернів начальників поїздів у конфліктних ситуаціях;

4) розробці системи психологічного тестування профілів компетенцій тощо;

5) розробці системи тренінгового навчання, з метою посилення/формування психологічних компетенцій фахівців, важливих для їх результативної професійної діяльності [136].

Таким чином, вище наведені дані засвідчили конкретні результати практичного впровадження наукових розробок вітчизняних фахівців у діяльність підприємств сфери залізничного транспорту. Тому можна прогнозувати затребуваність теоретичного моделювання та практичного впровадження аналогічних моделей психологічного забезпечення системи управління персоналом

у практику діяльності організацій інших сфер діяльності. Досить «відкритими» для подібних задач є, на наш погляд, освітні організації, які здійснюють свою діяльність на висококонкурентному ринку освітніх послуг.

В даному контексті наведемо розробку вітчизняної колеги Є. Чернишової, в якій висвітлено науково-практичні основи формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти [268].

В своїй роботі авторка зазначає, що теперішній етап розвитку суспільства характеризується ускладненням зовнішнього середовища функціонування системи національної освіти, різким зростанням темпів суспільних змін, посиленням конкуренції на світових ринках освітніх послуг. Сучасний етап розвитку суспільства зумовив появу новітніх способів розв'язання сутнісних проблем оптимізації соціального простору, зокрема, виявлення раціональних шляхів використання кадрового забезпечення соціальних процесів на засадах розвитку методів освоєння кадрового потенціалу педагогічних систем з урахуванням ідей людиноцентризму. Важливим аспектом формування кадрового потенціалу навчальних закладів, на думку авторки, є дотриманням принципів їх ефективного функціонування як соціально-педагогічних систем, зокрема: забезпечення в межах навчального закладу єдності дій керівників і науково-педагогічних працівників; дотримання чіткої управлінської вертикалі; використання єдиного каналу внутрішньої й зовнішньої комунікації; оперативна координація виконання управлінських рішень; визначення обсягу та термінів необхідного та достатнього контролю, забезпечення для науково-педагогічних працівників комфортних умов його здійснення, фіксування його результатів; встановлення раціонального балансу між правами, обов'язками і відповідальністю керівників і науково-педагогічних працівників; підпорядкування індивідуальних інтересів керівників і науково-педагогічних працівників стратегічним цілям спільної діяльності; забезпечення комфортності продуктивної науково-педагогічної діяльності через взаємовідносини на основі ідей людиноцентризму, доброзичливості, справедливості тощо [268].

Слід при цьому визнати, що існуючі розробки «у чистому вигляді» не можуть, на наш погляд, бути застосованими до діяльності освітніх організацій в контексті

їх конкурентноздатності. Тому, з метою аналізу основ діяльності системи загальної середньої освіти України та її закладів, звернемось до ряду регламентуючих документів та сучасних публікацій з освітнього менеджменту.

Зміна економічних, соціальних і культурних умов розвитку суспільства в Україні зумовило суттєве оновлення нормативно-правової бази функціонування системи освіти. Нові тенденції в освіті потребують і нових підходів до управління навчальними закладами всіх типів і форм власності. Розглянемо деякі аспекти функціонування закладів освіти.

Головна мета (місія) освітньої організації, незалежно від рівня управління, на якому вона функціонує, полягає в забезпеченні навчання, виховання і розвитку особистості, тобто кінцевим «продуктом» функціонування освітньої організації, для якої працюють всі рівні управління (від Міністерства освіти і науки до навчального закладу), є «живий» об'єкт, особистість – соціальна істота, яка включена в суспільні відносини і є суб'єктом цих відносин [93].

Це істотно відрізняється від основної місії, наприклад, виробничих або комерційних організацій, яка полягає у створенні матеріальних цінностей, забезпеченні споживачів товарами і наданні послуг (і на основі цього – отримання певного прибутку), а отже, кінцевим результатом функціонування таких організацій є «неживий», хоч, можливо, і досить складний за своїми параметрами продукт [93].

Систему загальної середньої освіти України становлять загальноосвітні навчальні заклади всіх типів і форм власності [80; 81]. Загальноосвітній навчальний заклад – це заклад освіти, який забезпечує реалізацію права громадян на загальну середню освіту, є юридичною особою та за своїми організаційно-правовими формами можуть бути державної, комунальної та приватної форм власності. Статус державного має загальноосвітній навчальний заклад, заснований на державній формі власності. Статус приватного має загальноосвітній навчальний заклад, заснований на приватній формі власності [81]. Відповідно до освітнього рівня, який забезпечується загальноосвітнім навчальним закладом (I ступінь - початкова школа, що забезпечує початкову загальну освіту, II ступінь - основна

школа, що забезпечує базову загальну середню освіту, III ступінь - старша школа, що забезпечує повну загальну середню освіту, як правило, з профільним спрямуванням навчання) та особливостей учнівського контингенту існують різні типи загальноосвітніх навчальних закладів, які можуть функціонувати разом або самостійно. До загальноосвітніх навчальних закладів належать: школа I-III ступенів; спеціалізована школа (школа-інтернат) I-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів та курсів; гімназія (гімназія-інтернат) – навчальний заклад II-III ступенів з поглибленим вивченням окремих предметів відповідно до профілю; ліцей (ліцей-інтернат) – навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням та допрофесійною підготовкою (може надавати освітні послуги II ступеня, починаючи з 8 класу) тощо [81].

Л. Карамушка в своїх працях [93; 94] зазначає, що заклади середньої освіти – це цілісні соціальні утворення, які мають спеціальну структуру і виконують специфічні функції в суспільстві (навчання, виховання та розвитку підростаючої особистості). На основі сучасних підходів щодо розуміння сутності організацій, *до основних характеристик закладів середньої освіти як освітніх організацій*, котрі повинні враховуватися в процесі професійного управління, слід віднести, на погляд Л. Карамушки, такі: а) заклади середньої освіти повинні бути відкритими системами, які мають постійно враховувати зміни, що відбуваються в соціальному середовищі; б) такі заклади мають швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх у новий зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесу, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії; в) щоб розвиватися у відповідності до соціальних змін, освітні заклади повинні постійно навчатися, тобто характеризуватися: стратегічним мисленням та баченням майбутнього; сильною корпоративною культурою; командним принципом роботи та вільним обміном інформації; г) враховуючи специфіку діяльності (навчання, виховання та розвитку підростаючої особистості), освітні заклади повинні функціонувати на засадах гуманістичного менеджменту.

Дослідниця зазначає, що, якщо перші три ознаки повинні бути притаманні

практично всім типам організацій, то четверта ознака є особливо суттєвою саме для освітніх організацій.

Таким чином, освітні організації відрізняються від інших унікальністю, неповторністю і водночас величезною складністю своєї місії, яка полягає в забезпеченні розвитку особистості [93; 94].

З метою удосконалення організації та підвищення ефективності праці керівників закладів та установ освіти, Кабінет Міністрів України прийняв постанову «Про затвердження «Порядку призначення на посаду керівників загальноосвітніх навчальних закладів державної форми власності» [173], яка визначає механізм призначення на посаду керівників загальноосвітніх навчальних закладів державної форми власності. Так, керівником навчального закладу може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою та має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра. Також претендентам необхідно мати стаж педагогічної роботи не менше трьох років, високі моральні якості та стан здоров'я, що дозволяє виконувати професійні обов'язки. Призначення керівників навчальних закладів здійснюватиметься виключно за результатами конкурсного відбору [173].

Реалії сьогодення свідчать про те, що конкуренція стає невід'ємною частиною взаємовідносин між освітніми організаціями різних типів і форм власності за «лояльність клієнтів», залучення інвестицій, встановлення та розширення партнерських зв'язків тощо. Як зазначено вище, в системі середньої освіти функціонують освітні організації державної, комунальної та приватної форми власності.

Оскільки предметом нашого дослідження виступає психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, зокрема, керівників та представників управлінського персоналу загальноосвітніх навчальних закладів, то основну увагу приділено аналізу діяльності організацій державної форми власності в умовах конкуренції.

Порівняння специфіки діяльності управлінського персоналу освітніх організацій державної і приватної форми власності є питанням окремого дослідження.

Базуючись на розробці системи психологічного забезпечення управління

персоналом організації О. Філь [11; 248], нами було спроектовано дану модель на проблему конкурентноздатності персоналу організації системи освіти. Відповідно, в роботі сформувалася **модель системи психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій** (див. рис. 1.2.1).

Дисертантом було **модифіковано зміст та структуру даної моделі під проблематику конкурентноздатності персоналу освітніх організацій**.

На основі розробок А. Москаленко, О. Філь нами розроблено **основні положення та принципи, якими необхідно керуватись у розробці й організації процедур психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій** і дотримання яких об'єктивно визначає його ефективність:

1) повне та комплексне врахування людського фактора на основі проведення психологічних досліджень і використання їх результатів у підготовці, організації і здійсненні професійної діяльності персоналу (А. Москаленко) організацій в умовах конкуренції;

2) психологічне забезпечення повинно здійснюватись у межах взаємопов'язаних, розподілених у часі і послідовно змінюючих одна одну психологічних проблем (О. Філь), таких як:

- розробка концепції управління конкурентоздатністю персоналу (розробка стратегічної і тактичної політики управління конкурентоздатністю персоналу, розробка профілів психологічних компетенцій конкурентноздатності персоналу (корпоративні, управлінські, професійні), а також паспортів посад);

- психологічний аудит конкурентноздатності персоналу («сканування» організаційного середовища (сильних конкурентних переваг та резервних слабких місць, а також кадровий аудит рівнів сформованості конкурентноздатності персоналу);

- професійний відбір конкурентоздатного персоналу (розробка політики і процедур відбору (алгоритм відбору, зона відповідальності, заявка на персонал); роз

СИСТЕМА ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ (О. Філь, О. Алексєєва)

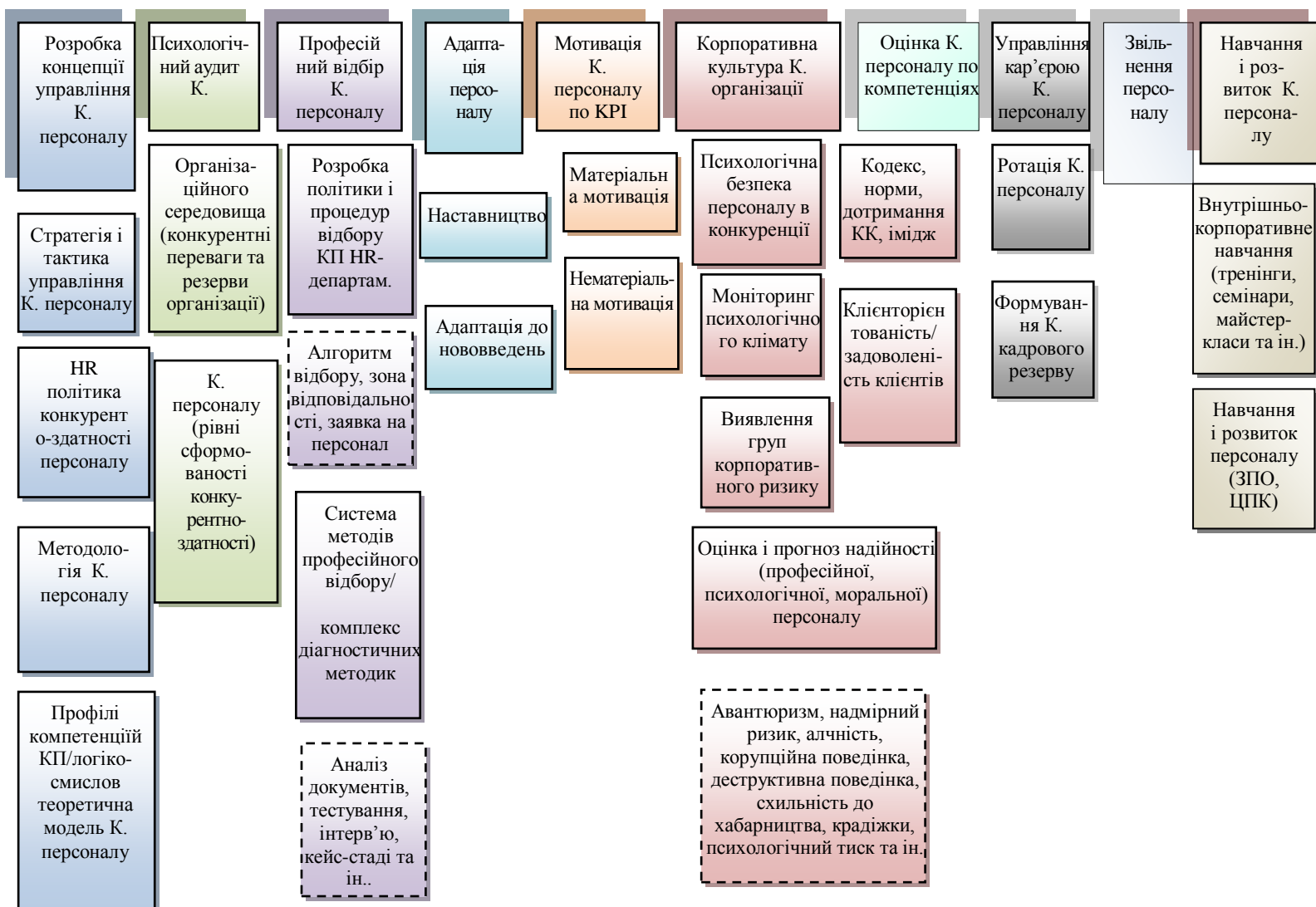


Рис. 1.2.1 Система психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності персоналу організацій

розробка та впровадження систем мотивації конкурентоздатного персоналу;

- оцінка рівня сформованості показників та перспектив розвитку конкурентноздатності персоналу;
- залученість та активність конкурентоздатного персоналу у підтримці та формуванні корпоративної культури організації; (психологічна безпека персоналу для організації в конкурентних умовах, ідентифікація групи корпоративного ризику (авантюризм, корупційна поведінка, психологічний тиск, деструктивна поведінка); клієнторієнтованість, кодекс, норми КК);
- управління кар'єрою конкурентоздатного персоналу;
- супровід звільнення конкурентоздатного персоналу;
- навчання і розвиток конкурентноздатності персоналу та ін.

3) психологічна служба/департамент з персоналу, як система науково-психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій, являє собою три ієрархічних рівні: вищий (участь в розробці стратегії управління персоналом, уточнення завдань психологічного забезпечення, розробка і затвердження методів); середній (оперативне вирішення питань/проблем, що виникають); нижній або основний (психологічно грамотне вирішення повсякденних завдань);

4) профілактична і розвиваюча спрямованість, пов'язана з набуттям працівниками професійної компетентності, розвитком навичок самовдосконалення та внутрішньої активності щодо професійного зростання;

5) психологічне забезпечення, на відміну від інших видів забезпечення, орієнтоване на створення оптимальних психологічних умов, в яких кожен працівник може ефективно виконувати свої службові обов'язки, підвищення соціально-психологічної компетентності працівників і надання психологічної допомоги як окремій людині, так і групі, організації;

6) психологічне забезпечення відбувається в полі взаємовідносин працівників з оточенням під час виконання своїх функціональних обов'язків;

7) психологічне забезпечення спрямоване на всіх (керівники всіх ланок, працівники служб) і має бути послідовним та гнучким;

8) психологічне забезпечення повинно бути ефективним і дійовим, базуватись на методологічній системі та ін.

Оскільки предметом нашого дослідження є *розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності*, тобто, феномен, характерний для прояву в конкретній професійній діяльності, будемо його розглядати як частину *професійного розвитку* особистості. *Професійний розвиток* – це процес закономірної зміни особистості в ході власної професійної активності. Змінами можуть бути якісні, кількісні та структурні перетворення, які характеризують особистість як суб'єкт професійної діяльності. Професійний розвиток є підструктурою особистісного розвитку [25; 51; 93], особистісний та професійний розвиток є взаємодоповнюючими процесами [93].

Отже, *розвиток конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* є частиною професійного розвитку особистості, процесом закономірної зміни (якісні, кількісні, структурні перетворення) суб'єкта професійної діяльності в умовах конкурентної взаємодії.

Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій – процес використання результатів науково-практичних досліджень психологічної науки з метою розв'язання проблем конкурентноздатності персоналу освітньої сфери. *Суб'єктом* психологічного забезпечення *розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* є психологічна служба/департамент з персоналу, який здійснює цілеспрямовану роботу з психологічного забезпечення професійної діяльності персоналу в умовах конкурентної взаємодії на ринку освітніх послуг. *Об'єктом* психологічного забезпечення є *розвиток конкурентноздатності персоналу освітніх організацій*. *Мета* психологічного забезпечення *розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* – створення оптимальних психологічних умов для вияву, розвитку професійної конкурентноздатності персоналу освітніх організацій, ефективного виконання ним професійних обов'язків, забезпечення конкурентноздатності освітніх організацій.

В процесі подальшої роботи *висвітliamo систему психологічного*

забезпечення розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій державної форми власності.

1.3. Система психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Переходячи до розробки системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, зазначимо, що базовим визначенням нашої роботи є *конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* – комплексна психологічна характеристика суб'єктів, яка забезпечує їх ефективну професійну діяльність в умовах конкурентної взаємодії порівняно з аналогічними суб'єктами на сучасному освітньому ринку праці, послуг.

Посилаючись на розробки Л. Галаган, О. Філь [50; 51; 96; 231], в нашій роботі *управління конкурентоздатністю управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* нами визначено як процес порівняння потреб освітньої організації у персоналі з наявними трудовими ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність. В даному випадку під *потребою організації у конкурентоздатному персоналі* розуміється необхідний кількісний та якісний склад персоналу, який визначається у відповідності з обраною стратегією управління закладом освіти з метою забезпечення її ефективної діяльності у високо конкурентних умовах.

На основі *системи психологічного забезпечення професійної діяльності* (О. Бондарчук, І. Ващенко, Л. Ванченко, Р. Калініченко, Л. Карамушка, Н. Кириченко, Н. Кривоконь, М. Корольчук, Г. Ложкін, С. Максименко, О. Малхазов, В. Москаленко, В. Самсонкін, О. Філь, І. Фурманов та ін.), *системи психологічного забезпечення управління персоналом* організацій (О. Філь) (див. підрозд. 1.2), *системи психологічного забезпечення безпеки діяльності* (С. Боровікова, Т. Водолазська,

М. Дмитрієва, Л. Корнєєва) та системи психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій (О. Філь, О. Алексєєва) (див. підрозд. 1.2, рис. 1.2.1), автором дисертації виокремлено три основні блоки змісту та структури системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій: 1) теоретичний; 2) діагностичний; 3) практичний.

Конкретизуємо основні інструменти (теоретичні, діагностичні, практичні), які дають можливість вирішувати конкретні проблеми системи психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій державної форми власності (див. табл. 1.3.1).

Таблиця 1.3.1

Система психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

№ з/п	Блоки	Інструменти
1.	Теоретичний	Логіко-смілова модель «Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»
2.	Діагностичний	Система методів професійного відбору персоналу освітніх організацій Комплекс методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»
3.	Практичний	Комплекс тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»

Теоретичний блок системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності включає в себе логіко-смілову модель «Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

Слід зазначити, що особистість керівника набуває великого значення для оновлення управління освітньою організацією, адже для здатності вести успішну, конструктивну конкурентну боротьбу, потрібно володіти високим рівнем власної конкурентноздатності, який визначається гармонійним володінням певними характеристиками, необхідними для здійснення управлінської діяльності тощо. Щоб відповідати сучасним вимогам суспільства, представники управлінського персоналу

освітніх організацій мають бути не тільки носіями освітніх змін, а й глибоко усвідомлювати їхню сутність, гуманістичну спрямованість, об'єктивну зумовленість суспільними перетвореннями [9].

О. Малхазов, аналізуючи суб'єктивно значущі професійно-важливі якості, важливі для керівників, посилається на роботу В. Толочка, який акцентує увагу на таких характеристиках, як: компетентність, знання справи, освіта за спеціальністю; доброта, чесність, порядність, готовність допомогти; ділові якості, оперативність; інтелігентність, загальна культура; уміння розбиратися в ситуації; відповідальність, пунктуальність, старанність; уміння слухати, розуміти; природний розум, інтелект; здатність приваблювати; досвід, кваліфікація; працездатність, працелюбство, здоров'я; вік, сімейний стан; інформованість; здатність самостійно приймати рішення; мотивація, бажання працювати, ініціативність [137].

На нашу думку, діяльність сучасного керівника закладу освіти можна певною мірою ототожнити з керівником польотів, який, як вказує дослідник фахівців сфери авіації О. Малхазов, є багатогранною, за своєю сутністю і творчістю. Вона (діяльність) пов'язана з високою соціальною відповідальністю, необхідністю вирішення проблемних задач в умовах дефіциту часу, розв'язання конфліктних ситуацій тощо. Ця діяльність передбачає схильність управлінця до рефлексії, регулювання діяльності всієї команди (зміни), здатність приймати оптимальні рішення в складних умовах управління польотами; профкомпетентність; ефективність взаємодій з усіма службами, що забезпечують безпеку польоту; авторитетність КП як серед підлеглих, так і серед вищого керівного складу [137].

Базуючись на розробках В. Тарасової, фахівця в сфері освітнього менеджменту [215], висвітливо специфічні особливості управління закладом освіти в умовах конкуренції: відхід від традиційного шкільного консерватизму та «конвеєрного» підходу в організації діяльності закладу освіти до інноваційного формату, клієнторієнтованості; створення власної системи цінностей як складової унікального навчального закладу в освітній сфері; управління новою системою

цінностей для досягнення певних конкурентних переваг, порівняно з іншими закладами освіти.

Як зазначила В. Тарасова, метою управлінської діяльності керівника загальноосвітніх навчальних закладів є визначення перспективних напрямів розвитку закладу освіти, накопичення необхідних ресурсів та його інноваційного потенціалу, розробка й впровадження нового змісту, форм і засобів освітнього процесу, створення умов для розвитку нового педагогічного мислення та забезпечення їх конкурентоспроможності [215]. Результатами її здійснення є перехід закладу освіти до якісно нового стану – постійного розвитку; набуття ним статусу інноваційного; здійснення експериментально-дослідницької діяльності системного характеру. Такий керівник, вважає авторка, характеризується основними особистісними якостями і здібностями, які відповідають людині-творцю, а це: комунікативність; організаторські; морально-вольові, світоглядні та естетичні якості; уміннями у застосуванні сучасної аудіо-, відео- та комп'ютерної техніки; уміннями та навичками щодо проведення основних управлінських заходів; наявністю науково-методичних та наукових розробок; навичок вироблення колективного управлінського рішення як показнику володіння сучасними формами і методами управління; чітко сформованою управлінською позицією щодо застосування інновацій як характеристики володіння сучасними науковими підходами і принципами управління та ін. Як зазначає автор, такі керівники є інноваційними менеджерами в освіті, конкурентоспроможними, такими, що відповідають стратегії розвитку системи освіти України у XXI столітті [215]. Ми підтримуємо підходи авторки та зазначаємо, що вони, власне як і досить схожі психологічні характеристики, важливі для здійснення успішної управлінської діяльності, можна фактично у «чистому вигляді» застосувати й до системи освіти, що знайде певне відображення у наповненні змістом наших подальших розробок.

Наведемо далі розроблену автором логіко-сміслову модель конкурентноздатності управлінського персоналу як теоретичного інструменту системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності

управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Визначення *змісту* та *структури логіко-сислової моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* передбачає упорядкування якостей і параметрів, що характеризують її, у відповідну теоретичну модель.

Базуючись на розробках О. Філь [11; 244; 259] щодо конкурентноздатності фахівця нами визначено **конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності** як *комплексну психологічну характеристику*, яка забезпечує його здатність виконувати професійно-управлінську діяльність на найвищому рівні професіоналізму, здійснювати ефективну конкурентну взаємодію з аналогічними/іншими суб'єктами на сучасному ринку праці та освітніх послуг, задовольняти власні потреби і потреби організації та її клієнтів, забезпечувати ефективну діяльність та розвиток конкурентноздатності освітньої організації.

Розробка структури та змісту логіко-сислової моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності здійснювалась на ряді теоретичних та експериментальних результатів досліджень:

- лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України [93-99];

- власних експіричних дослідженнях актуальності розвитку власної конкурентноздатності менеджерів державних освітніх організацій [27-33; 237];

- теоретичного аналізу проблеми конкурентноздатності персоналу як чинника та психологічної складової розвитку конкурентноздатності організацій (підр. 1.1), які слугували основою для виділення спеціальних якостей конкурентноздатності особистості менеджера освіти;

- власних експериментальних досліджень (метод експертних оцінок управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності значущості психологічних характеристик для забезпечення їх конкурентноздатності [28]), які були використані на теоретичному етапі для визначення змісту психологічних складових теоретичної моделі. Так, нами були

проаналізовані проранговані експертами характеристики, суттєві для їх конкурентноздатності.

В ролі 25 експертів були залучені представники управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності – завідувачі і працівники наукових лабораторій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів (лабораторія позашкільної освіти, лабораторія інформаційних технологій навчання, лабораторія профільного навчання, лабораторія слов'янських мов, лабораторія інклюзивного навчання, лабораторія здоров'язберігаючих технологій та лабораторія сільської школи). Перелічені наукові лабораторії створені на базі закладів, установ освіти, що займаються науковою розробкою певних пріоритетних напрямів розвитку освіти як регіону, так і України в цілому, і цим забезпечують собі високі рейтингові місця в системі освіти регіону. Представники управлінського персоналу наведених вище освітніх організацій виявили активне бажання виступити експертами як особи, які також зацікавлені у розвитку власної конкурентноздатності та конкурентноздатності своїх закладів освіти. Результати експертних оцінок (показники з високим та середнім рівнями значущості) було узагальнено та систематизовано, включено до складу моделі.

В контексті проблеми розвитку особистості, у зв'язку з її професійною діяльністю, Е. Зеєр розглядає особистість як відкриту, нелінійну та динамічну систему, що обумовлює необхідність пошуку адекватного її представлення [83]. Так, в останні роки в соціальних науках, як зазначено в працях Л. Галаган, визначення отримало відображення багатовимірних явищ та процесів у формі логіко-смыслових моделей, що являють собою клас моделей відображення інформації в багатовимірних смыслових просторах [51; 233]. Наприклад, В. Моргун розробив багатовимірну структуру особистості, яка включає п'ять інваріант, представлених у вигляді векторів, на яких відображені рівні розвитку визначених інваріант. Багатовимірний підхід [51; 83], який покладено в основу розробки теоретичної моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, дозволяє об'єднати різномірні компоненти, згруповані за допомогою координатно-матричних систем в логіко-

смісловій моделі. Як зазначено в роботі Е. Зеєра, смислоутворюючими координатами моделі особистості є змістовні компоненти, а їхня кількість залежить від конкретного дослідницького завдання. Виконуючи інструментальну функцію, ця модель відображає багатовимірність та відкритість особистості як складного інтегративного психологічного утворення. Особливість цієї моделі також полягає в тому, що міжкоординатний простір утворює своєрідний «психологічний потенціал» особистості, її можливості [83].

Таким чином, *теоретична модель управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності побудована у форматі логіко-смісловій моделі*. Координатами моделі є психологічні характеристики, що забезпечують успішну конкурентну взаємодію управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Поєднання груп психологічних характеристик утворюють «сміслові блоки», які у певній мірі визначають психологічний потенціал особистості.

Логіко-смістова модель конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності складається з чотирьох основних блоків характеристик (рис. 1.3.1). Проаналізуємо детальніше кожен з блоків, розкриваючи групи характеристик, що забезпечують їх зміст.

Блок базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності визначає *особливості здійснення педагогічної діяльності* управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Зміст даного блоку визначено нами, враховуючи, по-перше, *специфіку* професійної діяльності управлінського персоналу вітчизняних освітніх організацій, яка полягає у *поєднанні функцій педагога та менеджера*. Беручи до уваги те, що саме управлінський персонал освітніх організацій державної форми власності здійснює управління освітніми організаціями, які підпорядковані державі, важливим є вивчення такої психологічної характеристики як *«спрямованість педагога»*. Структура спрямованості педагога (В. Семиченко [203; 204]) включає в себе *гуманістичну, егоцентричну, ідеалістичну, прагматичну* спрямованості. Проблема професійно-педагогічної спрямованості була предметом вивчення багатьох науковців.

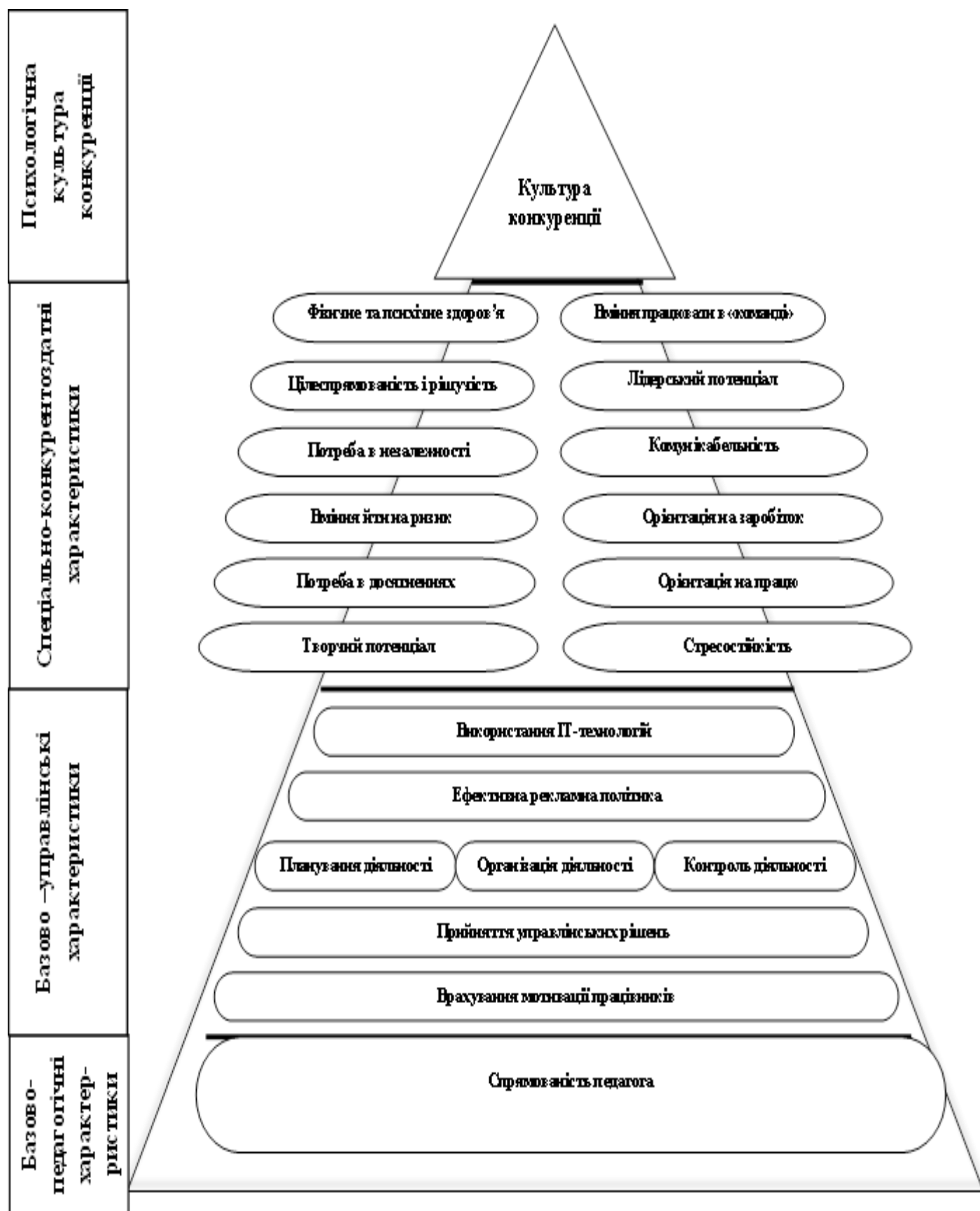


Рис. 1.3.1 Логіко-сміслова модель конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

У роботі Л. Мітіної [148] професійна спрямованість ототожнюється з професійними інтересами та намірами. С. Яремчук [203] розглядає професійно-педагогічну спрямованість в структурі загальної спрямованості особистості, яка полягає у розвитку й формуванні усвідомленого, активного дійового ставлення не тільки до опанування фахових, але й до опанування психолого-педагогічних знань, набуття вмінь і навичок.

Блок базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності визначає *особливості здійснення педагогічної діяльності* управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Зміст даного блоку визначено нами, враховуючи, по-перше, *специфіку* професійної діяльності управлінського персоналу вітчизняних освітніх організацій, яка полягає у ***поєднанні функцій педагога та менеджера***. Беручи до уваги те, що саме управлінський персонал освітніх організацій державної форми власності здійснює управління освітніми організаціями, які підпорядковані державі, важливим є вивчення такої психологічної характеристики як ***«спрямованість педагога»***.

Важливою властивістю особистості вчителя виступає гуманістична спрямованість [55]. У психології феномен професійно-педагогічної спрямованості трактується як система особистісних якостей, які визначають стійке, усвідомлене, активно-дійове ставлення до педагогічної праці (Є. Науменко), як професійно значуща якість особистості вчителя (П. Фастовець) [213]. Проте, у нашому дослідженні проблема формування педагогічної спрямованості представників управлінського персоналу освітніх організацій розглядається як система особистісних професійно значущих характеристик, які поєднують розуміння мети й завдань педагогічної діяльності (рівень розвитку професійної мотивації, схильність до професії, професійний інтерес, потреба в професійному вдосконаленні, ідеали та світогляд, установка на певну професійну діяльність) й врахування особливостей здійснення професійної діяльності (організація навчально-виховного процесу, міжособистісні стосунки тощо). Визначено, що структура спрямованості педагога включає в себе поєднання *гуманістичної*,

егоцентричної, ідеалістичної, прагматичної спрямованості [55; 203].

Гуманістична спрямованість – це спрямованість на особистість іншої людини, утвердження словом і працею найвищих духовних цінностей, моральних норм поведінки й стосунків [87]. Кожен управлінець повинен прагнути до самоствердження (щоб колеги бачили кваліфікованого, вимогливого, справжнього вчителя), а мету педагогічної діяльності вбачати в гуманізації діяльності, доцільності обраних засобів, урахування потреб колег, вихованців тощо. Гуманістична спрямованість характеризується високим рівнем емоційних контактів у міжособистісних стосунках, бажанням бути успішним у своїй професійній діяльності, бажанням розуміти мотиви людської поведінки [77; 111].

Розглядаючи *ідеалістичну спрямованість*, зазначимо, що ідеалізм з точки зору психології, означає, що людина в своїй діяльності керується не реальними фактами, а своїми уявленнями про те, як це має бути. Для ідеалістичної спрямованості домінуючою потребою виступає потреба у внутрішній діяльності, що характеризується високим рівнем самоаналізу, прагненням до самовдосконалення і самореалізації. Такий тип спрямованості управлінського персоналу характеризується потребою в аналізі свого життя. Для ідеалістичної спрямованості характерним є відсутність уваги до фактів реального життя. Уявні образи відіграють занадто велику роль у моделюванні поведінки управлінця в тій чи іншій ситуації. В діяльності переважає здатність безкорисливо служити будь-якій справі, не шукати для себе ніяких переваг або вигід у чому-небудь [189; 219].

Прагматична спрямованість характеризує здатність управлінського персоналу до конструктивного виходу з конфліктних ситуацій, незалежність, бажання знаходити компромісні рішення. Такий тип спрямованості, визнає домінування потреб, які визначають плани й успіхи людини у тій діяльності, яку він виконує, вибудовує свою систему вчинків і поглядів на життя в аспекті отримання практично корисних результатів, тобто такий управлінець орієнтується на конкретні результати своєї діяльності, які, у свою чергу, мають провідну особистісну цінність і значимість [55; 111].

Егоцентрична спрямованість – це спрямованість, за якої цілі, інтереси,

потреби особистості звернені до самої себе (мають егоїстичний характер) та займають центральне місце в ієрархії цінностей. Спілкування педагогів з егоцентричною спрямованістю характеризується відсутністю справжнього інтересу до співрозмовника [112]. Егоцентризм особистості як психологічне явище утворюється з процесом соціалізації, розвитком умінь децентрації, коли егоцентризм з пізнавальної позиції трансформується в особистісну властивість, яка проявляється як детермінанта мисленнєвої діяльності, що характеризується зосередженням на власному «я», фіксованістю на обраних технологіях рішення, репродуктивною мисленнєвою позицією [53]. Ключовими ознаками егоцентричної спрямованості є прагнення до власної вигоди, зручності, престижу, ставлення до себе як до самоцінності, одиничності, до інших залежно від того, наскільки це сприяє особистому успіху, задоволенню [78].

Важливою умовою вдосконалення процесу формування управлінця як конкурентоздатного фахівця, поряд з іншими характеристиками (високим інтелектуальним рівнем, творчістю, здатністю до постійного розвитку), є їхня професійна спрямованість. Вивчаючи рівень розвитку педагогічної спрямованості управлінського персоналу освітньої організації, ми можемо виявити, наскільки гуманістична спрямованість є вагомою серед інших життєвих і професійно значущих орієнтацій особистості. Адже мотивація до професії, професійна життєдіяльність, прагнення бути висококваліфікованим учителем, вирізнятися сприйняттям та логікою поведінки в окремих педагогічних ситуаціях – все це і включає в себе поняття *педагогічної спрямованості*.

Блок базово-управлінських характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності характеризує особливості *виконання функцій управління персоналом освітніх організацій державної форми власності* та містить наступні характеристики: *планування* діяльності освітньої організації, *організація* діяльності освітньої організації, *контроль* діяльності освітньої організації, *врахування мотивації* працівників, *прийняття управлінських рішень*, використання *ІТ-технологій*, *ефективна рекламна політика* (Л. Карамушка [93], Л. Сватушке [118], О. Філь,

О. Вакулюк [29; 36; 39; 40]). Включення даних характеристик до моделі пояснюється тим, що для здійснення ефективного управління освітньою організацією в сучасних конкурентних умовах представникам управлінського персоналу, на нашу думку, важливо мати їх власними конкурентними перевагами (стратегічне та тактичне планування діяльності освітньої організації, організація діяльності освітньої організації, контроль діяльності освітньої організації, врахування мотивації працівників, прийняття управлінських рішень [93], використання ІТ-технологій, ефективна рекламна політика [31; 36] освітніх організацій в умовах конкуренції).

Значна кількість управлінських функцій свідчить про складність процесу управління і про необхідність спеціальної підготовки до нього персоналу, який його здійснюють (керівників, менеджерів) [93]. Відповідно до підходу Л. Карамушки, представники управлінського персоналу освітніх організацій повинні постійно займатися своїм розвитком для оволодіння певними характеристиками, які будуть сприяти виконанню функцій управління [93].

Планування діяльності освітньої організації – це складова частина управлінського процесу, яка передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності освітніх організацій, основних і допоміжних завдань. Стратегічне планування діяльності освітньої організації в умовах конкуренції – це вміння конкурентоздатного керівника встановлювати пріоритети, ставити та досягати поставлені цілі (завдання); визначати оптимальну послідовність дій, необхідних ресурсів і джерел, а також безпосередніх виконавців завдань; постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітників, колективу; оновлювати структуру освітньої організації для ефективного її функціонування у конкурентному середовищі; досягнення поставленої мети. Для конкурентоздатного керівника важливо не лише зрозуміти, куди освітня організація хоче рухатись, а чи потрібно їй туди рухатись, і якщо відповідь – «так», то навички ефективного планування значно допоможуть керівнику в умовах конкуренції вибрати найбільш оптимальний шлях успішного руху навчального закладу. Для чіткого визначення напрямів діяльності освітньої організації та конкретних завдань конкурентоздатний

керівник має вміння здійснювати також й тактичне планування організовану послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану на поточний період з чітко вираженою конкретною метою та завданнями [93; 228].

Сучасному менеджеру освітньої організації вміння доцільно планувати діяльність організації дає можливість практично реалізувати стратегічні завдання школи на підставі використання нових технології управління; дає можливість закладу задовольнити потреби споживачів освітніх послуг більш ефективними та продуктивними засобами навчання сформувати позитивний імідж організації в конкурентній взаємодії між закладами різного типу і форми власності [36; 228].

Організація діяльності освітньої організації – елемент управління, передбачає створення певної структури, яка дає змогу працівникам освітніх закладів ефективно працювати для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Організація діяльності освітньої організації включає ряд напрямів діяльності, відповідно до яких, представники управлінського персоналу здійснюють добір та розстановку кадрів відповідно до визначення напрямів діяльності та рівнів управління, забезпечують створення матеріально-технічної та науково-методичної бази для функціонування освітньої організації в цілому тощо [36; 93].

Контроль діяльності освітньої організації полягає в забезпеченні досягнення освітніми організаціями своїх цілей. Управлінський персонал освітніх закладів використовує різноманітні форми контролю, які диференціюються згідно із напрямками управлінської та педагогічної діяльності (контроль календарного планування; контроль ведення класних журналів; контроль знань з окремих предметів тощо) [93]. Зазначимо, що суттєвою характеристикою конкурентоздатного керівника є здатність здійснювати, здебільшого, функцію координації діяльності співробітників, узгодженості у часі й просторі їх дій. Контроль дій працівників може здійснюватися ними самостійно, без залучення до цього процесу менеджерів більш високого рівня управління – така координація називається горизонтальною і має кілька форм: взаємна узгодженість (робота координується шляхом неформальних комунікацій між виконавцями); створення тимчасових робочих груп, до складу яких можуть входити співробітники різних

підрозділів; створення постійних або тимчасових комісій, до компетенції яких входить розробка рекомендацій з певного, чітко визначеного кола питань; організація зборів між підрозділами [40; 93].

Прийняття управлінських рішень – це вибір керівником доцільнішого способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів. У психологічній літературі Л. Карамушкою та О. Ковальчуком представлено різноманітні трактування терміну «прийняття рішення»: як вибір мети, засобів діяльності, програми дій для досягнення поставленої мети; як формування плану чи програми, відповідно до якого буде протікати послідовність дій; як вибір альтернатив, пошук відповідей на ряд запитань; як формування послідовності дій для досягнення мети на підставі певної вихідної інформації. Важливою характеристикою конкурентоздатного керівника є, на нашу думку, гнучкість у поєднанні індивідуального та колегіального стилів прийняття управлінських рішень. Колегіальне прийняття рішень – це вибір, який здійснюється групою із декількох альтернатив в умовах взаємного обміну інформацією при вирішенні загального для всіх членів групи завдання [95; 225].

Для діяльності освітньої організації, в наш час важливо, щоб у її керма стояв висококваліфікований управлінець, який в потрібний момент зможе прийняти рішення на користь розвитку та процвітання організації, а також забезпечити ефективну конкуренцію освітньої організації на ринку освітніх послуг.

Для забезпечення конкурентоздатності керівника важливим також є *врахування мотивації працівників*, що передбачає врахування потреб, інтересів, життєвих планів конкретних працівників освітніх організацій поряд з досягненням загальних цілей, які стоять перед організацією. Потреби, інтереси, ідеали становлять різні аспекти спрямування особистості, що є мотивацією її діяльності. Існує закон: доки є актуальними первинні, більш нагальні потреби й інтереси, відступають вторинні, менш нагальні; і коли більш нагальні втрачають свою гостроту і актуальність, за нами виникають наступні (С. Максименко [134]). Для конкурентоздатного керівника значущим, на нашу думку, є орієнтація на те, що під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій він

застосовує різні винагороди.

В процесі врахування мотивації працівників, конкурентноздатний керівник має знати алгоритм забезпечення позитивної мотивації працівників освітніх організацій: визначити основні групи їх потреб та міру значущості кожної з них; визначити конкретні фактори, що сприяють задоволенню даних потреб (фактори-мотиватори) та фактори, що, їх блокують (фактори-демотиватори); створити умови для посилення/нейтралізації даних факторів (використання відповідних інструментів – методів взаємодії з командою та її стимулювання) [40; 93].

Поряд з визначеними функціями управління та характеристиками, які сприяють їх виконанню, нами було виділено ще дві, які, на нашу думку, забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах конкуренції: використання ІТ-технологій та ефективна рекламної політика організації. Враховуючи сучасні вимоги суспільства, однією з форм удосконалення системи управління освітою є впровадження новітніх інформаційних технологій. У галузі освіти ці технології знаходять застосування в багатьох напрямках діяльності, зокрема, оновлюється зміст освіти, започатковується дистанційне навчання, впроваджуються нові форми спілкування: електронна пошта, відеоконференції, участь у роботі Інтернет-форумів тощо [150]. Управлінський персонал освітніх організацій, як ніхто інший, повинен володіти інформаційними технологіями та бути обізнаними в сучасних новітніх інформаційних розробках які стосуються управління навчальним закладом.

Інформаційні технології сьогодні мають пріоритетне значення в усіх сферах діяльності й визначають розвиток суспільства в майбутньому. *Використання ІТ-технологій* в управлінській діяльності – це вміння управлінського персоналу освітніх організацій використовувати інформаційно-комунікаційних технологій в усіх напрямках управлінської діяльності, як то ведення документації (особові справи учнів та співробітників, автоматичне складання різноманітних звітів та статистики); ведення розкладу, оперативне датування календарних планів; моніторинг якості навчання засобом виведення графіків та карт успішності учнів (по предметах, по середніх оцінках, по вчителю та багато ін.); складання

статистичної звітності для управлінь (відділів) освіти; бібліотека нормативних документів, внутрішньошкільна документація тощо [84; 114; 199]. На нашу думку, управлінець повинен вміти орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати інформацію та оперувати нею, відповідно до власних потреб і вимог високотехнологічного суспільства. Використання ІТ-технологій під час проведення уроків вже давно стало нормою, а визначення рівня володіння педагогічними працівниками навичок використання комп'ютерних технологій – важливою умовою для атестації [82; 84]. Широке використання ІТ-технологій в управлінській діяльності сприяє вивільненню часу для реалізації управлінських функцій, які залежать від безпосередньої розумової діяльності керівника освітньої організації.

Рекламуванням своїх послуг сьогодні займаються державні, недержавні, давно існуючі й тільки створені освітні заклади. *Ефективна рекламна політика організації* – система управління її діяльністю щодо створення ідей для поширення серед широкої громадськості інформації про діяльність освітньої організації, на основі всебічного вивчення ринку і потреб споживачів та формування відповідного позитивного іміджу, як навчального закладу так і його колективу. Об'єктом ефективної рекламної політики є засоби масової інформації (Інтернет, телебачення, радіомовлення, друкована реклама, реклама в пресі, видання працівників організації, і т.п.), зовнішня реклама, реклама на транспорті, участь у виставках різних рівнів (місцева, регіональна, національна, міжнародна), дні «відкритих дверей», ювілейні чи пам'ятні дати як самого освітнього закладу, так і його співробітників; зустрічі та асоціації випускників, клуби почесних випускників, наукові конференції, симпозіуми тощо [217].

Враховуючи вищесказане, управлінський персонал освітніх організації державної форми власності має вдаватися до новітніх методів та засобів, які забезпечують ефективне функціонування організації, а це можливо за наявності в них характеристик, які сприяють активному розвитку та виживанню на ринку освітніх послуг. Результатом такої діяльності є підвищений інтерес до освітньої організації з боку батьків, педагогічних працівників, спонсорів.

Блок спеціально-конкурентноздатних характеристик управлінського

персоналу освітніх організацій державної форми власності включає *характеристики, важливі для успішної управлінської діяльності персоналу освітніх організацій в умовах конкуренції: творчий потенціал; потреба в досягненнях/подальшому розвитку; уміння йти на розумний/зважений ризик; потреба в незалежності; цілеспрямованість та рішучість* (Л. Карамушка, О. Філь [96]); *фізичне та психічне здоров'я* (О. Сізанов [208], О. Леганькова [121]), *баланс орієнтації на працю та на заробіток* (О. Потьомкіна [191], *стресостійкість* (Ф. Хміль [261]); *лідерський потенціал* (М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов [230]; *комунікабельність* (Л. Карамушка [94]; *орієнтація на стиль «команда»* (Л. Карамушка, О. Філь [96; 216]).

Схильність до творчості (творчий потенціал) розглядається як вищий прояв феномену людини, одна з складових його духовної та особистісної зрілості, інтегративна властивість особистості, пов'язана з іншими її рисами (ініціативністю, винахідливістю, незалежністю, емоційністю та ін.). Існує уявлення про те, що творчість (творчий підхід) є характеристика особливого, якісного певного стилю діяльності, специфічного способу рішення особистістю життєвих завдань, що дозволяє розкрити її сутність.

Творчість особистості проявляється в кожному виді діяльності, а тому, досліджуючи будь-який її аспект, необхідно здебільшого приділяти увагу розкриттю сутності творчості [274].

Серед психологів, які займаються проблемами розвитку творчої особистості, слід насамперед назвати В. Моляко, який запропонував власну концепцію формування творчої особистості та реалізації її творчого потенціалу. Вчений визначає творчий потенціал як інтегративну властивість особистості, що характеризує міру можливостей здійснювати творчу діяльність, готовність та здатність до творчої самореалізації та саморозвитку. Творчий потенціал – це саме та система, яка абсолютно прихована від будь-якого зовнішнього спостереження; більше того, сам носій творчого потенціалу іноді мало або й зовсім не знає про свої творчі можливості [149]. Схильність до творчості (творчий потенціал) у представників управлінського персоналу освітніх організацій

проявляється через: виявлення схильності до нового, невідомого, розвинуту інтуїцію, розмаїття ідей; допитливість [29]. Виходячи з вищесказаного, вважаємо, що сучасний керівник чи представник управлінського персоналу має бути творчою особистістю, незалежно від того, в якій галузі працює. Оскільки він має власним прикладом показувати підлеглим, як за допомогою творчості можна отримати високі показники в різних сферах життєдіяльності.

Потреба в досягненнях (подальшому розвитку). Потреба в досягненнях (подальшому розвитку) висловлює прагнення особистості до поліпшення результатів її діяльності. Потреба у розвитку є однією з найважливіших для керівників організацій, а інтерес до управлінської діяльності – вагомим мотивуючим засобом її реалізації [93]. Наявність у представників управлінського персоналу освітніх організацій потреби в досягненнях пов'язана з успішністю в діяльності та найбільш повно задовольняється серед осіб з високим рівнем професійної майстерності.

Відповідно до теорії набутих потреб Мак-Клелланда певні види людських потреб формуються протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства. Потреби досягнення – виявляються в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Управлінський персонал з яскраво вираженою потребою досягнень, по-перше, бажають, як правило, самостійно визначати свої цілі, а по-друге, вибирають не прості, а дедалі складніші цілі та завдання. Людям з високим рівнем потреби досягнення подобається приймати рішення, вони «одержимі» проблемами, які розв'язують, легко беруть на себе персональну відповідальність [102].

Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку, адже незадоволеність співвідноситься із самооцінкою, внаслідок чого виникає потреба в конкретних змінах, пов'язаних із розвитком особистості. Для управлінського персоналу освітніх організацій потреба в досягненнях (подальшому розвитку) розкривається за допомогою системи якостей: самодостатність, оптимізм, енергійність, наполегливість та рішучість, зорієнтованість на результат (завдання), ретельність, самовпевненість

тощо [29; 93]. На наш погляд, наявність у представників управлінського персоналу освітніх організацій потреби в досягненнях впливає на активність і результати праці не тільки окремої особистості, а й організації в цілому. Тому важливо сприяти розвитку даної характеристики.

Серед характеристик, які, на наш погляд, мають бути притаманні управлінському персоналу освітніх організацій, окрему увагу слід приділити *«вмінню йти на розумний (зважений) ризик»*. Так, Т. Корнілова розглядає готовність до ризику як властивість особистої саморегуляції, що проявляється людиною при прийнятті рішень та виборі дієвих стратегій [109], а Ю. Пачковський вказує на те, що рисами, які тісно корелюють зі схильністю до ризику, виступають: імпульсивність, незалежність, прагнення до успіху, схильність до лідерства та домінування [167], О. Філь вважає, що вміння *«розумно ризикувати»* (адекватно оцінювати власні можливості, діяти в умовах неповної інформації, визначати складні завдання тощо) можна вважати однією з необхідних умов здійснення інноваційної діяльності – як на рівні окремої особистості, так і організації в цілому [231].

Сучасний керівник освітньої організації повинен вміти *«вміло»* конструктивно ризикувати, тобто вміти адекватно оцінювати власні можливості, потенційні вигоди, працювати в умовах обмеженої інформації [29; 227]. Тому, на нашу думку, наявність в управлінського персоналу освітніх організацій характеристики *«вміння йти на розумний (зважений) ризик»* в умовах конкуренції є необхідною складовою для забезпечення ефективності діяльності та пошуку альтернативних способів вирішення завдань організації.

Потреба в незалежності (автономії) усвідомлюється особистістю завдяки зростанню її когнітивних здібностей та зумовленими вимог з боку суспільства [133]. Представники управлінського персоналу освітніх організацій із потребами в належності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні кооперація, високий ступінь взаємного порозуміння. Отже, можемо вважати, що *«потреба в незалежності (автономії)»* управлінця – це вміння самостійно створювати й відстоювати особисту позицію, вчинки, обирати моральні

цінності для власного життя та поведінки, приймати рішення, які необхідні для якісної діяльності освітньої організації та здійснюється в межах, передбачених законодавством [39].

Потреба в незалежності характеризується: нетрадиційним підходом при виконанні певного виду діяльності, наполегливістю та цілеспрямованістю, самостійним прийняттям рішень [29]. Сучасні освітні організації державної форми власності потребують керівника, який самостійно ставитиме завдання та прийматиме рішення щодо їх виконання, а з іншого боку – орієнтовані на взаємодію з персоналом організації, здатні працювати спільно.

Для того, щоб освітня організація сьогодні могла ефективно працювати в умовах конкуренції, у кожного представника управлінського персоналу освітніх організацій має бути розвинена *цілеспрямованість та рішучість* [133]. Необхідність в даній характеристиці пов'язана із постановкою цілей організації, отриманням результатів, які можуть бути забезпечені через прояв рішучості в прийнятті необхідних управлінських рішень. Цілеспрямованість управлінського персоналу – це здатність підпорядковувати свої дії цілям, які необхідно досягти, а рішучість – вольова якість особистості, яка забезпечує прийняття своєчасних, обґрунтованих рішень в різних умовах життєдіяльності [102].

Цілеспрямованість та рішучість характеризується: здатністю контролювати своє життя; впевненістю у собі і у своїх діях; створенням ситуації успіху; проявом наполегливості при досягненні поставленої мети [29; 36]. Отже, для успішного здійснення своєї діяльності представники управлінського персоналу освітніх організацій повинні бути цілеспрямованими та рішучими, адже від цього залежить їхня здатність ставити та досягати цілі (перші місця на міжнародних/всеукраїнських виставках, почесні місця за участь у професійних конкурсах), вчасно приймати управлінські рішення та нести за це відповідальність, що є важливою умовою забезпечення їх конкурентноздатності.

Успішність професійної діяльності менеджера освіти в умовах конкуренції та розвиток його конкурентноздатності залежить, насамперед від *фізичного та психологічного здоров'я* людини. Ставлення до здоров'я, на нашу думку, один

із основних елементів поведінки людини, яка представляє систему індивідуальних, вибіркових зв'язків особистості з різними явищами навколишньої дійсності, які сприяють або, навпаки, загрожують здоров'ю людини. Суттєвою складовою конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій виступають також стан здоров'я і фізичного розвитку працівника.

У статуті Всесвітньої організації охорони здоров'я вказано, що *здоров'я* – це стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя людини, а не тільки відсутність хвороби. В наш час, в поняття «здоров'я» включається моральне і духовне благополуччя людини, рівень адекватності або неадекватності відношення до нього [208]. Особливості ставлення до здоров'я управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності визначаються на рівні когнітивного, емоційного, поведінкового і ціннісно-мотиваційного блоків і перевіряються відповідною системою шкал [29; 36; 208].

Стресостійкість є також суттєвою характеристикою конкурентоздатного представника управлінського персоналу освітніх організацій, адже в житті освітяни постійно зустрічаються зі стресовими ситуаціями, які, найчастіше, виникають незалежно від того, хочемо ми цього чи ні. За ступенем опору кожна людина реагує на них по-різному. Ф. Хміль визначає поняття стресу (від англ. stress – напруга) – як емоційний стан організму, який виникає у напружених ситуаціях. Стрес може бути викликаний факторами, пов'язаними з працею і діяльністю в організації, або подіями в особистому житті індивіда [261; 262]. Ступінь стійкості до стресу у представників управлінського персоналу визначається нами як рівень стресу, що переноситься організмом, і при якому опір до стресорів підвищується. Поняття стійкості до стресу у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності може проявлятися у високому опорі несприятливим діям, вирішенні завдань в екстремальних умовах тощо [36; 165]. Це конкурентоздатні управлінці, які не бояться ризикувати в умовах невизначеності, а у стресових ситуаціях активізуються і доводять справи до кінця. Отже, для ефективної професійної діяльності в організації та розвитку власної конкурентоздатності, працівникам

управлінського персоналу освітніх організацій, необхідно виробляти уміння, які сприяють уникненню стресових ситуацій у взаємовідносинах з колегами, сім'єю та друзями і тим самим підвищить рівень стійкості до стресу.

Баланс *орієнтації на працю та на заробляння грошей*. Характер і зміст праці формують у людини ставлення до неї. Ставлення до праці – це емоційно-вольова настанова особистості на працю, тобто вираження її позиції. Залежно від змісту і характеру праці переважає ставлення до неї, як до засобу, що забезпечує існування, чи-як до нагальної життєвої потреби. У першому випадку праця має для людини лише інструментальну цінність, бо виступає як засіб реалізації інших потреб, що можуть перебувати поза самою працею [36; 56; 124]. Орієнтацію управлінського персоналу освітніх організацій *на процес праці* у нашому дослідженні ми розуміємо як вміння особистості отримувати задоволення від процесу праці (роботи), прагнення до самовдосконалення шляхом виконання поставлених завдань.

Дослідження сучасних західних та вітчизняних вчених (психологів, педагогів, соціологів, філософів) переконливо доводять обмеженість трактування ставлення людини до грошей лише з позиції об'єктивних економічних параметрів. Тобто, гроші постають як «безликий» товар, а чинниками формування ставлення до нього виступають лише об'єктивні умови [86; 157; 205]. Міра орієнтації у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності *на заробляння грошей* визначається у їх прагненні до збільшення свого добробуту.

Розвиток конкурентоздатності освітніх організацій зумовлений необхідністю забезпечення ефективної діяльності освітніх організацій на сучасному ринку праці, послуг в умовах високо конкурентного середовища.

Для підвищення конкурентоздатності організації, необхідно вміти грамотно побудувати бізнес-процес, зібрати згуртовану команду управлінців, розробити оптимальну організаційну структуру та створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат [251]. Все це може забезпечити тільки керівник, який вміє правильно будувати систему роботи організації, володіє спеціальними вміннями та наділений професійними якостями, має досить розвинений *лідерський потенціал* –

сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування [160].

Здатність до лідерства – це верховенство у стимулюванні, плануванні та організації активності групи (колективу) [46]. Лідерські якості керівника організації, як виразника і захисника інтересів членів колективу, вимагають вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Стимулювання працівників у їхньому прагненні покращити своє ставлення до праці потребує використання різних форми заохочень, покарань і санкцій щодо трудової та виробничої дисципліни. Отже лідерство – один з процесів організації й управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним результатом [46]. Вирішальна роль лідера полягає в інтеграції членів колективу та регулюванні взаємин у ній [160].

Сучасний та конкурентоздатний керівник закладу освіти має бути лідером, який мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього, сприяє розвитку здібностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях аутентичність, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, забезпечує задоволення людей, досягає успіхів у змаганні з конкурентами, демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції, проявляє готовність до спільного керівництва, діє відповідно до визначених цінностей, однак може змінювати ці цінності, якщо того вимагає ситуація.

Комунікабельність є ще однією з суттєвих характеристик конкурентоздатного управлінця освітньої організації. Комунікабельність, як характеристика управлінського персоналу, сприяє ефективній взаємодії колективу, забезпечує отримання інформації, необхідної для якісного виконання посадових обов'язків, сприяє вивченню й управлінню поведінкою в організації, задоволенню власних потреб в спілкуванні [93; 140]. В процесі своєї діяльності комунікабельний управлінець вступає у взаємодію, яка є невідемним атрибутом будь-якої організації. Результати такої взаємодії проявляється у вибудованих взаєминах в колективі, в сприятливому соціально-психологічному кліматі, в

ефективності діяльності та культурі взаємин тощо. Інформаційна взаємодія, в яку вступають представники управлінського персоналу з колективом і дотримуються її під час виконання своїх функціональних чи посадових обов'язків називається комунікацією. Наявність саме комунікабельності у представників управлінського персоналу забезпечує здійснення комунікації в організації. Тому створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами організації досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу. Важливу роль у комунікаціях відіграє зворотний зв'язок. Вивчення комунікативних особливостей менеджерів показав, що серед багатьох засобів спілкування існує певний комунікативний мінімум, яким мають володіти всі менеджери, оскільки від цього залежить ефективність їх діяльності та рівень конкурентноздатності як самого управлінця так і організації в цілому [93; 140].

Однією з професійних характеристик, яка забезпечує конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, є, на наш погляд, орієнтація на впровадження нових підходів до процесу управління освітніми організаціями, зокрема, використання командного принципу організації управлінської та професійної діяльності працівників освітніх організацій – *«орієнтація на команду»*. Щодо причин, які певною мірою «спонукають» до створення та впровадження команд в діяльність освітніх організацій, то Л. Карамушка та О. Філь у своїх працях [96; 97; 216] зазначають, що необхідність створення конкурентоздатних управлінських команд в організаціях і формування психологічної готовності менеджерів і персоналу організацій до роботи в таких командах зумовлена складністю завдань, які стоять сьогодні перед організаціями і потребують об'єднання інтелектуальних та вольових зусиль членів організації, динамічністю та різноманітністю завдань, розв'язання яких часто неможливе без створення цільових (проектних) груп, а також високою конкуренцією між різними організаціями, яка потребує від них створення конкурентноздатних товарів, надання конкурентноздатних послуг, підвищення конкурентноздатності менеджерів і персоналу та ін. [96; 97]. Ефективне вирішення професійних завдань, виконання яких «виходить за межі» індивідуального стилю професійної діяльності,

вимагає від керівника освітньої організації орієнтації командного принципу роботи. Створення працездатної, ефективної управлінської команди є викликом для будь-якого керівника, водночас, вершиною його управлінської майстерності. І практично кожен сучасний керівник прагне до цього.

В контексті орієнтації на командну роботу конкурентноздатний керівник має розуміти виміри *ефективності командної роботи* (Є. Яхонтова): а) міра ефективності кожного члена команди у виконанні своїх функцій та ролей; б) міра ефективності команди як сукупності індивідуальних потенціалів своїх членів; в) міра ефективності взаємодії команди з зовнішнім світом [280].

Для створення ефективної управлінської команди освітніх організацій важливо, вважаємо, звертати увагу на значущість комплексного розвитку характеристик для забезпечення власної конкурентноздатності та постійного професійного та особистісного самовдосконалення управлінського персоналу освітніх організацій як в рамках самостійної індивідуальної роботи, так і в рамках професійної підготовки та перепідготовки на курсах підвищення кваліфікації [29; 30].

Переходячи до наступного блоку, який безпосередньо висвітлює саме аспект конкурентності, наведемо результати ряду досліджень, які емпірично підтверджують те, що діяльність керівника освітньої організації фактично постійно відбувається в ситуаціях конкурентної взаємодії. Так, наприклад, отримані дані щодо вивчення наявності конкуренції у власному житті освітян, констатовано фактично у всіх опитаних [243; 246].

Дані узгоджуються з дослідженнями в сфері державної служби [255] та розробками О. Олександрової щодо багатоманітності проявів феномену конкуренції в сучасному суспільстві [6].

Блок «Психологічна культура конкуренції особистості» (О. Філь [250]) містить характеристику *«психологічна культура конкуренції»* управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Психологічну культуру конкуренції суб'єкта [250; 255; 256] визначено на основі психологічної культури вчителя як способу мислення, що базується на системі теоретичних знань з психології і виявляється в здатності використовувати

ці знання, оперувати ними в практичній діяльності у процесі прийняття рішень за конкретних обставин у ситуації спілкування (Н. Чепелева) [266] та її розуміння як рівня самопізнання та саморегуляції (О. Леганькова, Я. Коломінський) [121].

Психологічна культура конкуренції суб'єкта розуміється як рівень самопізнання та саморегуляції викладацького персоналу в ситуації конкурентної взаємодії, що базується на системі теоретичних знань з психології конкуренції та виявляється в практичних діях відносно учасників конкурентної взаємодії.

В *структурі* психологічної культури конкуренції суб'єкта визначено *теоретичний* (теоретичні знання з проблеми конкуренції) та *практичний* (реалізація теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності) компоненти [10; 256].

Дотримуючись підходів фахівців [250; 255; 256], зазначимо, що формування психологічної культури конкуренції у управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності пов'язано з оволодінням теоретичними й практичними знаннями, методами побудови конкурентної взаємодії, спілкування з людьми в різних умовах їх життєдіяльності, оволодіння способами регуляції поведінки та дій, спрямованих двобічно – як на себе, так і на інших людей (учасників конкуренції).

Розкриємо детальніше *складові теоретичного компоненту* (теоретичні знання з проблеми конкуренції) [36; 255; 256]:

а) *типи сприйняття конкуренції*, залежно від ступеня активності суб'єкта в ситуації конкурентної взаємодії: розвивально-активний тип (РА), вимушено-пасивний тип (ВП). Розвивально-активний тип сприйняття конкуренції (особистість – активний суб'єкт конкуренції) характеризується, здебільшого, сприйняттям конкуренції як ситуації розвитку та як природної обставини життя, діяльності освітньої організації, вітчизняного суспільства. Вимушено-пасивний тип *сприйняття конкуренції* (особистість – пасивний суб'єкт конкуренції) характеризується, здебільшого, «вимушеним» сприйняттям конкуренції як невід'ємного факту та як об'єктивної обставини життя;

б) *гуманістичне ставлення до конкурента* – ступінь вираженості

гуманістичної спрямованості у сприйнятті конкурентів як суб'єктів, з якими доводиться вступати у взаємодію. Високий рівень відповідає позитивному, толерантному, гуманному (розуміння конкурента як суб'єкта, як особистість, яка має рівне право на задоволення власних потреб/досягнення мети, отримання обмеженого для суб'єктів конкуренції ресурсу та ін.) сприйняттю конкурента; середній рівень включає нейтральне ставлення (не виявлено яскравих ознак відкритої агресії, зневажливого ставлення до людини, ворожого налаштування на конкурента та ін.) до конкурента; низький рівень включає яскраво виражене негативне ставлення до конкурента.

Практичний компонент (реалізація теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності) містить в собі характеристики: «Власні стратегії конкуренції особистості», «Стратегії конкуренції в організації», «Стратегії конкуренції в суспільстві» [36; 256; 265].

Практичний компонент включає стратегії конкуренції – засоби, методи, прийоми психологічної взаємодії, практичні дії суб'єктів за обмежені ресурси/задоволення потреб:

а) *деструктивна стратегія конкуренції* (агресивно-маніпулятивна) передбачає «жорстку» боротьбу її суб'єктів за «обмежений ресурс» методами, здебільшого, «нечесної конкуренції»: блокування можливостей конкурента; агресія як захисна реакція на неготовність до конкуренції/загрозу від конкурента/недостатність ресурсів для конкурентної взаємодії; штучно утворений «комунікаційний вакуум»; плітки; чутки; маніпуляція через формування почуття «вічного боржника» та провини і залежності; «хабарництво» як психологічна проблема (розуміння людиною своєї власної неспроможності самостійно вирішувати проблеми/задовольняти потреби, прагнення, бажання тощо, що обумовлює необхідність звернення за «допомогою» до третіх осіб та обов'язкового «розрахунку» за це); використання зв'язків з «впливовими» людьми; дискредитація опонента та ін. Деструктивність стратегії конкуренції виявляється у «руйнівному» впливі на особистість всіх суб'єктів конкуренції та на їх реальних/потенційних взаємовідносинах (загострення внутрішньоособистісних конфліктів,

психосоматичні розлади, напруження або розрив професійної взаємодії, небажання/недовіра/відмова від майбутньої взаємодії, демотивація професійної діяльності тощо);

б) *конструктивна стратегія конкуренції* (асертивно-гуманістична) передбачає цивілізовану психологічну взаємодію конкурентів за «обмежений ресурс» методами «партнерської конкуренції»: стратегія конкурентно-компетентної активності суб'єкта (успіх в конкуренції на основі високої компетентності суб'єкта (керівника, педагога, кафедри, закладу освіти, відділу освіти тощо) та формування відповідного власного іміджу як конкурентоздатного суб'єкта); здатність ідентифікувати потреби/прогнозувати поведінку суб'єктів конкурентної взаємодії (з метою вибору адекватних способів задоволення власних потреб; визначення альтернативних варіантів їх задоволення у випадку успіху в конкуренції іншої сторони; в ситуації власного успіху в конкуренції – реалізація «достойної» поведінки «переможця» з орієнтацією на надання підтримки/пропозицій партнерства іншим, менш успішним її учасниками); розробка політики та високої культури конкуренції з іншими її суб'єктами; пізнання, усвідомлення, розвиток, презентація та застосування своєї «конкурентної власності» (знання, професійний досвід, освіта, професійні та особистісні якості, «ресурси» організації, що забезпечують результативність та успішність конкурентної взаємодії з іншими суб'єктами); моніторинг конкурентного середовища з метою визначення адекватних векторів надання послуг/випуску продукції, що відповідають потребам «внутрішніх та зовнішніх» клієнтів ринку; освіта/самоосвіта, розвиток/саморозвиток суб'єктів для оптимальної відповідності змінам/вимогам конкурентного середовища; партнерські контакти (підтримка порядної професійної взаємодії з партнерами; налагодження нових контактів з реальними/потенційними конкурентами з обговоренням співпраці в спільних «професійних зонах»); «табу» на дискредитацію конкурентів та «чорний» PR; орієнтація на конкуренцію (окрім її прямої мети) як на ситуацію-індикатор сили власного конкурентного потенціалу/ресурсу суб'єкта, а також на ситуацію, що стимулює власне самовдосконалення. Конструктивна стратегія є також

результативною, як і деструктивна, однак її особливість полягає, здебільшого, в більш гуманістичній спрямованості особистості та поведінки учасників конкуренції відносно себе та інших суб'єктів, а також в «цивілізованих» засобах досягнення «обмеженого ресурсу». При цьому зберігається почуття власної гідності у суб'єктів конкуренції, їх психологічний комфорт/здоров'є, конкурент має потенційну спроможність переходу до категорії «партнер» в подальшій професійній взаємодії та виступає «стимулом» для розвитку та вдосконалення іншого суб'єкта;

в) *стратегія «Ігнорування/уникання» конкуренції* (пасивно-залежна, фрустраційна) передбачає свідоме/несвідоме уникнення її суб'єктом взаємодії з потенційними/реальними конкурентами за «обмежений ресурс»: сильне бажання оволодіти обмеженим ресурсом амбівалентне мінімальним зусиллям/ресурсам активності суб'єкта щодо його отримання; суб'єкт відмовляється від досягнення раніше значущої мети/задоволення власних потреб; домінує пасивність; високий рівень домагань «блокується» низьким рівнем ресурсів/можливостей/активності суб'єкта; знижується рівень домагань унаслідок негативного попереднього досвіду конкуренції, усвідомлення обмеженості ресурсів для успіху в конкуренції та ін.). Використання даної стратегії тривалий час, як провідної, може спричинити фрустрацію потреб, зниження/блокування домагань, відмову від досягнення цілей, згортання/демотивація професійної активності, безробіття та ін. [36; 255; 256].

Відносно *порядку розташування всіх вищенаведених характеристик в логіко-смиловій моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності*, зазначимо, що чим вище «піднімаються» характеристики від основи піраміди вгору, тим більше значення вони мають в даній структурі і тим важче досягти їх високого рівня розвитку.

Теоретичний інструмент представлений логіко-смиловою моделлю «*Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності*». Вона (модель) тісно співвідноситься з усіма складовими системи психологічного забезпечення конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій та використовується як «паспорт» психологічного

профілю, як «критерій» відповідності займаній посаді на етапах психологічного аудиту; як «стандарт» відбору конкурентоздатного персоналу, як «показники» атестації/оцінки персоналу; як «напрямки» навчання і розвитку конкурентоздатності. персоналу тощо.

Дана модель може бути застосована в процесі відбору/добору конкурентоздатних фахівців – управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Також вона може виступати основою для розробки теоретичних та експериментальних моделей різних професійних категорій в різних соціальних сферах, в організаціях різних форм власності, звичайно, з врахуванням специфіки сфери діяльності та професійних вимог до реальних/потенційних працівників організацій тощо.

Діагностичний блок системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності включає в себе *систему методів професійного відбору персоналу освітніх організацій та комплекс діагностичних методик «Аналіз розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*.

Представимо *систему методів професійного відбору персоналу освітніх організацій*. *Відбір персоналу* – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці/посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

Система методів професійного відбору управлінського персоналу освітніх організацій на конкурсній основі запропонована нами, адаптована із розробки О. Філь для системи управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту на систему освіти [11]:

1) базове анкетування з метою отримання первісної інформації про потенційних керівників освітніх організацій, яка найбільше впливає на якість і продуктивність

майбутньої роботи претендента (дані про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення);

2) попереднє інтерв'ю чи співбесіда (проведення індивідуальної співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами). Мета – оцінка міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і по телефону, якщо кандидат перебуває на відстані;

3) психологічне тестування – це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), котрі мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінки їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади;

4) діагностичне інтерв'ю (співбесіда) (може проводитися з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді). Інтерв'юер сам обирає тип та структуру інтерв'ю (структуроване, напівструктуроване, неструктуроване);

5) перевірка рекомендацій та послужних списків (відгуки попередніх керівників, колег, або інші аналогічні документи). Останнім часом частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей-компетенцій, аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата тощо;

6) assessment centre, до якого входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання;

7) методика STAR (Situation Target Action Result) – виявлення поведінкової реакції на основі ситуаційних питань – реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною управлінською діяльністю кандидата). Даний тип співбесіди дозволяє більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому;

8) «CASE-інтерв'ю»/ситуаційне інтерв'ю дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, тому що охоплює ті характеристики кандидата, які є важливими для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дозволяє перевірити саме те, що цікавить роботодавця в даний момент, отримати інформацію, яка дозволить визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість всебічно оцінити як навички, так і індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата.

Ці методи використовуються в процесі рекрутингу більшості сучасних організацій. Але, на жаль, не всі їх використовують в сукупності, і більшість обмежується лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безумовно, недостатньо для ефективного процесу відбору персоналу [11].

Що ж стосується системи освіти, то цей напрям є досить перспективним, хоча на даний час є недостатньо впроваджений у практику відбору менеджерів освіти.

Отже, можна зробити висновок, що, системно використовуючи вищеперераховані методи відбору, освітня організація зможе досить ефективно залучати кваліфікований, професійний та надійний персонал, який забезпечить його стабільну роботу у майбутньому.

З метою розробки *діагностичного інструменту* системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій підібрано *комплекс діагностичних методик «Аналіз конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»* (О. Філь, О. Алексеева). Загальне співвідношення методів та методик дослідження представлено в таблиці (табл. 1.3.2., додаток А.3).

Таблиця 1.3.2

Комплекс діагностичних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»

Психологічна культура конкуренції	Власні стратегії конкуренції Стратегії конкуренції в організації Стратегії конкуренції в суспільстві	Анкета «Психологічна культура конкуренції» (О. Філь)
	Знання про вияви конкуренції в суспільстві Сприйняття конкуренції	
Спеціально-конкурентоздатні характеристики	Орієнтація на стиль діяльності «команда»	«Опитувальник стилю діяльності менеджера» (Р. Блейк –Дж. Мутон)
	Комунікативність/комунікабельність	«Комунікативний мінімум менеджера» (Г. Нікіфоров, М. Дмитрієва, В. Снетков)
	Лідерський потенціал	«Визначення рівня лідерського потенціалу» (М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов)
	Орієнтація на заробіток	«Виявлення установок на працю-гроші» (О. Потьомкіна)
	Орієнтація на працю	
	Стресостійкість	«Чи схильні ви до стресу» (Ф. Хміль)
	Цілеспрямованість та рішучість	Опитувальник GET TEST (Ю. Пачковський)
	Потреба в незалежності	
	Потреба в досягненнях	
	Творчий потенціал	
	Уміння йти на розумний ризик	
Фізичне та психологічне здоров'я	«Ставлення до здоров'я» (О. Сізанов)	
Базово-управлінські характеристики	Планування	Л. Сватушке, (модифік. О. Філь, О. Вакулук)
	Організація	
	Контроль	
	Прийняття управлінських рішень	
	Врахування мотивації працівників	
	Використання ІТ-технологій	
	Ефективна рекламна політика	
Базово-педагогіч. характер-	Гуманістична	Опитувальник «Структура спрямованості педагога» (В. Семиченко)
	Ідеалістична	
	Прагматична	
	Егоцентрична	

Комплекс діагностичних методик «Аналіз конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» застосовуватиметься в рамках фактично всіх складових системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій, а саме: при проведенні психологічного аудиту професійної відповідності персоналу, відбору персоналу, атестації/оцінки персоналу; результативності процесу адаптації, ефективності навчання і розвитку, проблем та напрямів з управління кар'єрою, психологічного супроводу звільнення персоналу.

Професійно-психологічний відбір конкурентоздатного персоналу освітніх організацій – це комплексне дослідження особистості з метою прогнозування її психологічної готовності до успішної професійної конкурентної взаємодії на основі наявних у неї психологічних властивостей; спеціально організований дослідницький процес, мета якого виявити й визначити за допомогою науково обґрунтованих методів ступінь та можливість психофізіологічної й соціально-психологічної придатності кандидатів до розвитку конкурентоздатності організації.

Цей напрям має бути впроваджено, на наш погляд, має бути більш впроваджений в кадрову політику освітніх організацій як один з актуальних.

1.3.3. Практичний блок системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності включає в себе **комплекс тренінгових програм «Розвиток конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» - практичний інструмент системи (табл. 1.3.3).**

Таблиця 1.3.3

Комплекс тренінгових програм для розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Складові	
<i>Вступ</i>	
<i>Тренінговий блок 1</i>	Розвиток базово-педагогічних характеристик
<i>Дистанційний період 1</i>	<i>Виконання «Домашнього завдання»</i>
<i>Тренінговий блок 2</i>	Розвиток базово-управлінських характеристик
<i>Дистанційний період 2</i>	<i>Виконання «Домашнього завдання»</i>
<i>Тренінговий блок 3</i>	Розвиток спеціально-конкурентоздатних характеристик
<i>Дистанційний період 3</i>	<i>Виконання «Домашнього завдання»</i>
<i>Тренінговий блок 4</i>	Розвиток психологічної культури конкуренції
<i>Заклучна частина до комплексу тренінгових програм</i>	

Даний комплекс тренінгових програм в системі психологічного забезпечення виступає практичним навчанням управлінського персоналу з проблеми конкурентоздатності.

Визначено **критерії** (педагогічний, управлінський, спеціально-конкурентоздатний, психологічна культура конкуренції) та **показники**

(співвідношення спрямованості вчителя, управлінських функцій менеджера освіти, характеристик конкурентноздатності особистості та компонентів психологічної культури конкуренції особистості) ***розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.***

Кожен тематичний блок тренінгу реалізується у форматі очних сесій та дистанційного періоду.

Структура комплексу тренінгу співвідносяться з блоками теоретичної моделі конкурентноздатності управлінського персоналу [7; 10; 13]. Проведення кожного тематичного блоку тренінгу передбачає планування видів діяльності поетапно, розподіляючи їх за структурними підрозділами. Залежно від мети та потреб аудиторії, кожна із тем може розглядатися як окремий міні-тренінг.

Метою комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» є системний розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій.

Структура тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» складається з чотирьох основних частин:

I. Вступна частина тренінгу: підготовка приміщення, знайомство учасників тренінгу, проведення 1-го діагностичного зрізу, затвердження регламенту проведення тренінгу, визначення мотивації та з'ясування очікувань групи тощо.

II. Основна частина тренінгу: опрацювання питань з проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу за допомогою різних форм і методів роботи (див. таб. 1.3.3).

III. Дистанційний період: взаємодія учасників тренінгової групи для виконання «домашніх завдань».

IV. Заключна частина тренінгу: підведення підсумків проведення комплексу тренінгових програм.

Основні *інтерактивні техніки* для реалізації тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної

форми власності» обрані автором, базуються на підходах сучасних фахівців [9; 13; 14; 23; 25; 48; 66; 72; 77; 91; 95-97; 107; 110; 113; 125; 128; 129; 145; 146; 151; 163; 189; 190; 247] та власних розробках: «криголами»; заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань); діагностичні зрізи, метод «незакінчених речень» (із подальшим груповим обговоренням), групові дискусії, робота в малих групах, міні-лекції, мультимедійні презентації до занять, SWOT-аналіз, метод «мозкового штурму», метод творчого проектування (створення творчих проектів), рухливі вправи, побудова індивідуальних програм розвитку (за результатами діагностики та/або рефлексії свого досвіду роботи під час тренінгу учасники розробляють індивідуально/в парах/спільно з тренером програму розвитку власної конкурентноздатності), ведення «щоденника конкурентноздатності», рефлексія заняття (індивідуальна; групова), анонімне анкетування «Аналіз ефективності роботи тренінгу», індивідуальне консультування та виконання домашніх завдань.

Обсяг психологічної підготовки складає 20 академічних годин очно-аудиторної частини та 50 годин дистанційного періоду, який передбачає організацію взаємодії учасників тренінгу для виконання «домашніх завдань».

Для ефективного спілкування й взаємообміну інформацією між учасниками тренінгової групи створюється інтернет-спільнота «Світ конкурентноздатності» (<http://vk.com/club39390961>). Комунікація через соціальну мережу забезпечила досить інтенсивну роботу учасників тренінгу під час дистанційного періоду, оскільки комп'ютер є універсальним засобом доступу до необмеженої кількості інформації, що зберігається на спеціально створених серверах.

Під час дистанційного періоду учасники групи спілкувалися між собою шляхом передачі повідомлень, електронних листів, а також зв'язуються за допомогою відео чатів. Використання комп'ютерної комунікації забезпечила високий рівень підготовки «домашніх завдань» учасників тренінгу та сприяла розвитку комунікаційних вмінь, як однієї з характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу.

Висновки до розділу 1

Результати *теоретичного аналізу проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* дають можливість зробити наступні висновки:

1. *Конкуренція* є складовою та суттєвою умовою щодо вияву та розвитку феномену «конкурентноздатність» суб'єктів та розуміється як психологічна взаємодія суб'єктів за обмежені ресурси. Мета суб'єктів конкуренції – досягнення найкращого результату діяльності з мінімальними витратами ресурсів. Суб'єкт з найкращими результатами діяльності в умовах конкуренції є конкурентноздатним.

Конкурентність є психологічним аспектом, який розрізняє «ефективність» та «конкурентноздатність» суб'єктів. Конкурентноздатність спеціаліста є ступенем затребуваності його як професіонала в організації за наявними у нього перевагами перед іншими суб'єктами. Конкурентна перевага – професійні та особистісні особливості фахівця, які відповідають вимогам професійної діяльності, роботодавця, вирізняють фахівця з вигідного боку порівняно з іншими суб'єктами конкуренції. Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу є ключовою психологічною складовою та чинником конкурентноздатності організацій.

2. *Психологічне забезпечення* – комплекс заходів і засобів впливу на психіку особи з метою формування, підтримки та відновлення оптимальної працездатності фахівця в повсякденних й екстремальних умовах. *Система психологічного забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* містить складові: розробка концепції управління конкурентноздатністю персоналу, психологічний аудит організаційного середовища та професійної конкурентноздатності працівників, їх відбір, адаптація, мотивація, кар'єрний розвиток тощо. *Розвиток конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* є частиною професійного розвитку особистості, процесом закономірної зміни суб'єкта професійної діяльності в умовах конкурентної взаємодії. *Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* – процес використання результатів науково-практичних досліджень психологічної науки з

метою розв'язання проблем конкурентноздатності персоналу освітньої сфери. Суб'єкт психологічного забезпечення – психологічна служба/департамент з персоналу, який здійснює цілеспрямовану роботу з психологічного забезпечення професійної діяльності персоналу в умовах конкурентної взаємодії на ринку освітніх послуг. Об'єктом психологічного забезпечення є освітня організація, її суб'єкти. Мета психологічного забезпечення – створення оптимальних психологічних умов для вияву, розвитку професійної конкурентноздатності персоналу освітніх організацій, ефективного виконання ним професійних обов'язків, забезпечення конкурентноздатності освітніх організацій.

3. *Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* – комплексна психологічна характеристика суб'єктів, яка забезпечує їх ефективну професійну діяльність в умовах конкурентної взаємодії порівняно з аналогічними суб'єктами на сучасному освітньому ринку праці, послуг.

Система психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності включає теоретичний, діагностичний, практичний блоки. Теоретичний блок містить логіко-смыслову модель «Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності», яка включає характеристики: базово-педагогічні; базово-управлінські; спеціально-конкурентноздатні; психологічну культуру конкуренції. Діагностичний блок містить систему методів професійного відбору персоналу освітніх організацій та комплекс психологічних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності». Практичний блок включає комплекс тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

Визначено *критерії* (педагогічний, управлінський, спеціально-конкурентноздатний, психологічна культура конкуренції) та *показники* (співвідношення спрямованості вчителя, управлінських функцій менеджера освіти, характеристик конкурентноздатності особистості та компонентів психологічної

культури конкуренції особистості) *розвитку* конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Основний зміст розділу відображено в публікаціях автора:

1. Вакулюк О. І. Рівень значущості психологічних характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка АПН України. – К., 2010. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 25. – С. 93–102.

2. Вакулюк О. І. Теоретична модель конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка АПН України. – К., 2010. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 26. – С. 349–357.

3. Алексеева О. І. Психологічні інструменти розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій / О. І. Алексеева // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. / Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за наук. ред. : С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 30. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. – С. 19–32.

4. Алексеева О. І. Система психологічного забезпечення конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності [Електронний ресурс] / О. І. Алексеева, О. А. Філь // Fundamental And Applied Research In Practice Of Leading Scientific Schools – 2015. – №3 (9). – С. 50–64.

5. Вакулюк О. І. Значущість психологічних характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій [Електронний ресурс] / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Народна освіта. – 2010. – Вип. 2 (11). – Режим доступу : www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/11.

6. Вакулюк О. І. Складові моделі конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності організацій [Електронний

ресурс] / О. І. Вакулюк // Народна освіта. – 2011. – Вип. 1 (13). – Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/13/statti/vakyluk.htm>.

7. Вакулюк О. І. Аналіз уявлень менеджерів освіти щодо сутності конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології, (Луцьк, 23–25 верес. 2010 р.). – Луцьк : Видавництво, 2010. – С. 58–60.

8. Вакулюк О. І. Комплекс діагностичних методик «Аналіз психологічних особливостей управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (АПОУПООДФВ) / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукр. конгр. з організаційної та економічної психології, (Кам'янець-Подільський, 29 черв. – 2 лип. 2011 р.) / за наук. ред.: С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 145–146.

9. Вакулюк О. І. Психологічне забезпечення розвитку конкурентоздатності освітніх організацій: основні положення програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти : тези Міжнар. наук.-практ. конф., (Біла Церква, 24–25 квіт. 2012 р.) / за наук. ред.: В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заступник голови), М. В. Кухарева, А. Заманова, Н. С. Побірченко, Е. Р. Баграмяна, М. А. Дмитрієвої. – Біла Церква : КОПОПК, 2012. – С. 62–64.

10. Алексеева О. І. Інструменти системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Алексеева // Особистість в кризових життєвих обставинах: історія та сучасність : матеріали наук.-практ. конф., (Київ, 15 жовт. 2015 р.). – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. – С. 7–8.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Даний розділ висвітлює психологічні особливості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

В рамках проблемно-пошукового етапу дослідження проаналізовано психологічні проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

В результаті основного етапу дослідження визначено психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій, визначено рівень конструктивності типів конкурентноздатності, вираженість психологічних типів конкурентноздатності серед управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Висвітлено особливості психологічних типів конкурентноздатності у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, обумовлені їх організаційно-професійними (професійна категорія працівників освітньої організації, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічними (вік, стать працівників) показниками.

2.1. Мета, методика та організація констатувального етапу дослідження психологічних особливостей конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Констатувальний експеримент складався з **двох етапів**: проблемно-пошукового та основного. Кожен етап дослідження мав свою специфіку.

Мета констатувального експерименту – дослідити психологічні проблеми, типи конкурентноздатності та психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій

В основу емпіричного дослідження покладено **гіпотезу** про те, що існують психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, утворені взаємозв'язком базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентноздатних характеристик та психологічної культури конкуренції особистості, які мають психологічні особливості в різних груп управлінського персоналу за організаційно-професійними (категорія працівників освітньої організації, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічними (вік, стать працівників, регіон проживання) показниками.

Відповідно до мети та гіпотези дослідження, було визначено **завдання констатувального етапу дослідження**:

1. Виявити психологічні проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності шляхом аналізу сформованості її складових характеристик.

2. Визначити психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій, утворені взаємозв'язком базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентноздатних характеристик та психологічної культури конкуренції особистості, визначити рівень конструктивності типів конкурентноздатності, вираженість психологічних типів конкурентноздатності серед управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

3. Визначити психологічні особливості типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності у різних груп управлінського персоналу за організаційно-професійними (категорія працівників освітньої організації, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічними (вік, стать працівників, регіон проживання) показниками.

Загальне співвідношення завдань та методів дослідження представлено в таблиці 2.1.1.

Розглянемо детальніше кожен етап дослідження.

Мета проблемно-пошукового етапу дослідження була спрямована на

визначення психологічних проблем у сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Таблиця 2.1.1

Етапи, завдання та методи констатувального експерименту

Етапи дослідження	Завдання дослідження	Методи дослідження
Проблемно-пошуковий	1) визначити психологічні проблеми сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, які обумовлені недостатнім рівнем розвитку її складових характеристик	- комплекс діагностичних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (О. Філь, О. Алексєєва); - методи описової математичної статистики
Основний	2) вивести психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій, утворені взаємозв'язком базово-педагогічних, базово-управлінських, спеціально-конкурентоздатних характеристик та психологічної культури конкуренції особистості; визначити рівень конструктивності типів конкурентноздатності; проаналізувати вираженість психологічних типів конкурентноздатності серед управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності; 3) визначити психологічні особливості типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності у різних груп управлінського персоналу за організаційно-професійними (категорія працівників освітньої організації, стаж роботи на посаді) та соціально-демографічними (вік, стать працівників, регіон проживання) показниками	- комплекс діагностичних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (О. Філь, О. Алексєєва); - методи математичної статистики (факторний аналіз, кластерний аналіз, кростаби)

Для цього нами був застосований *комплекс діагностичних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»* (сформовано О. Філь, О. Алексєєва). Загальне співвідношення методів та методик дослідження представлено в підрозд. 1.3. (табл. 2.1, додаток А.3)

Вибірка проблемно-пошукового етапу дослідження склала 42 особи. Дослідження проводилось в закладах освіти Київської області (2011 рік). Вибірка сформована з предстаників управлінського персоналу освітніх організацій

державної форми власності, а саме: Бесідського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів-дитячий садок», Красилівського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів-агротехнічний ліцей» ім. М.І. Савельєва Ставищенського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів – педагогічний ліцей» №1, Розумницького навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I ступеня – дитячий садок», Ставищенського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів-юридичний ліцей» №2 ім. О.С. Паланського, Станіславчицького навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-II ступенів-дитячий садок», Брилівського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-II ступенів-дитячий садок», Гостромогильського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів-дитячий садок», Полковницького навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-II ступенів-дитячий садок», Попружнянського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I ступеня - дитячий садок», Винарівського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-II ступенів-дитячий садок», Журавлиської загальноосвітньої школи I-III ступенів, Розкішнянської загальноосвітньої школи I-III ступенів, Ясенівської загальноосвітньої школи I-II ступенів).

Якісний і кількісний склад вибірки : 39 % директори освітніх організацій, 43% заступники директора освітніх організацій, 11% практичні психологи освітніх організацій, 9% соціальні педагоги освітніх організацій (див. Додаток Б.2).

Для статичної обробки даних, то слід зазначити, що нами, використовувались методи математичної статистики (розподіл випадкових величин), було визначено рівні, на яких розвинені показники психологічних параметрів в структурі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій. Психологічні якості конкурентноздатності управлінського персоналу аналізувалися показниками низького, середнього та високого рівнів розвитку. Для їх визначення використовувались наступні формули:

$$x_1 = (M - 1/2\sigma); x_2 = (M + 1/2\sigma),$$

де x_1 та x_2 , відповідно, це – границі низького та високого рівнів,

M – середнє арифметичне,

σ – середнє квадратичне відхилення [214].

Також були використані методи описової статистики.

Високий рівень розвитку показників свідчить про високу розвиненість конкретних психологічних складових конкурентоздатності управлінського персоналу.

Результати даного етапу будуть представлені у підрозділі 2.2.

В межах проблемно-пошукового етапу констатувального експерименту для апробації *модифікованої* нами (О. Філь, О. Вакулюк) методики «*Оцінювання управлінської діяльності*» (Л. Сватушке [118], Додаток А.2) було проведено спеціальне дослідження, респондентами якого виступили керівники освітніх організацій державної форми власності. Дану вибірку склали 20 директорів загальноосвітніх закладів, слухачі курсів підвищення кваліфікації Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів (2011 р.). Метою даного дослідження була апробація методики, спрямованої на перевірку рівня розвитку характеристик, що сприяють *реалізації функцій управління освітнім закладом*.

Метою *основного етапу* емпіричного дослідження було визначення психологічних типів конкурентоздатності та рівня їх конструктивності, аналіз вираженості психологічних типів конкурентоздатності серед управлінського персоналу освітніх організацій, а також встановлення особливостей психологічних типів конкурентоздатності у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій залежно від їх організаційно-професійних та соціально-демографічних показників.

Для досягнення даної мети було застасовано той же самий комплекс методик, який використовувався в проблемно – пошуковому етапі (див. таб. 2.1.2).

В сучасній літературі [191; 214] існують різні типи діагностичних методик, розподілені на дві групи: формалізовані методики та методики малоформалізовані.

До формалізованих методик відносяться: тести; опитувальники; методики проєктивної техніки; психофізіологічні методики. Для них властиві певні характеристики: певна регламентація; об'єктивізація процедури обстеження або

випробування (точне дотримання інструкцій, строго певні способи пред'явлення стимульного матеріалу, невтручання дослідника в діяльність випробуваного й ін.); стандартизація (встановлення однаковості проведення обробки і представлення результатів діагностичних експериментів); надійність; валідність.

Ці методики дозволяють зібрати діагностичну інформацію у відносно короткі терміни і в такому вигляді, який дає можливість кількісно і якісно порівнювати індивідів між собою [214].

До малоформалізованих методик слід віднести: спостереження; бесіду; аналіз продуктів діяльності. Ці методики дають дуже цінні відомості про досліджуваного, особливо, коли предметом вивчення виступають такі психічні процеси і явища, які мало піддаються об'єктивізації (наприклад, погано усвідомлювані суб'єктивні переживання, особистісні смисли) або є надзвичайно мінливими за змістом (динаміка цілей, станів, настроїв і т. д.). Слід мати на увазі, що малоформалізовані методики дуже трудомісткі (наприклад, спостереження за обстежуваним здійснюються іноді протягом декількох місяців) і більшою мірою засновані на професійному досвіді, психологічній підготовленості самого психодиагноста. Тільки наявність високого рівня культури проведення психологічних спостережень, бесід допомагає уникнути впливу випадкових і побічних факторів на результати обстеження або випробування. Малоформалізовані діагностичні методики не слід протиставляти формалізованим методиками. Як правило, вони взаємно доповнюють один одного [165; 214].

У повноцінному діагностичному обстеженні необхідно гармонійне поєднання різних методик. Так, для збору даних за допомогою тестів повинен передувати період ознайомлення з обстежуваними (наприклад, з їхніми біографічними даними, їхніми схильностями, мотивацією діяльності і тощо). З цією метою можуть бути використані інтерв'ю, бесіди, спостереження.

Проаналізуємо особливості *застосування комплексу діагностичних методик*, які експериментально перевіряють особливості сформованості складових блоків логіко-сислової моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (базово-педагогічний, базово-

управлінський, спеціально-конкурентноздатний, психологічна культура конкуренції):

2.1.1. **Блок базово-педагогічних характеристик** конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, як було значено в підрозд. 1.3, визначає *особливості здійснення педагогічної діяльності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності*.

Діагностику сформованості характеристики **«спрямованість педагога»** здійснено за допомогою **методики «Структура спрямованості педагога»** (В. Семиченко [204]). Ця методика призначена для визначення спрямованості життєвих і професійно значущих орієнтацій педагога, орієнтована на вивчення співвідношення *гуманістичних, ідеалістичних, прагматичних та егоцентричних орієнтацій педагога*. Вивчаючи рівень розвитку педагогічної спрямованості управлінського персоналу освітньої організації, ми можемо виявити, наскільки гуманістична спрямованість є вагомою серед інших життєво і професійно значущих орієнтацій особистості.

2.1.2. **Блок базово-управлінських характеристик** конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, який включає в себе особливості *реалізації функцій управління освітнім закладом*, перевірено за допомогою **модифікованої О. Філь, О. Вакулюк** методики **«Оцінювання управлінської діяльності»** (Л. Сватушке [118], Додаток А.2). Дана методика в оригінальному варіанті була спрямована на дослідження таких характеристик, як розробка прогнозів, програм, цілей, планів та завдань; правила управління; формальна організація; прийняття рішень; інформація; листування; особисті контакти; робоче місце або кабінет; обчислювальна техніка або оргтехніка; організація секретаріату. Далі, в процесі роботи, вона була **модифікована** (О. Філь, О. Вакулюк, Додаток А.3.2) для вивчення наступних параметрів: *планування, організація та контроль діяльності освітньої організації; використання ІТ-технологій; ефективна рекламна політика; прийняття управлінських рішень; урахування мотивації працівників*.

2.1.3. **Блок спеціально-конкурентноздатних характеристик** конкурентноздатності управлінського персоналу освітньої організації забезпечує

розвиток особистісних та професійних характеристик, важливих для успішної управлінської діяльності персоналу освітніх організацій державної форми власності в умовах конкуренції. Зазначимо, що нами було підібрано низку діагностичних методик, зокрема, *опитувальник «GET TEST»* [96], який дав можливість діагностувати у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності *цілеспрямованість та рішучість, потребу в незалежності/автономії, потребу в досягненнях/подальшому розвитку, творчий потенціал, вміння йти на розумний / зважений ризик.*

Для діагностики *фізичного та психологічного здоров'я* й оцінки формування уявлення про здоровий спосіб життя доцільно, на наш погляд, застосовувати методику *«Ставлення до здоров'я»* (О. Сізанов [208]). Ставлення до здоров'я включає в себе когнітивний, емоційний, поведінковий і ціннісно-мотиваційний компоненти, які перевіряються відповідною системою шкал.

З метою дослідження характеристики *«вміння працювати в команді»* і визначення орієнтації діяльності управлінського персоналу освітніх організацій на різні стилі діяльності, зокрема, на стиль «команда», використано *«Опитувальник стилю діяльності менеджера»* (Р. Блейк-Дж. Мутон [96]). Водночас, ступінь орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій на стиль «команда» дає можливість виявити підготовку особистості до реалізації командного підходу.

Нами в дослідженні використовувалася модифікована методика Р. Блейка-Дж. Мутон [96], яка дає можливість дослідити 9 стилів діяльності. Але враховуючи те, що предметом нашого дослідження виступав стиль діяльності «команда», основну увагу було приділено саме орієнтації діяльності персоналу на стиль діяльності «команда». Інші стилі діяльності було проаналізовано в більш узагальненому вигляді [96].

Для вивчення характеристики *«комунікабельність/комуникативність»* застосовано методику *«Комуникативний мінімум менеджера»* (Г. Нікіфоров, М. Дмитрієва, В. Снетков [158]). Базовий комуникативний мінімум представника управлінського персоналу освітньої організації являє собою перелік вимог до теоретичних знань, навичок та вмінь менеджера. Ця методика дозволяє оцінити на

основі відповідей реципієнта його практичні вміння брати на себе ініціативу ведення комунікації (вміння менеджера вести ділову розмову, розуміння психологічних особливостей співрозмовника, вміння надавати зворотний зв'язок, вміння досягнути мети розмови, не зачепивши інтереси другої сторони, а також уміння вчасно закінчити розмову).

Вивчення *лідерського потенціалу* досліджувався за методикою *«Визначення рівня лідерського потенціалу»* (М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов [230]), яка спрямована на виявлення рівня вираження потреби людини в досягненні успіху в управлінській діяльності. З практичної точки зору, представники управлінського персоналу характеризуються стійкими тенденціями розвитку особистості: загальною і творчою активністю, прагненням досягати поставленої мети, прагненням до спілкування, забезпеченням комфорту і соціального статусу, вираженням лідерських якостей тощо. Оцінювання своїх можливостей, на основі відповідей анкети, дозволяє представникам управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності скласти уявлення про власні робочі (ділові) і загальнолюдські якості, професійну готовність, бажання і здібності займатися таким видом професійної діяльності. Опитувальник побудований на самооцінці особистістю своїх схильностей і можливостей.

Для діагностики характеристик *«орієнтація на заробіток» (гроші) та «орієнтація на працю»* нами використано методику *«Виявлення установок на працю-гроші»* (О. Потьомкіна [191]), яка встановлює співвідношення рівнів задоволення працею і оплати виконаної роботи. Орієнтованість особистості на діяльність розглядається як процесуальна (чи приваблює обраний вид діяльності, чи додає радості сам процес праці) або результативна (для людини важливим є матеріальний аспект, а сама діяльність є тільки засобом для заробітку грошей).

Діагностику *стійкості до стресу* досліджено за допомогою методики *«Чи схильні ви до стресу»* (Ф. Хміль [261]), яка дає можливість проаналізувати уявлення представників управлінського персоналу освітньої організації про психологічні проблеми, які виникають у процесі управління організацією. Стрес розглядається як продукт когнітивних процесів, способу мислення і оцінки ситуації,

стан надмірної й тривалої психологічної напруги.

2.1.4. Для дослідження блоку **«Психологічна культура конкуренції особистості»** нами було застосовано анкету **«Психологічна культура конкуренції»** (О. Філь), яка визначає особливості розвитку психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності та складається з двох компонентів: *теоретичного* (теоретичні знання з проблеми конкуренції) та *практичного* (реалізація теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності).

Теоретичний компонент (теоретичні знання з проблеми конкуренції) розкривається за допомогою характеристик: «Знання про вияви конкуренції в життєдіяльності особистості»; «Знання про стратегії конкуренції в суспільстві»; «Сприйняття конкуренції»; «Сприйняття конкурента» та ін.

Практичний компонент (реалізація теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності) містить в собі характеристики: «Власні стратегії конкуренції особистості», «Стратегії конкуренції в організації», «Стратегії конкуренції в суспільстві».

Дотримуючись підходів фахівців [6; 255; 256], зазначимо, що формування у управлінського персоналу освітніх організацій психологічної культури конкуренції пов'язано з оволодінням теоретичними та практичними знаннями та методами побудови конкурентної взаємодії та спілкування з людьми в різних умовах їх життєдіяльності, оволодіння способами регуляції поведінки та дій, спрямованих двобічно – як на себе, так і на інших людей (учасників конкуренції).

Відмітимо, що комплекс методик для проблемно-пошукового і основного етапів констатувального експерименту був однаковим, але мета – різна.

Результати основного етапу будуть представлені у підрозділі 2.3.

Вибірка основного етапу дослідження склала 163 працівники різних категорій освітніх організацій державної форми власності: а) директори освітніх організацій; б) заступники директорів освітніх організацій.

Дослідження проводилось протягом 2011 року. У дослідженні були задіяні представники управлінського персоналу освітніх організацій державної форми

власності Київської та Львівської областей: за статтю учасники дослідження розподілилися у вибірці наступним чином: 79% - жінки, 21% - чоловіки; за віком: 22,8% від 25-35 років, 39,5% – 36-45 р., 24,7% – 41-50 р., понад 50 р. – 13%; за роботою за сумісництвом в інших організаціях, то 15,4% мають таку роботу, а 84,6% – не мають сумісництва; відносно кількості осіб, що працюють в організаціях, то до 50 осіб – 66%, 50-100 осіб – 26,5%, 100-200 осіб – 7,4%; щодо стажу роботи загального, то 1-10 р. – 17,9%, 11-20 р. – 27,2%, 21-30 р. – 36,4%, понад 30 р. – 18,5% опитаних; щодо стажу роботи в даній організації, вибірка розподілена наступним чином: від 1 до 10 р. – 32,7%, 11-20 р. – 29,6% , 21-30 р. – 25,9%, понад 30 р. – 11,7% учасників; відносно стажу роботи на посаді, то 55,6% працюють від 1 до 10 р., 30,9% – від 11 до 20 р., понад 20 р. – 13,6%; за рівнем освіти вибірка характеризується таким чином: 88,9% – повна вища освіта, 11,1% – неповна вища освіта; за типом освіти, то у 30,8% опитаних – психологічна освіта, у 62,9% – педагогічна, у 6,3% – гуманітарна; за рівнем місячної заробітної плати у 53,8% складає до 2000 грн., у 40,5% – до 3000 грн., у 5,7% – понад 3000 грн.; за задоволеністю рівнем заробітної плати, то її вважають достатнім 4,3%, недостатнім – 91,4%, невизначеною категорією виявилися 4,3%; сімейний стан опитаних характеризується наступними показниками: 81,9% – одружені, 10,6% – розлучені, 7,5% – неодружені; щодо кількості дітей, то 1 дитину мають 25,3%, 2 дитини – 51,9%, 3 дитини – 17,1%, і 5,7% – не мали дітей на момент проведення опитування.

Для вивчення цілого ряду показників, а саме:

- *соціально-демографічних* (стать, вік),
- *організаційних* (робота за сумісництвом, кількість осіб в організації),
- *професійних* (стаж роботи загальний, стаж роботи в даній організації, стаж роботи на посаді),
- *освітніх* (рівень освіти, напрям освіти),
- *економічних* (рівень місячної зарплати, задоволеність рівнем зарплати),
- *сімейних* (сімейний стан, кількість дітей), що обумовлюють особливості розвитку складових конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх

організацій державної форми власності було використано паспортичку в кінці комплексу діагностичних методик (*Додаток Б.3*).

Відмітимо, що в залежності від вищенаведених характеристик визначалися психологічні особливості розвитку складових компонентів конкурентноздатності, які встановлювалися серед *різних груп управлінського персоналу*:

- 1) *за статтю*: жінки, чоловіки;
- 2) *за віком*: 25-35 р., 36-45 р., 41-50 р., понад 50 р.;
- 3) *роботою за сумісництвом в інших організаціях*: мають таке сумісництво та не мають роботи за сумісництвом;
- 4) *за різною кількістю осіб, що працюють в організації*: до 50 осіб; 50 – 100 осіб; 100 – 200 осіб
- 5) *за загальним стажем роботи*: 1-10 р., 11-20 р., 21-30 р., понад 30 р.;
- 6) *за стажем роботи в даній організації*: 1-10 р., 11-20 р., 21-30 р., понад 30 р.;
- 7) *за стажем роботи на посаді*: 1-10 р., 11-20 р., понад 20 р.;
- 8) *за рівнем освіти*: повна вища освіта, неповна вища освіта;
- 9) *за напрямом освіти*: психологічна освіта, технічна, юридична, економічна, природнича, суспільно-історична, філологічна, гуманітарна педагогічна;
- 10) *за рівнем місячної заробітної плати*: до 2000 грн., від 2000 до 4000 грн., понад 4000 грн.;
- 11) *за задоволеністю заробітною платою*: задоволені рівнем зарплати (вважають його достатнім), не задоволені рівнем зарплати (вважають його недостатнім), невизначена категорія;
- 12) *за сімейним станом*: одружені, розлучені, із громадянським шлюбом, неодружені;
- 13) *за кількістю дітей*: мають 1 дитину, 2 дитини, 3 дитини, не мають дітей на момент експерименту.

Для обробки даних було використано метод кростабів. Результати даного етапу будуть представлені у підрозділі 2.3.

2.2. Психологічні проблеми сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (проблемно-пошуковий етап)

Наведемо результати *проблемно-пошукового* етапу дослідження психологічних проблем сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (Додаток В.1).

2.2.1. *Психологічні проблеми сформованості базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (Додаток В.1.1).*

Аналіз високого рівня сформованості блоку базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (рис 2.2.1), в цілому, засвідчив *домінування егоцентричної педагогічної спрямованості* управлінського персоналу (37,5% опитаних).

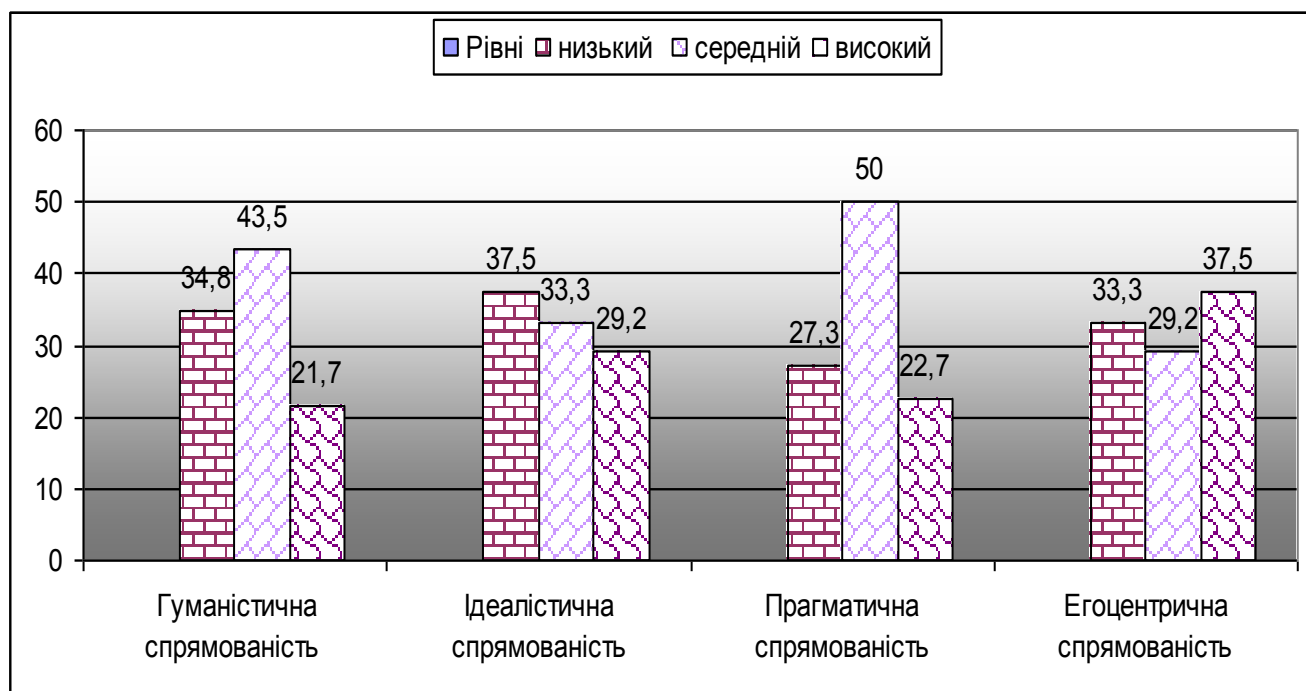


Рис. 2.2.1 Рівні сформованості базово-педагогічних характеристик (гуманістична, ідеалістична, прагматична та егоцентрична спрямованість) управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Вищевказані дані свідчать, на наш погляд, про суттєву проблему, яка пов'язана зі зміщенням акценту уваги педагога на власну особистість з інших

учасників педагогічного процесу. Значно менше серед всіх показників встановлено вияв ідеалістичної спрямованості (29,2% опитаних), прагматичної спрямованості (22,7% опитаних). Зовсім «сумна» картина, на наш погляд, виявилася щодо гуманістичної спрямованості (21,7% опитаних), вияв якої значно «дисонує» з декларованою ідеєю гуманізації суспільства та системи освіти.

Як зазначала авторка, виходячи із завдання переорієнтації сучасних навчальних закладів на ідеї гуманізації навчання і виховання підростаючої особистості, організації гуманістичної за змістом педагогічної діяльності, *управління в системі середньої освіти також повинно здійснюватися на гуманістичних засадах*. Адже успішна діяльність будь-якої системи (у даному випадку системи гуманістичного виховання і виховання підростаючої особистості) неможлива за наявності в ній «чужорідних», а тим більше надто централізованих механізмів функціонування. Іншими словами, не може бути «гуманним» той учитель, який постійно відчуває на собі «негуманність» управлінських впливів свого директора. У свою чергу, важко чекати виявів «гуманності» до вчителів з боку директора школи, коли він постійно відчуває на собі «негуманне» ставлення завідувача районного (міського) відділу (управління) освіти. І цей ланцюг можна продовжувати нескінченно [111].

Сьогодні вимагає від педагогічних працівників освітніх організацій усвідомлення власної ролі у реалізації гуманізації освіти. Представники управлінського персоналу освітніх організацій в першу чергу мають бути педагогами, професіоналами, спроможними до самовдосконалення, орієнтованими на творчість, з демократичним стилем діяльності, високим рівнем громадської самосвідомості та гуманістичної спрямованості.

Отримані нами дані практично підтверджують актуальну проблему щодо гуманістичної спрямованості сучасного менеджера освіти, яка підтверджується. На жаль, у сучасному «житті» освітніх організацій державної форми власності мають місце випадки, які підтверджують думку російської дослідниці Н. Щуркової про те, що ідея гуманізації педагогічного процесу залишається хибною. Авторка зазначає, що не знайдеться жодного працівника школи, який би надумав виступити

проти декларації цінності людини і права її на повагу, але зізнаються, що за зачиненими дверима пригнічується, ображається гідність дитини як людини, а вчитель мало схожий на найвищу цінність на землі [277]. Свої спостереження Н. Щуркова пояснює невмінням з боку вчителя успішно організувати гуманний педагогічний процес.

У дослідженні А. Кудусової зазначено, що майбутні вчителі, в цілому вірно розуміючи суть гуманістичної спрямованості не завжди бачать багатогранність цього загальнолюдського принципу, специфіку його прояву у педагогічній діяльності, часто ототожнюють його з «добрим ставленням» до світу взагалі [117]. А співвідношення типів орієнтацій на взаємодію, задачу і себе довело помітне переважання егоцентричної орієнтації.

У іншому дослідженні серед студентів випускних курсів педагогічного університету за результатами експерименту, лише 5,1% студентів-випускників вважають, що оволоділи основними вміннями здійснення гуманізації педагогічного процесу на високому рівні. За самооцінкою 31,4% опитуваних володіють названими вміннями на достатньому рівні. Частково володіє цими вміннями 47,2% студентів. Своє невміння щодо здійснення гуманізації педагогічного процесу в школі визнали лише 16,3% опитуваних студентів [193].

Пояснити ці дані можна, вважаємо ще також й викоремлиними Л. Карамушкою групи бар'єрів, які стоять на шляху гуманізації управління середньою освітою в нашій країні: а) соціально-економічні бар'єри (великий «досвід» авторитарного стилю керівництва в усіх сферах суспільства; крах багатьох соціальних і духовних цінностей; хаос в економіці; реальне зубожіння значної кількості населення тощо); б) бар'єри, безпосередньо зв'язані із системою середньої освіти (низький соціальний статус освіти в суспільстві; залишковий принцип фінансування освіти; перехід першокласних фахівців-предметників в сферу бізнесу в зв'язку з необхідністю «виживання» в умовах економічної нестабільності в країні; традиційний консерватизм системи середньої освіти тощо); в) психологічні бар'єри (низький рівень психологічної культури педагогів і управлінців; відсутність розгалуженої мережі психологічних служб як у системі середньої освіти, так і в інших галузях; недостатня орієнтація суспільної свідомості в

цілому на необхідність психологічного забезпечення життєдіяльності людей та психологічного захисту особистості тощо) [95].

Отже, отримані нами дані в певній мірі підтверджують дослідження колег, і це вимагає від нас посилювати увагу до розвитку базово-педагогічних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, зокрема, гуманістичної спрямованості.

2.2.2 Психологічні проблеми сформованості базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Далі проаналізуємо особливості сформованості блоку базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу та наведемо особливості реалізації функцій управління освітньою організацією їх управлінським персоналом (за методикою «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке [118]), модифікація (О. Філь, О. Вакулюк) (Додаток В.1.2).

Аналіз високого рівня сформованості блоку базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (рис 2.2.2) в цілому засвідчив дисбаланс в системній реалізації управлінським персоналом основних функцій управління.

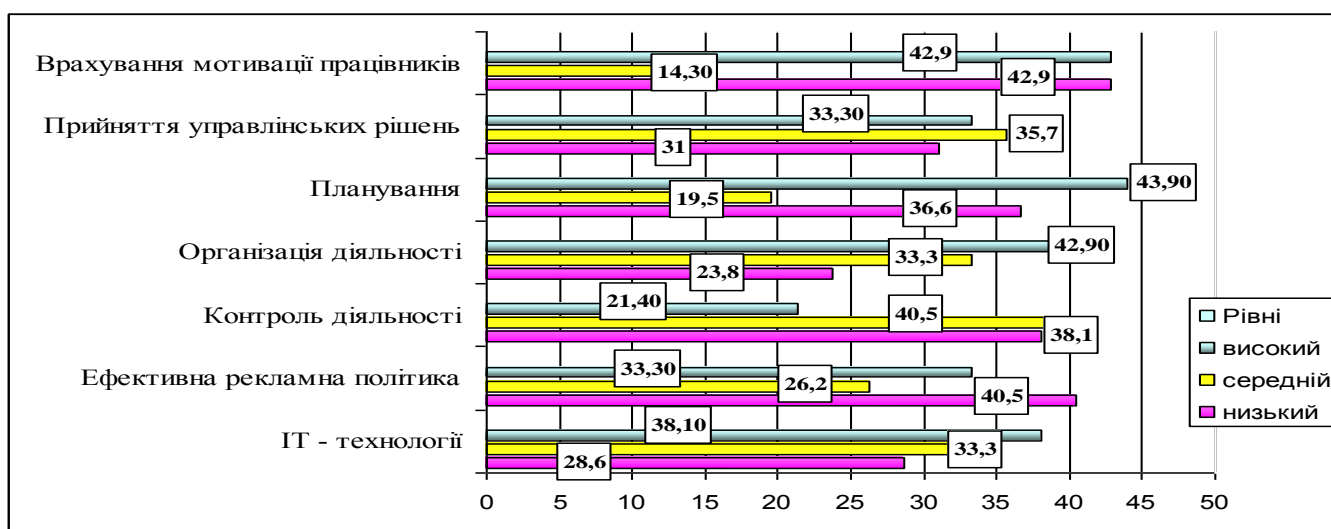


Рис. 2.2.2 Рівні сформованості базово-управлінських характеристик (врачування мотивації працівників, прийняття управлінських рішень, планування, організація діяльності, контроль діяльності, ефективна рекламна політика, ІТ-технології) конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Цей дисбаланс виявляється в тому, що в процесі управління організацією опитані найбільш успішно виконують *базові функції управління – «планування»* (43,9% опитаних), *«організації діяльності»* (42,9% опитаних), *«врахування мотивації працівників»* (42,9% опитаних), що забезпечує традиційні підходи до здійснення управлінської діяльності.

Однак, для здійснення ефективного управління освітньою організацією в сучасних умовах (глобалізація, інформатизація суспільства), а також високої конкуренції на ринку освітніх послуг важливо, на нашу думку, звернути увагу на розвиток таких характеристик, як *«використання ІТ-технологій»* в управлінській діяльності (*лише 38,1% опитаних*), адже використання *інформаційних технологій* не лише економить час, але й допомагає контролювати ведення й оформлення внутрішньо-шкільної документації (електронний план роботи школи, таблиць, звіти). До того ж, використання мережі Інтернет, сайтів організацій сприятиме розширенню інформаційного простору та становленню «швидких» різновекторних комунікацій – як представників управлінського персоналу, так і всієї освітньої організації в цілому.

Конкуренція в діяльності освітніх організацій вимагає, вважаємо, розвитку управління *«ефективною рекламною політикою»* (33,3% опитаних). Незначний вияв розвитку такої характеристики, порівняно з орієнтацією на виконання базових, традиційних функцій управління, може свідчити про те, що керівники саме освітніх організацій *державної форми власності* недостатньо розуміють та реально посилюють значущість управління ефективністю рекламної політики у своїй діяльності. Вони віддають перевагу іншим засобам розвитку організації, зокрема, це можуть бути досягнення педагогічних працівників освітньої організації (участь у фахових конкурсах, презентація матеріалів досвіду роботи на регіональних, всеукраїнських виставках) або учнів (рівень результативності участі в предметних олімпіадах, конкурсах тощо). Хоча, на нашу думку, такі форми роботи забезпечують певну рекламу закладу, однак процес управління має бути спланованим, системним, з урахуванням потреб реальних та потенційних клієнтів освітньої організації та ін.

Слід також посилювати розвиток таких функцій як *«прийняття управлінських рішень»* (33,3% опитаних). Високі конкурентні умови вимагають гармонійного

поєднання індивідуальних та колективних стилів прийняття управлінських рішень, а також не лише суб'єктивного, а й об'єктивного їх оцінювання. Сьогодні ще спостерігається ситуація, коли сучасні керівники частіше повідомляють про свої рішення у формі наказу чи усного доручення, небагато з них мають розроблені та письмово зафіксовані інструкції з прийняття ефективних рішень та в практиці своєї роботи використовують поєднання індивідуального та колегіального підходів.

В цьому контексті важливим є розвиток у конкурентоздатного керівника вміння приймати *ефективні управлінські рішення*, які за розробкою фахівців в сфері психології управління [93] забезпечуються рядом *вимог*: вони мають бути науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми; бути своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності; бути чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно вирішити; бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем; передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання [93].

Особливий інтерес у нас визвали дані, які певною мірою, «зруйнували» установки до того, що керівники, здебільшого, контролюють роботу своїх підлеглих. Дані показали, що вміння реалізовувати функцію *«контроль діяльності»* зазначила невелика кількість реципієнтів (21,4% опитаних).

На наш погляд, ці дані можна пояснити тим, що у керівника більше розвинена функція самоконтролю в процесі управління організацією – в зв'язку з

тим, що існує певна проблема в делегуванні повноважень іншим працівникам, а також недостатня орієнтація на командні принципи виконання професійної діяльності. До того ж, особистий контроль може не реалізовуватися, тому що існує «відстань» у взаємодії між керівником та працівниками організації, і це може виявлятися в тому, що уявлення про роботу працівників управлінці отримують від своїх заступників (помічників) через брак часу, або з інших причин. Для здійснення ефективного контролю та формування уявлення про реальну діяльність організації керівнику потрібно здійснювати моніторинг діяльності освітньої організації особисто.

Слід також, вважаємо, навчати кожного працівника в організації навичкам самоконтролю за виконанням своїх професійних функцій, тоді, напевно, низькі показники мали б «позитивний» ефект та свідчили б про високу самоорганізацію діяльності освітньої організації.

Окрему увагу зупинемо на тому, що конкурентоздатний керівник має здійснювати, насамперед, не просто контроль, а *ефективний контроль*, який має наступні характеристики: стратегічна спрямованість: контроль мусить здійснюватися відповідно до загальних пріоритетів організації та підтримувати їх; орієнтація на результат: кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, які має організація; відповідність до справи: контроль має відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно визначати й оцінювати те, що справді важливо; своєчасність: система ефективного контролю надає потрібну інформацію певним особам до того, як розвинеться криза; гнучкість: контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються; простота: найпростіші методи контролю потребують менших зусиль та є ефективнішими; економічність: підсумкові витрати на систему контролю не повинні перевищувати переваги, що створюються ним, в протилежному випадку організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або запровадити менш ретельний контроль [93].

2.2.3. Психологічні проблеми сформованості блоку спеціально-

конкурентоздатних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (Додаток В.1.3).

Наведемо аналіз *особливостей сформованості характеристик, важливих для успішної управлінської діяльності персоналу освітніх організацій в умовах конкуренції.*

Аналіз високого рівня сформованості **цілеспрямованості та рішучості, потреби в незалежності/автономії, потреби в досягненнях / подальшому розвитку, творчого потенціалу, вміння йти на розумний / зважений ризик** у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (за методикою «Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності «GET TEST» [96]), демонструє домінування, насамперед, високої **цілеспрямованості та рішучості** (41,5% опитаних) освітян (рис. 2.2.3).

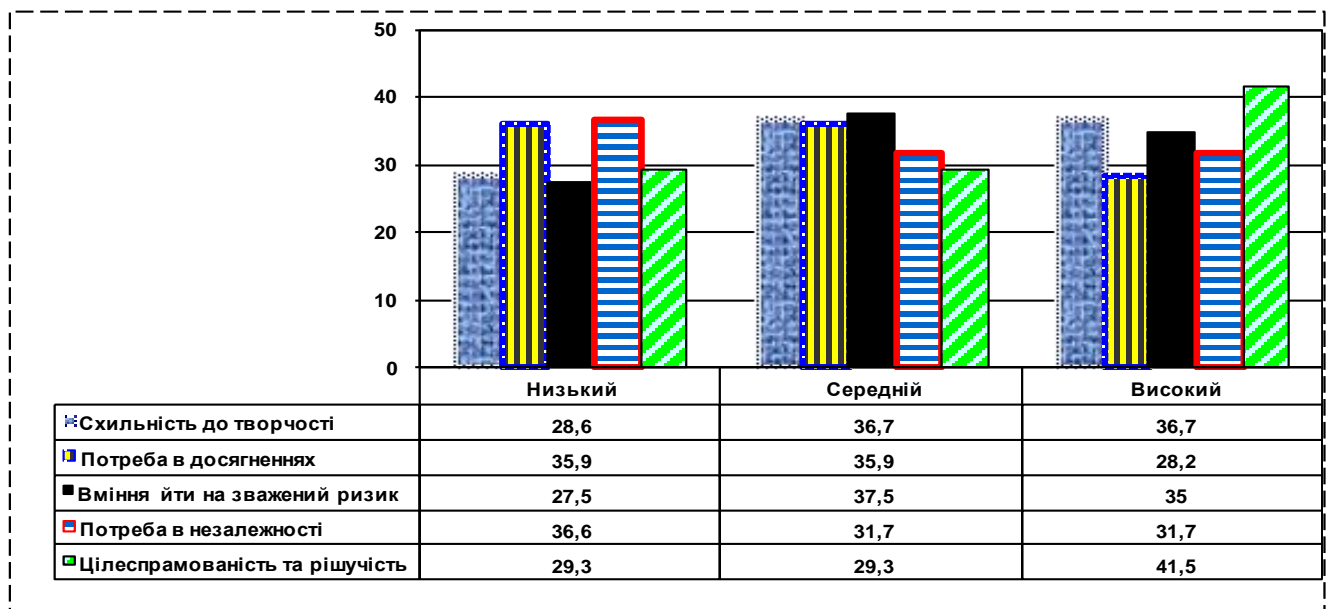


Рис. 2.2.3 Рівні сформованості спеціально-конкурентоздатних характеристик (цілеспрямованості та рішучості, потреби в незалежності/автономії, потреби в досягненнях/подальшому розвитку, творчого потенціалу, вміння йти на розумний/зважений ризик) управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Отже, отримані дані свідчать про недостатність сформованості у керівників здатності ставити цілі та наявності рішучості щодо їх досягнення, що, на нашу думку, є якістю достатньо важливою в умовах конкуренції, та такою, яка вимагає від особистості керівника активності, рішучості, результативності та ін.

При цьому психологічна проблема полягає, вважаємо, в тому, що всі інші якості

є, хоча й незначуще, однак, такими, що потребують більшої уваги: «*схильність до творчості*» (36,7% опитаних), «*вміння іти на розумний (зважений) ризик*» (35% опитаних), потреби в «*незалежності (автономії опитаних)*» (31,7% опитаних).

Отримані дані підтверджують результати попередніх досліджень, О. Фільякі, хоча й були проведені понад 9 років тому (2006 р.), але засвідчили подібні проблеми у розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій. а саме, це показало недостатній рівень розвитку у персоналу освітніх організацій основних психологічних характеристик конкурентноздатності. Про це, зокрема, свідчить той факт, що у персоналу освітніх організацій достатньо розвинутою є лише така характеристика конкурентноздатності, як «*цілеспрямованість та рішучість*» (високий рівень її розвитку виявлено у 41,9% досліджуваних). Щодо рівня розвитку інших характеристик конкурентноздатності - «*схильність до творчості*» та «*вміння йти на розумний ризик*», то високий рівень їх розвитку зафіксовано у значно меншій кількості опитаних (у 16,9% та 16,1% відповідно). А такі характеристики, як «*потреба в досягненнях*» та «*потреба в незалежності*» представлено ще у меншій кількості учасників дослідження (високий рівень розвитку виявлено лише у 10,5% опитаних по кожній із характеристик) [231].

В дослідженні О. Креденцер отримані дані свідчать, що *високий рівень розвитку здібностей до підприємницької діяльності* у підприємців сфери торгівельного бізнесу переважає за такими параметрами, як «*потреба в незалежності / автономії*» та «*цілеспрямованість та рішучість*» (по 42,2 % по кожному показнику). Разом з тим, за такими здібностями до підприємницької діяльності, як «*потреба в досягненнях (подальшому розвитку)*» та «*схильність до творчості (творчі здібності)*» переважає низький рівень розвитку (по 37,8 % по кожному показнику). А за такою здібністю, як «*вміння іти на розумний зважений ризик*» низький рівень розвитку дорівнює середньому та переважає високий [115].

Аналіз високого рівня сформованості характеристики «*ставлення до здоров'я*» у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за *опитувальником «Ставлення до здоров'я»* [208] (за

виведеними нами 3 рівнями ставлення до розуміння ролі здоров'я в житті і діяльності людини: неадекватне ставлення, амбівалентне, адекватне) показав значні протиріччя у ставленні до здоров'я управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (див. рис. 2.2.4).

Це протиріччя полягає у тому, що у представників управлінського персоналу достатньо сформованими виявилися два блока – когнітивний та ціннісно-мотиваційний. Тобто вони на рівні теорії, знань, цінностей та мотивації розуміють, цінують та хочуть мати здоров'я. При цьому рівні емоційного ставлення та, головне, у своїй поведінці, опитані освітяни значно менше уваги приділяють практичній підтримці свого здоров'я, адже можна хотіти та знати багато чого, однак, якщо на практичному рівні знання не реалізуються – вони є лише знаннями. Тобто, управлінський персонал освітніх організацій державної форми власності має значні резерви для осмислення проблеми збереження власного здоров'я та розвитку адекватного ставлення до нього.

Проаналізуємо детальніше рівень сформованості кожного з компонентів, що знаходить відображення у показнику «адекватне ставлення», по кожному з чотирьох змістовних блоків.

Когнітивний блок ставлення до здоров'я. Отримані дані показали, що цей блок є одним з найбільш домінуючих (разом з *ціннісно-мотиваційним блоком*) в системі всіх чотирьох блоків (див. рис. 2.2.4).

Аналіз даних «всередині» блоку показав, що адекватне ставлення було виявлено лише у 35,7% опитаних. Це свідчить про недостатнє знання представників управлінського персоналу про стан свого здоров'я та нерозуміння ними основних факторів, які здійснюють негативний (шкідливий) чи позитивний вплив на цей стан.

Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я. Аналіз відповідей показав, що, хоча цей блок також розвинений дещо більше, порівняно з наступними двома блоками., однак «всередині» його констатовано, що лише для 34,5% опитаних освітян було характерним адекватне ставлення, що із сумом поки що констатує недостатню цінність здорового способу життя, що, безперечно, потребує детального аналізу

причин недостатньої турботи про здоров'я.

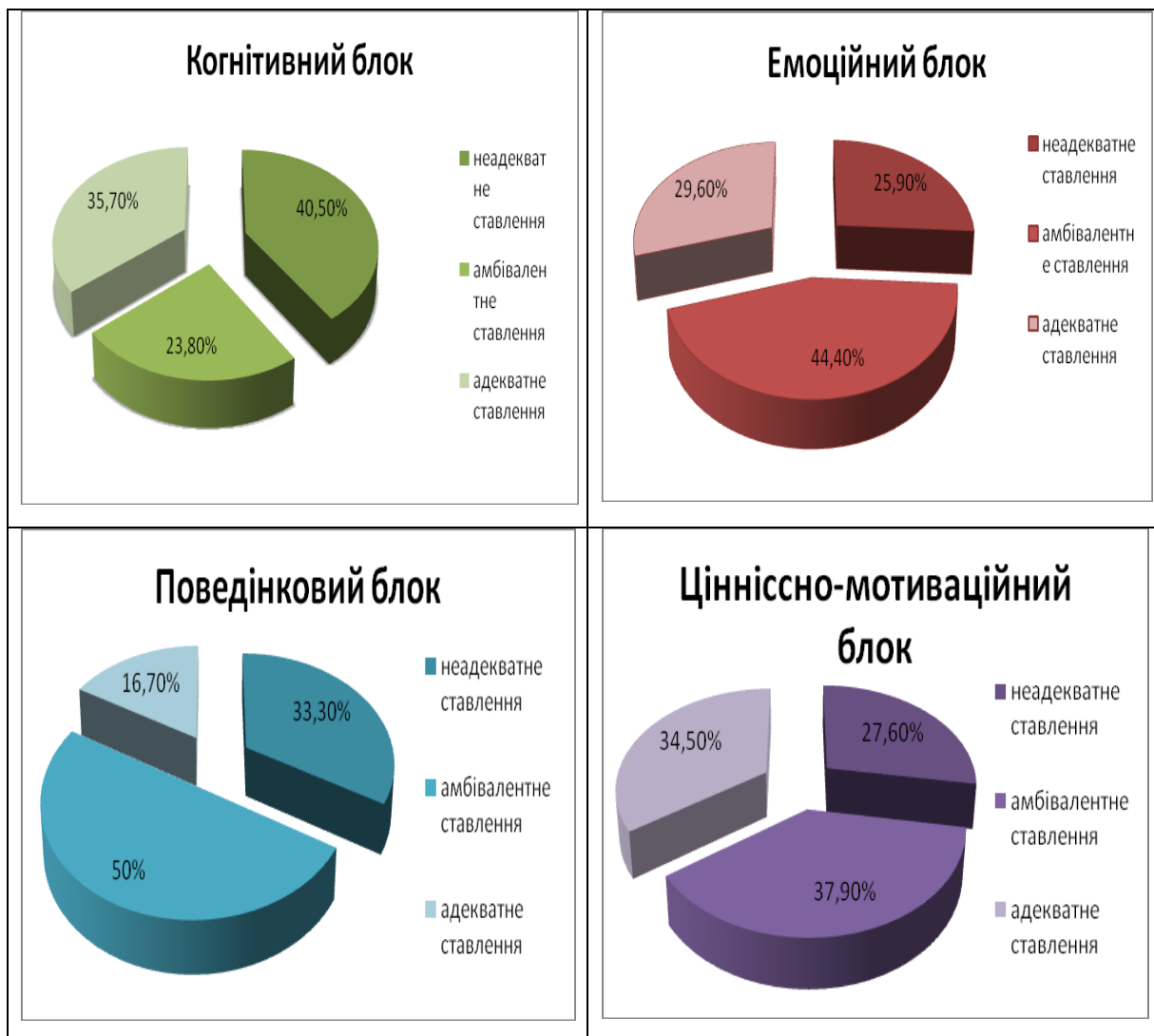


Рис. 2.2.4 Рівні сформованості спеціально-конкурентоздатних характеристик («ставлення до здоров'я») управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Емоційний блок ставлення до здоров'я. Дані показують, що цей блок разом з поведінковим «утворюють» групу з посиленими перспективами для розвитку, адже існує певний розрив у їх розвитку, порівняно з попередніми компонентами. До того ж, «внутрішній» аналіз показує, що адекватне ставлення, на жаль, виявлено менше ніж у третини досліджуваних – у 29,6% досліджуваних. Таким чином, ми можемо зробити висновки, що більша частина досліджуваних відчувають емоційні переживання, пов'язані зі станом здоров'я чи його погіршенням, однак на рівні поведінки все одно не змінюють ситуацію зі своїм здоров'ям, на що вказують наступні дані.

Поведінковий блок ставлення до здоров'я. Отримані дані говорять про те, що адекватне ставлення представників управлінського персоналу освітніх організацій до сформованості власної культури самозберігаючої поведінки та орієнтації на отримання професійної або непрофесійної допомоги відповідає 16,7% опитаних.

Отже, особливості поведінки людини за умови погіршення її психічного і фізичного стану не завжди орієнтовані на отримання професійної допомоги, самопомоги, а головне – профілактики власного здоров'я.

Таким чином, отримані дані показали, що в цілому недостатньо сформоване адекватне ставлення до здоров'я управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, що потребує здійснення ґрунтовної просвітницької роботи серед освітян, залучення їх до семінарів, які б сприяли корекції їх відношення до здоров'я та визначали місце здоров'я в індивідуальній ієрархії цінностей та створення відповідних умов для педагогів для активного спорту та збереження здоров'я.

Аналіз рівня сформованості *групи характеристик «орієнтація на команду»* за методикою *«Орієнтація стилю діяльності менеджера»* (Р. Блейк-Дж. Мутон) [98], *«комунікабельність/комунікативність»* за опитувальником *«Комунікативний мінімум менеджера»* (Г. Нікіфорова, М. Дмитрієва, В. Снетков) [158], *«лідерський потенціал»* за методикою *«Визначення рівня лідерського потенціалу»* (М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов) [96], *«баланс орієнтації на працю-гроші»* за методикою *«Виявлення установок на працю-гроші»* (О. Потьомкіна) [191], *«стресостійкість»* за тестом *«Чи схильні ви до стресу»* (Ф. Хміль) показав наявність досить суттєвих резервів для розвитку психологічних характеристик даної групи та забезпечення конкурентоздатності керівників освітніх організацій (див. рис. 2.2.5).

Аналіз високого рівня сформованості *«орієнтація на команду»* у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за *«Опитувальником стилю діяльності менеджера»* (Р. Блейк-Дж. Мутон), показав недостатню орієнтацію діяльності управлінського персоналу освітніх організацій на стиль «команда» (табл. 2.2.1). Тобто, попри «популярності»

командної роботи та розуміння її «дивідендів», констатовано той факт, що має місце «дисонанс» між «декларативністю» командної роботи та «реальністю» її застосування в процесі, насамперед, управління освітніми організаціями [30]. Слід ще раз зазначити, що нами в дослідженні використовувалася модифікована у обробці (Л. Карамушка, О. Філь) методика Р. Блейка-Дж. Мутон [96], яка дає можливість дослідити 9 стилів діяльності. Але враховуючи те, що предметом нашого дослідження виступав стиль діяльності «команда», основну увагу було приділено саме орієнтації діяльності персоналу на стиль діяльності «команда». Інші стилі діяльності було проаналізовано в більш узагальненому вигляді.

Таблиця 2.2.1

Рівні сформованості спеціально-конкурентоздатних характеристик («орієнтація на стиль діяльності «команда») управлінського персоналу

Стилі управлінської діяльності	Відсоток
Стиль «команда»	10,8
Інші стилі	89,2

Так, щодо особливостей орієнтації на стиль «команда» у представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, тобто показника «реальна орієнтація», то виявилось, що лише 10,8% опитаних орієнтовані на стиль «команда», а 89,2 % опитаних – на інші стилі діяльності.

Отримані дані співвідносяться з розробками вітчизняних фахівців у сфері командного менеджменту. Так, наприклад, В. Михайленко [206] показала, що орієнтація на стиль «команда» притаманна лише 11,4% держслужбовцям.

Дослідження П. Блешмудта показало, що персонал банківських структур також не достатньо орієнтується на стиль діяльності «команда». Лише 15,0% опитаних орієнтуються на стиль діяльності «команда», решта 85,0 % опитаних надають перевагу іншим стилям. Це свідчить, на погляд автора, про певні резерви, які існують у процесі реалізації командного підходу у практиці діяльності банківських структур [22].

Дещо вищі показники стосовно орієнтації на стиль «команда» отримані в

дослідження Л. Карамушки, О. Філь [96], згідно яких орієнтація на стиль «команда» виявлена у 24,3% опитаних працівників системи середньої освіти. При цьому констатовано деякі відмінності між різними категоріями працівників освітніх організацій. Так, найвищий показник (28,0% опитаних) виявлено у директорів загальноосвітніх шкіл. Далі слідують методисти (21,4% опитаних) і на останньому місці, як це не дивно, знаходяться психологи (19,5% опитаних).

В даному контексті для забезпечення власної конкурентоздатності менеджерам освіти варто усвідомлювати, розуміти причини уникнення керівником створення команд, які можуть полягати в наступних площинах:

- страх утрати монопольної влади над організаційною інформацією (учасники розвиненої управлінської команди, дійсно, обмінюються між собою відомостями, думками; кожний із них отримує багато інформації про стан справ в організації в цілому, а іноді вони стають поінформованими на рівні, близькому до рівня свого начальника. Співволодіння інформацією деякими керівниками сприймається як загроза її небажаного поширення, ще більше їх турбує певне розмивання унікальності власного статусу в організації, який забезпечується зосередженням виключно у своїх руках тієї інформації, яка стосується організації в цілому);
- побоювання внутрішньої конкуренції з боку учасників команди (найчастіше виникають у керівників, які не є лідерами в організації);
- великі витрати часу на колективне обговорення, якщо немає вміння ефективно організувати таке обговорення;
- відсутність особистої потреби у формуванні розвиненої команди: а) якості лідера у своїй сукупності достатні для успішного функціонування й розвитку організації без утворення управлінської команди; б) «страх втрати монопольної влади над організаційною інформацією» в) несумісність особистої культури керівника з командною роботою через його конфліктність, авторитарність, гордовитість тощо, що вимагає більшої дистанції між керівником та підлеглими; г) природна інтровертованість керівника, яка виявляється в уникненні широкого діапазону спілкування, швидкій стомлюваності від

колективної роботи;

- недостатня психологічна готовність керівника до командної роботи (відсутність або недостатність знань, мотивації, практичних навичок успішної командної роботи») тощо [96; 222].

Отже, в цілому, отримані нами дані та розробки наших колег посилили увагу до проблеми підготовки управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до командної роботи, до створення конкурентоздатної управлінської команди, що забезпечує успішне колегіальне управління сучасною освітньою організацією, яке дає можливість об'єднати інтелектуальні, професійні ресурси, досвід, творчий потенціал для пошуку нових напрямів роботи, клієнтів, підбору професійних кадрів, створення конструктивної професійної взаємодії з метою успішного управління закладом освіти в умовах конкуренції.

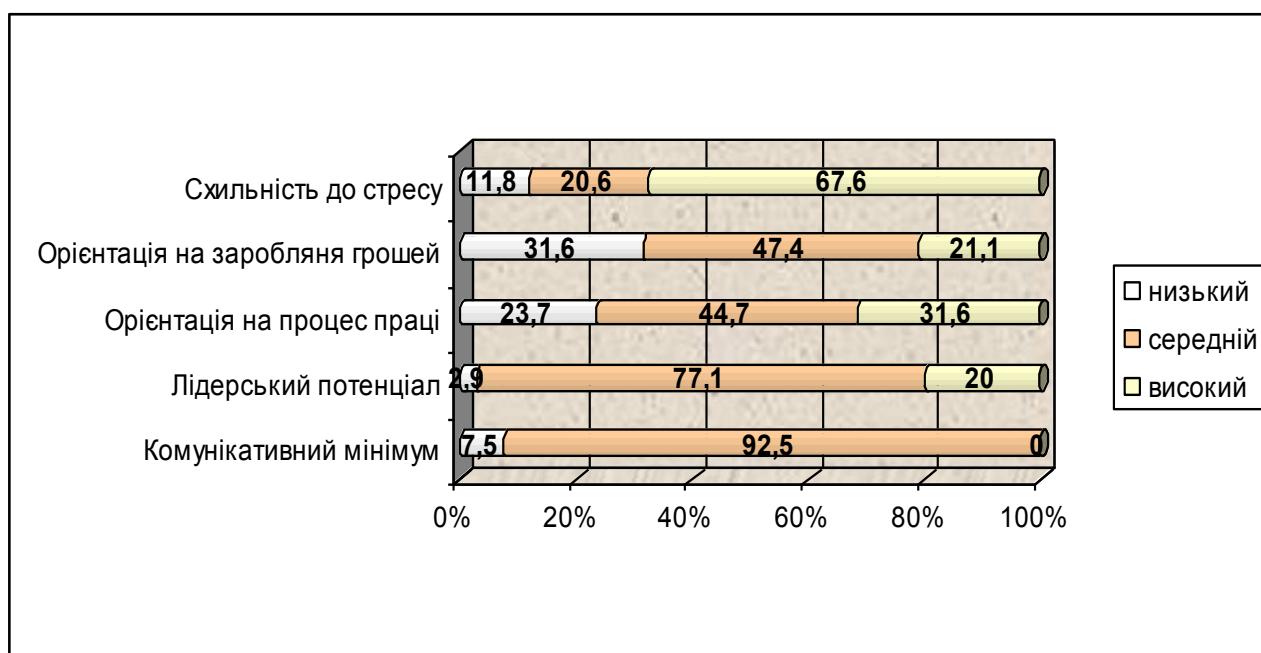


Рис. 2.2.5 Рівні сформованості характеристик (комунікабельність/комунікативність, лідерський потенціал, баланс орієнтації на працю-гроші, стресостійкість) конкурентоздатності спеціально-конкурентоздатних характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу

Аналіз високого рівня сформованості характеристики «комунікабельність/комунікативність» за методикою «Комунікативний мінімум

менеджера» показав суттєві *проблеми з розвитком базового комунікативного мінімуму* у управлінського персоналу освітньої організації (у жодного опитаного не констатовано високі показники). Констатовано, що у жодного опитаного управлінця рівень комунікабельності/комунікативності не досягає високого рівня (0% опитаних). Також визначено, що 7,5% опитаних мають низький розвиток цієї характеристики (7,5% опитаних), на середньому рівні комунікабельністю володіє більшість опитаних – 92,5% досліджуваних.

Отже, дослідження показало, що для представників управлінського персоналу освітніх організацій необхідно розвивати таку характеристику як комунікабельність/комунікативність, адже вміння менеджером вести ділову розмову, розуміти психологічні особливості співрозмовника, вміння надавати зворотний зв'язок, вміння досягати мети розмови, уміння вчасно закінчити розмову, на нашу думку, є необхідною вимогою сучасного конкурентоздатного управлінця.

Рівень сформованості *«лідерського потенціалу»* за методикою *«Визначення рівня лідерського потенціалу»* (М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов), не дивлячись на те, що дослідження відбувалося саме серед керівників, діяльність яких по своїй психологічній природі тісно пов'язана з феноменом «лідерство», виявлено лише у 20% опитаних освітян, що вказує на проблеми зі сформованістю готовності керівника виконувати не лише відповідні діяльності та професійним обов'язкам функції, а й бути лідером у своєму колективі.

Отже, варто говорити про розвиток лідерського потенціалу управлінського персоналу, який, на нашу думку, має «вилитися» у цілеспрямований процес формування й поглиблення відповідних якостей і навичок, який передбачає виробленню особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, розвитку професійної компетентності, аналітичності, гнучкості, передбачливості, упевненості в собі, умінні планувати й ставити мету, готовності ухвалювати рішення й брати на себе відповідальність тощо.

Дослідження Н. Мараховської проводилось з метою виявлення в майбутніх учителів іноземної мови прагнення стати лідером у педагогічній діяльності серед

студентів 1–5 курсів. На жаль, саме у старшокурсників суттєво знижується мотивація до професійно-педагогічної діяльності, виникають побоювання опинитися нікому не потрібним після 5 років навчання, не реалізувати свій потенціал, не знайти цікаву роботу. Лише 42 % студентів прагнуть бути лідерами в педагогічній діяльності, проте більшість усіх респондентів (75 % опитаних) погоджується, що необхідно бути лідером як у професійній діяльності, так і, взагалі, в сучасному житті. Важливим аспектом діагностики лідерських якостей студентів було вивчення рівня сформованості знань про лідерство. Як показує дослідження, уявлення про лідерство формуються у студентів більше на основі особистісного досвіду (включення в лідерство або спостереження за іншими лідерами), ніж, наприклад, під впливом соціальних умов, тому часто образ лідерства має характер стереотипу [141].

Аналіз високого рівня сформованості характеристик **«орієнтація на працю»** та **«орієнтація на заробіток»** (гроші) за методикою *«Виявлення установок на працю-гроші»* (О. Потьомкіна), показав наявність ряду психологічних проблем у їх вираженості та співвідношенні.

По-перше, високі показники недостатньо, на нашу думку, виражені для забезпечення успішного управління освітньою організацією в умовах конкуренції, тобто, висока орієнтація виявлена на діяльність, процес праці у 31,6% опитаних, а на заробляння грошей – у 21,1% опитаних. По-друге, існує дисбаланс в поєднанні орієнтації і на процес праці і на заробляння грошей, що виражається у переважанні орієнтації на процес праці порівняно з орієнтацією на заробляння грошей.

В результаті дослідження, проведеним Ю. Семеновим, виявилось, що гроші рідко становлять домінуючу цінність, проте зазвичай знаходяться в першій третині ієрархії цінностей. Для особистісно зрілих людей гроші та хороші умови життя є меншою цінністю, ніж захоплення певною справою. Проте, для особистісно незрілих людей, навпаки, гроші набувають більшої цінності, ніж захоплення власною справою. Отже, в процесі особистісного росту відбувається трансформація ціннісної системи особистості, і в результаті монетарні цінності поступаються духовним та соціальним цінностям [205].

У нашому дослідженні орієнтованість особистості на діяльність розглядається як процесуальна (чи приваблює обраний вид діяльності, чи додає радості сам процес праці) або результативна (для людини важливим є матеріальний аспект, а сама діяльність є тільки засобом для заробітку грошей), тому, вважаємо, що для управлінців важливо отримувати задоволення від виконаної роботи, і при цьому – посилювати орієнтацію на заробляння грошей.

Аналіз високого рівня сформованості *«стресостійкості»* за опитувальником *«Чи схильні ви до стресу»* (Ф. Хміль) показав, що має місце *«деструктивне»* домінування цієї характеристики (67,6% опитаних).

Причини стресу у діяльності керівника освітньої організації можуть бути різні. Це зумовлено тим, що у своїй діяльності керівники вимушені вирішувати складні управлінські питання у спілкуванні з педагогічним колективом, учнями, батьками, адміністрацією, спонсорами тощо. Так, С. Дубовик та О. Щербак відмічають, що управлінські рішення відносяться до найбільш складних видів людської діяльності, в якій постійно виникає безліч напружених ситуацій, пов'язаних з долею колег, підлеглих і залученого в дану діяльність населення [67].

Особливості психологічної готовності керівників до управлінської діяльності у дослідженні О. Брюховецької та Л. Калити визначалися за рівнем впевненості, творчого підходу та стресостійкості. Так, науковцями встановлено, що високий рівень стресостійкості мають 25% респондентів, середній рівень – 50% респондентів, низький рівень 25% опитаних. Стресостійкість впливає не тільки на здатність керівника успішно переживати повсякденні стреси, брати на відповідальність, стресостійкість керівник прямо пов'язана з його здатності до змін, пошуку найкращих рішень та реалізації інновацій. Керівники, які мають високий рівень стресостійкості, здатні легко змінювати звичайні методики та підходи в роботі, оптимально застосовувати зовнішні можливості та творчий потенціал своєї команди [128].

Підтримуючи думку авторів, зазначимо, що стресові ситуації виникають через високу динамічність управлінської діяльності, необхідність швидкого прийняття рішення, критичність обставин або ризиків. Джерелом стресу можуть

бути не тільки психолого-педагогічні або соціальні проблеми. Без сформованої стресостійкості управлінський персонал освітніх організацій не зможе конструктивно виходити зі стресових ситуацій, ефективно розв'язувати професійні та життєві проблеми.

2.2.4. Психологічні проблеми сформованості характеристики «психологічна культура конкуренції» управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (Додаток В.1.4).

Проаналізуємо далі особливості сформованості характеристики «**Психологічна культура конкуренції особистості**» в структурі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Психологічна культура конкуренції особистості складається з двох **компонентів: теоретичний** (теоретичні знання з проблеми конкуренції) та **практичний** (реалізація теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності). Наведемо *особливості розвитку психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (діагностичний блок «Психологічна культура конкуренції» за комплексом діагностичних методик «АРКО», О. Філь).*

Аналіз показників сформованості теоретичних знань управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності з проблеми конкуренції (теоретичний компонент) показав позитивне ставлення управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до конкуренції, показав наявність різних типів сприйняття конкуренції управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності (див. рис. 2.2.6).

Базуючись на розробках О. Філь [256], виокремлюємо наступні **типи сприйняття конкуренції управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності:**



Рис. 2.2.6 Сформованість теоретичного компоненту (знання з проблем конкуренції) психологічної культури конкуренції особистості управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

1) *вимушено-пасивний тип (особистість – пасивний суб'єкт в ситуації конкуренції)* (7,3% опитаних). Для такого типу управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності характерним є, здебільшого, «вимушене» сприйняття конкуренції як невід'ємного факту та як об'єктивної обставини їхнього життя, діяльності освітньої організації, вітчизняного суспільства та її виявів на наступних рівнях: а) конкуренція виявляється на рівні суспільства («люди в нашому світі як риби в морі – великі з'їдають малих» та ін.); б) конкуренція виявляється на рівні організації («кожен працював би спокійно на своєму робочому місці, якби не з'являлися ті, яким «більше за всіх треба» та ін.); в) конкуренція виявляється на особистісному рівні («постійне «перетягування канату» між працівниками» та ін.). Також принциповою ознакою даного типу є те, що сама особистість сприймає себе «по-за ситуацією конкуренції» та як її пасивного учасника. В цілому, особливістю даного типу сприйняття є, на наш погляд, домінування певною мірою негативних аспектів контексту сприйняття конкуренції, що, на нашу думку свідчить про певний, і, на жаль, не завжди позитивний попередній досвід конкурентної взаємодії, «небажаність» та, можливо, відсутність або ж недостатню готовність освітян до ситуації конкуренції. Негативний контекст сприйняття конкуренції може слугувати, думаємо, певною передумовою ігнорування конкуренції, уникання ситуацій конкурентної взаємодії.

І, хоча лише для 7,3% опитаних управлінців характеризуються «вимушено-пасивним» типом сприйняття конкуренції, тобто, цей відсоток є незначним, однак цей тип сприйняття *має місце серед сучасних керівників системи освіти*, що не може не впливати, думаємо, на певний відсоток освітніх організацій, що діють сьогодні на сучасному освітньому просторі та, напевно, «переймають» від керівника його ставлення або вступають в ситуацію конфронтації з причини несумісності поглядів та підходів щодо діяльності сучасного закладу освіти в умовах конкуренції.

Тому потрібно, на наш погляд, здійснювати психологічну підготовку управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до розуміння «глобальності» конкуренції, її масштабності вияву в усіх сферах життєдіяльності сучасних освітян, розуміння можливостей явища конкуренції для стимулювання розвитку особистісного та розвитку організації, а також – розуміння важливості психологічної готовності до ситуації конкуренції та, відповідно, необхідності роботи над формуванням психологічної культури конкуренції.

Наступний тип сприйняття конкуренції персоналом освітніх організацій державної форми власності суттєво відрізняється від попереднього, насамперед, мірою власної активності особистості в ситуації конкуренції;

2) *розвивально-активний тип (особистість – активний суб'єкт в ситуації конкуренції)* (92,7% опитаних). Даний тип управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності характеризується, здебільшого, сприйняттям *конкуренції як ситуації розвитку* та як *природної обставини їх життя, діяльності освітньої організації, вітчизняного суспільства* та її виявів на наступних рівнях: а) конкуренція сприяє *розвитку суспільства* («конкуренція розвиває нашу країну, яка стала на шлях ринкової економіки» та ін.); б) конкуренція сприяє *розвитку організації* «саме для того, щоб освітні організації змінили занижений соціальний та економічний статус, конкуренція має бути та якомога більше створювати ситуацій для роздумів...» та ін.); в) конкуренція сприяє *власному розвитку особистості* («особистість розвивається завдяки ситуації конкуренції, і «тягне» як паровоз за собою інших...своїх дітей, працівників, школу...» тощо).

Суттєвою відмінністю порівняно з першим типом є те, що сама особистість *сприймає себе «включеною в ситуацію конкуренції»* та є *активним суб'єктом* конкуренції.

Вважаємо, що домінування в управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності саме *другого типу сприйняття конкуренції*, на наш погляд, пояснюється тим, що сучасні керівники на рівні теорії розуміють сутність, значення та роль конкуренції особисто в їх житті, в діяльності їх закладів освіти, в розвитку вітчизняного суспільства, і це, дійсно, сприятиме посиленню *розвивального фактору конкуренції* [9; 250], як позитивного підґрунтя для подальшого розвитку психологічної культури конкуренції освітян, та, в результаті, підвищенню психологічної культури конкуренції освітньої організації з іншими організаціями на освітньому ринку.

Отримані дані також вказують на важливість дослідження «конгруентності» сприйняття конкуренції та психологічних особливостей реальної поведінки управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, що може бути висвітлено в рамках дослідження наступного, практичного компоненту психологічної культури конкуренції особистості в структурі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Аналіз показників *реалізації теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (практичний компонент)* здійснювався по декількох показниках.

Дослідження *оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції в сучасному суспільстві* (незавершене речення: «*Частіше за все люди в нашому суспільстві поводять себе в ситуації конкуренції...»*) за допомогою контент-аналізу та класифікації О. Філь [239]. У відповідності до шкал анкети, відповіді учасників дослідження відносяться до *різних типів стратегій конкуренції в суспільстві*:

1) деструктивна стратегія конкуренції (агресивно-маніпулятивна) включає в себе ознаки деструктивно-агресивного типу поведінки («надзвичайно гіперактивно», «агресивно»); деструктивно-викличного типу («нахабно», «зверхньо», «з викликом»); деструктивно-ворожого типу («вороже»,

«недоброзичливо»); деструктивно-некоректного типу («підло», «брудно», «некоректно», «зверхньо-зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування своєю владою можливостей конкурента», «пригнічення конкурента», «погано»); деструктивно-емоційно-неадекватного типу («принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю», «емоційна «блокада» в спілкуванні», «розрив стосунків» та ін.);

2) конструктивна стратегія конкуренції (асертивно-гуманістична) включає в себе ознаки конструктивно-асертивного типу поведінки («впевнено в своїх силах», «самодостатньо»); конструктивно-лідерського типу поведінки («як лідер», «показуючи приклад»); конструктивно-обережного типу поведінки («обережно»); конструктивно-орієнтованого типу («намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини»); конструктивно-емоційно-адекватного типу («адекватно», «стримано»);

3) стратегія «ігнорування/уникання» конкуренції (пасивно-залежна, фрустраційна) містить ознаки часткового «ігнорування» («пасивно», «моя хата з краю», «зараз не мій час») або повного «уникання» («занурити голову в пісок», «я ніколи не буду конкурувати зі своїми колегами», «Я і конкуренція не сумісні між собою як вогонь та вода») конкуренції;

4) поєднання конструктивної і деструктивної стратегій конкуренції (амбівалентна) («веду себе в конкуренції залежно від обставин», «коли-як...» та інші приклади) [200; 210].

Наше дослідження констатувало наявність різних типів стратегій конкуренції в суспільстві (рис. 2.2.7).

Звернемо увагу, насамперед, на те, що, саме деструктивна стратегія конкуренції (агресивно-маніпулятивна), на жаль, є найбільш «популярною» з точки зору учасників дослідження в умовах сучасної конкуренції в суспільстві (50% опитаних). Отримані результати звертають увагу на надзвичайно важливу проблему, яка полягає в тому, що в умовах значного поширення конкуренції, практично всі її учасники використовують, здебільшого, деструктивні методи досягнення перемоги та задоволення власних інтересів.

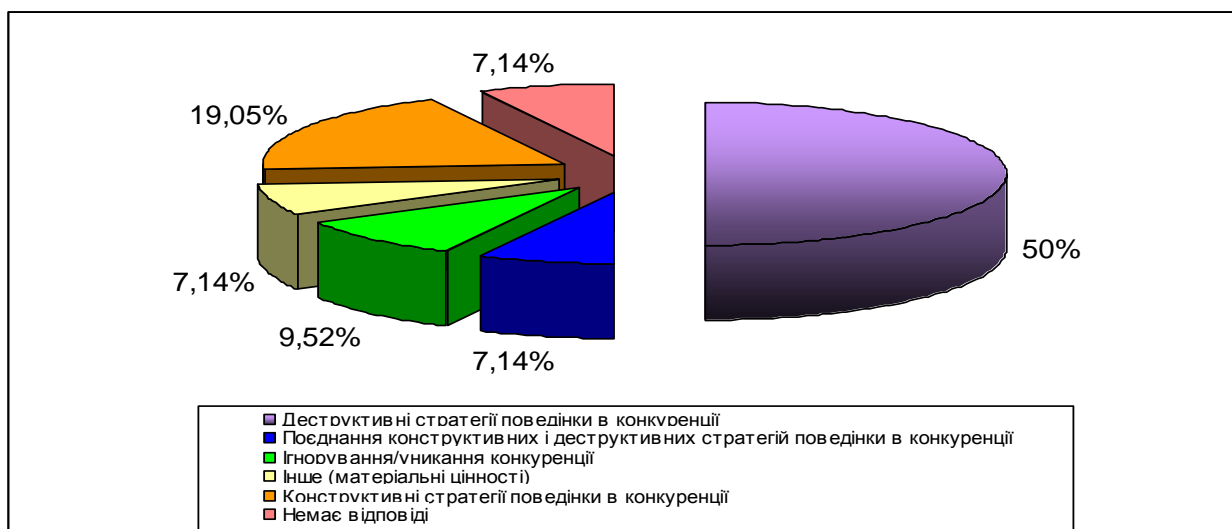


Рис. 2.2.7 Сформованість практичного компоненту (оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції в сучасному суспільстві) психологічної культури конкуренції особистості управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Відповідно, проектуючи отримані дані на більш широкий загальний контекст системи освіти, можна говорити про необхідність *привернення уваги як керівництва освіти, так і самих освітян до розв'язання проблеми деструктивних стратегій конкуренції.*

Такі ж подібні дані було встановлено дослідженням В. Корсакевич [106], в якому констатовано, що 28,7% опитаних викладачів ВНЗ приватної форми власності вказують, що сучасні люди ведуть себе в ситуації конкуренції «не досить коректно», «негідно», «втрачаючи людські цінності», «деструктивно», «неадекватно», «агресивно, та не екологічно», «нечесно», «нахабно», «не адекватно», «лицемірно, рідше – жорстоко», «на принципах, які 150 років тому виклав К. Маркс: повернення до первинного капіталізму з елементами соціалістичної моралі», «дику», «знервовано», «...як вороги», «нагло і нахабно», «не розумно», «нервозно, якщо це робиться з порушенням конституційних прав», «не коректно», «хочуть зайняти місце, на яке прагнеш ти», «безпринципно, часто на межі законності», «брудно, ллючи «непотріб» на організацію навчально-виховного процесу», «як людоїди», «егоїстично», «не професійно», «конфліктно та не стримано», «не коректно (перевищуючи межі дозволеного)», «дуже емоційно, не зваживши всі «за» і всі «проти»», «аморально», «як тварини в боротьбі за виживання», «забей мамонта», «як вівці у стаді» та ін. (наведені

авторські висловлювання опитаних учасників дослідження).

Конструктивна стратегія конкуренції (асертивно-гуманістичну), яка є «альтернативою» попередньому варіанту, констатована лише 19,05% опитаних освітян. Встановлено *поєднання конструктивних і деструктивних стратегій конкуренції (амбівалентна)*, яка зафіксована відповідями 7,14% опитаного управлінського персоналу. Особливу увагу привертаємо до *стратегії «Ігнорування / уникання» конкуренції (пасивно-залежна, фрустраційна)*, яка зафіксована у 9,52% опитаних освітян зазначена в ситуації глобальності явища конкуренції. Також серед інших отриманих відповідей було зазначено матеріальний аспект поведінки в ситуації конкуренції (7,14% опитаних відповіли «де більше заробити грошей», «висока зарплата»). Вважаємо, що це стосується якраз не стільки способу поведінки, скільки, можливо, мотиву конкуренції, тому ця відповідь не включатиметься нами до загальних стратегій конкуренції, і можемо її, в принципі, вважати як «відсутність відповіді» та зарахувати її до показника «не відповіли на запитання», який, відповідно, складатиме 14,28% респондентів.

Окрему увагу варто привернути до *стратегії «Ігнорування / уникання» конкуренції (пасивно-залежна, фрустраційна)*, на яку вказали відповіді 9,5% опитаних освітян. Як зазначає автор анкети, уникання конкуренції, з одного боку – варіант до певної міри один з найпростіших, оскільки він практично не вимагає жодних зусиль від особистості. З іншого боку – він може вказувати на компенсаторний характер поведінки людини, яка має певну напруженість, тривожність, невпевненість в собі, певний попередній негативний досвід конкуренції тощо. До того ж, неможливо постійно уникати конкуренцію, яка являє собою достатньо глобальне суспільне явище. Відтак, фактично жодна особистість не спроможна «заборонити» конкуренції існувати в сучасному світі [249]. Тому можна говорити про те, що в ситуації конкуренції серед закладів освіти за учнів, персонал цих закладів потрібно готувати до успішної професійної конкурентної взаємодії закладів освіти. Важливо налагоджувати механізми управління процесом конкуренції, яка носить іноді формат «стихійного лиха» як всередині освітніх організацій, так і між ними. Необхідно вибудовувати політику конкурентної взаємодії цих закладів, всередині них – регулювати

поведінку свого персоналу через розробку нових форм роботи з персоналом та реальне дотримання норм організаційної культури.

Отже, результати аналізу стратегії конкуренції в суспільстві з точки зору опитаного управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності показали домінування деструктивної стратегії конкуренції (агресивно-маніпулятивна) та необхідність «просвітницької» роботи в суспільстві щодо альтернативності способів результативної поведінки в ситуації конкуренції – орієнтації на конструктивні стратегії конкуренції (асертивно-гуманістична).

Порівняльний аналіз оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції керівників та працівників-колег і самооцінки своєї власної стратегії конкуренції (питання анкети «Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються керівниками Вашої організації?»; Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються працівниками Вашої організації?»; Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються Вами?) проведено нами за трьома видами аналізу: 1) «горизонтальний аналіз» (аналізуються показники по кожній шкалі окремо), 2) «вертикальний аналіз» (аналізується співвідношення показників по трьох шкалах між собою) та 3) «перехресний аналіз» (аналізується співвідношення показників першого та другого запитань) показав їх амбівалентність (рис. 2.2.8):

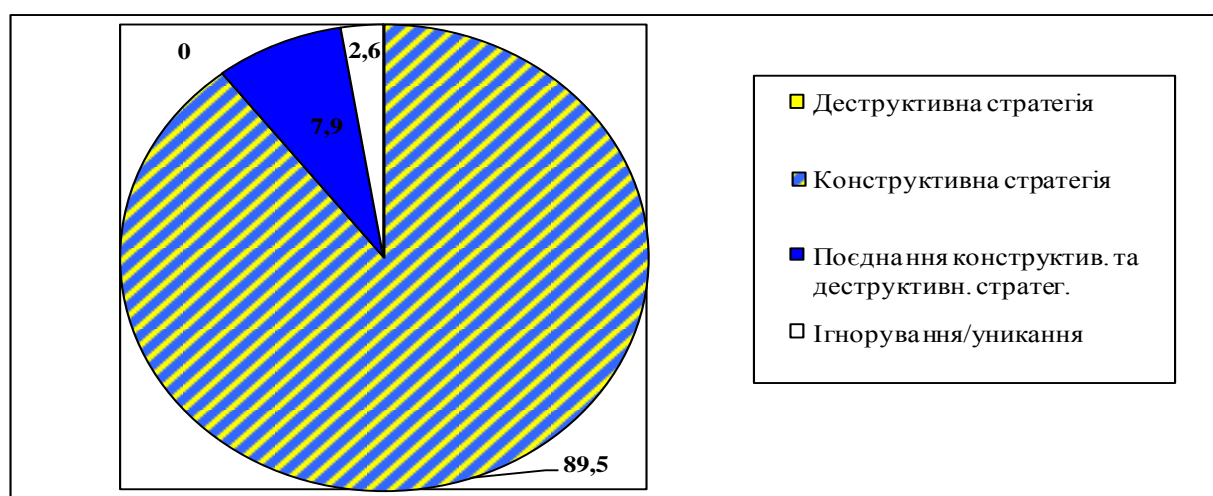


Рис. 2.2.8 Сформованість практичного компоненту (аналіз стратегій конкуренції керівників та працівників-колег і самооцінки своєї власної стратегії конкуренції) психологічної культури конкуренції особистості управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Подивимось на отримані показники по лінії «горизонтальний аналіз», а саме – проаналізуємо показники по кожній шкалі окремо. Так, оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції їх керівників-колег в організації (див. рис. 2.2.8) висвітлила достатньо позитивну картинку: 89,5% опитаних керівників вказали на домінування конструктивних стратегій конкуренції, що застосовують керівники-колеги учасників нашого дослідження в ситуації конкуренції. Такі дані, чесно кажучи, нас дуже приємно вразили своєю надзвичайною гуманістичною спрямованістю освітян на інших учасників конкурентної взаємодії.

Має місце поєднання конструктивних і деструктивних стратегій конкуренції, які виявлено у 7,9% досліджуваних, а також стратегія «Ігнорування-уникання конкуренції» (2,6% опитаних освітян). Особливу увагу звернемо на те, що жодної відповіді не було відносно вияву деструктивних стратегій (0% опитаних).

Також дуже цікавими для нас виявилися дані щодо оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції їх працівників-колег в організації (рис. 2.2.9).

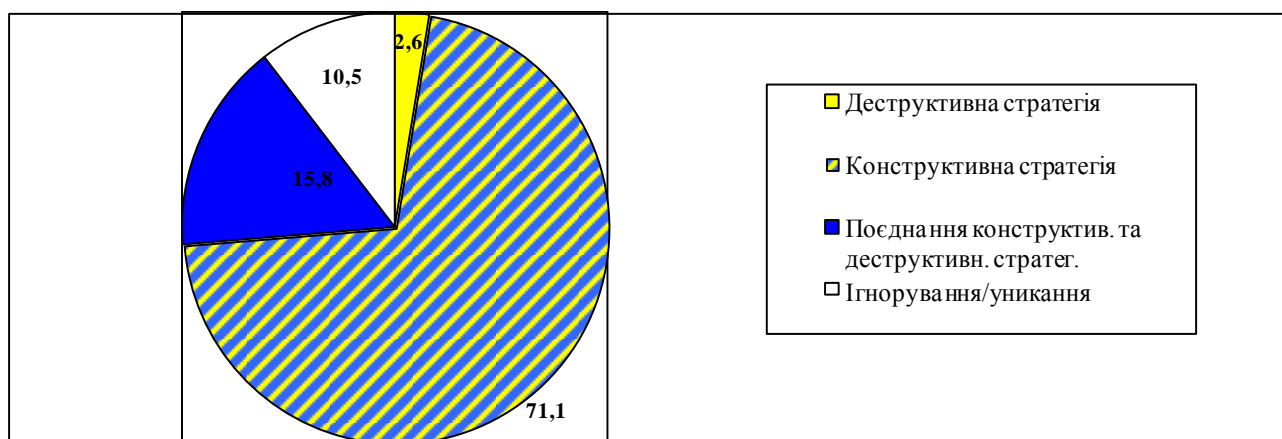


Рис. 2.2.9 Сформованість практичного компоненту (оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції їх працівників-колег в організації) психологічної культури конкуренції особистості управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Горизонтальний аналіз даних показав, що опитані вважають, що їх працівники-колеги також, здебільшого, використовують саме конструктивні стратегії конкуренції (71,1% опитаних). При цьому вже з'явилися і вияви «чистої» деструктивної стратегії

(2,6% опитаних), на поєднання конструктивних і деструктивних стратегій конкуренції працівниками-колегами з точки зору опитаних освітян вказано у 7,9% досліджуваних, а також зазначено на місце стратегії «Ігнорування-уникання конкуренції», яка властива колегам-працівникам з точки зору 10,5% опитаних.

Особливої уваги заслуговують дані щодо **самооцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності власних стратегій конкуренції в організації** (рис. 2.2.10).

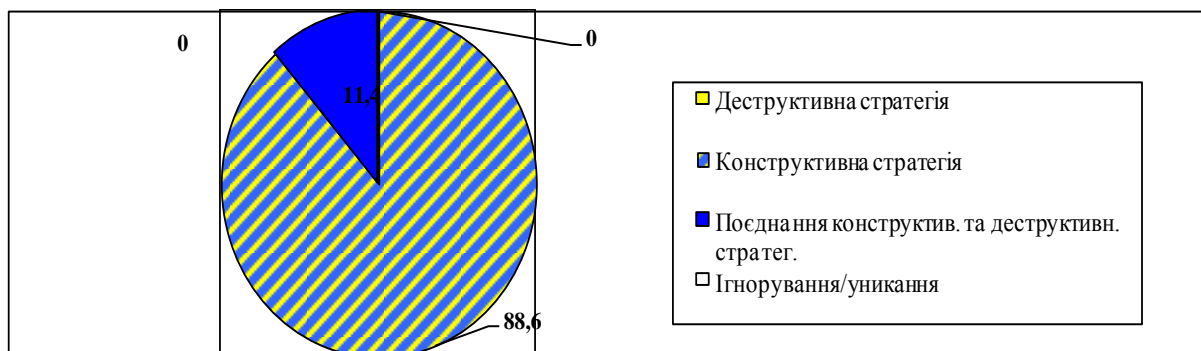


Рис. 2.2.10 Сформованість практичного компоненту (самооцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності власних стратегій конкуренції в організації) психологічної культури конкуренції особистості управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Горизонтальний аналіз даних засвідчує, що опитані оцінюють свої стратегії конкуренції як *конструктивні стратегії* (88,6% опитаних). При цьому жодної ознаки деструктивної стратегії в «чистому вигляді» (0% опитаних), а на *поєднання конструктивної і деструктивної стратегій конкуренції* вказало 11,4% опитаних учасників дослідження. Дані показали за самооцінкою освітян, що вони самі не використовують стратегії «Ігнорування-уникання конкуренції» (0% опитаних). Отже, в цілому *горизонтальний аналіз оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції керівників та працівників-колег і самооцінки своєї власної стратегії конкуренції*, показав використання різних стратегій конкуренції в умовах конкурентної взаємодії в освітніх організаціях.

Встановлено домінування вияву конструктивної стратегії конкуренції; практично повну відсутність, за виключенням працівників освітніх організацій, деструктивної стратегії конкуренції; поєднання конструктивних і деструктивних стратегій конкуренції залежно від ситуації або особистості людини; та незначне, однак

присутній відсоток стратегії уникання конкуренції.

Переходячи до *вертикального аналізу*, який дає можливість проаналізувати співвідношення показників по трьох шкалах між собою, ми можемо спостерігати цікавий феномен «дисонансу ставлення» управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності – до оцінки стратегій конкуренції керівників та працівників-колег і самооцінки своєї власних стратегій конкуренції, який має вияв в наступних показниках:

- встановлено дисбаланс в оцінці *конструктивної стратегії конкуренції*: управлінський персонал освітніх організацій більш позитивно оцінює поширеність використання конструктивної стратегії своїми колегами-керівниками та самими собою, ніж колегами-працівниками (89,5% і 88,6% опитаних проти 71,1% опитаних);
- зафіксовано «однобокий» вияв *деструктивної стратегії*, яка «приписується» саме працівникам освітньої організації порівняно зі своїми колегами-керівниками, щодо яких учасники дослідження не «помітили» її вияву в реаліях взаємодії в освітніх організаціях (2,6% проти 0% опитаних відповідно);
- керівники-колеги та власне самі учасники дослідження значно менше, порівняно з працівниками-колегами, використовують в своїй «конкурентній» практиці *поєднання конструктивних і деструктивних стратегій конкуренції* (7,9% опитаних, та 11,4% опитаних проти 11,4% опитаних);
- спостерігається дисбаланс в оцінці управлінським персоналом освітніх організацій *стратегії «Ігнорування-уникання конкуренції»*: оцінка використання даної стратегії колегами-керівниками значно менше порівняно з колегами-працівниками (2,6% опитаних проти 10,5% опитаних), а самооцінка засвідчує їх високу активність в умовах конкуренції (повна відсутність відповідей щодо ігнорування конкуренції у самих досліджуваних 0% опитаних).

Таким чином, в цілому *вертикальний аналіз оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції керівників та працівників-колег і самооцінки своєї власної стратегії конкуренції* засвідчив вияв феномену «дисонансу ставлення» управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до оцінки стратегій

конкуренції керівників та працівників-колег і самооцінки своєї власних стратегій конкуренції, тобто певного «завищення» власної оцінки та оцінки стратегій конкуренції керівників-колег та певне «заниження» таких оцінок відносно представників «виконавської» ланки в організації – працівників-колег.

Найбільш несподіваний ефект висвітлення та розуміння наявності проблеми, особливо її «яскравого забарвлення», розуміння її специфіки, та, можливо, пояснення отриманих даних дає, на нашу думку, проведення *перехресного аналізу оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції в суспільстві та в діяльності їх освітніх організацій*.

Аналіз співвідношення показників по першому та другому питаннях (див. рис. 2.2.8-2.2.10) показав, що, на рівні кожного питання були виділені свої проблеми (дивись аналіз вище по тексту), однак вони є, в цілому, не дуже «глобальні», як здається на перший погляд, тобто все більш-менш нормально порівняно з їх співвіднесенням.

Зараз співвіднесемо дані по двох питаннях на рівні показника «*конструктивна стратегія конкуренції*» (див рис. 2.2.7 та рис. 2.2.8-2.2.10) та побачимо, що *оцінка недостатньо позитивна щодо суспільства* (лише 19,5% опитаних вказали на використання конструктивної стратегії) та *оцінка високо позитивна щодо себе та своїх колег*, зазначимо – *керівників освітніх організацій* (вже 70-80% опитаних вказали на використання конструктивної стратегії). Тобто, проблемним є здебільшого, суспільство в цілому, а керівники організацій системи освіти, за даними, є певним прикладом позитивної конкурентної взаємодії шляхом демонстрації саме конструктивних підходів в ній.

Таким же чином, співвіднесемо дані по двох питаннях на рівні показника «*деструктивна стратегія конкуренції*» (див рис. 2.2.7 та рис. 2.2.8-2.2.10) та побачимо, що *оцінка знову ж такі недостатньо позитивна щодо суспільства* (тільки показник набагато вже вище та складає 50% опитаних, які вказали на використання деструктивної стратегії), а *оцінка високо ідеальна щодо себе та своїх колег–керівників освітніх організацій* (вже жоден з опитаних не вказав на використання деструктивної стратегії власно або своїми колегами-керівниками), тобто проблемним є, більшою

мірою, знову ж такі – суспільство в цілому, а керівники освіти, практично, жодним чином, не застосовують ніяких інших методів конкуренції, окрім конструктивних.

Тоді, якщо дотримуватись підходу щодо того, коли людину просять описати, наприклад будь-яку середньостатистичну людину або навести приклад поведінки будь-якої людини з сучасного суспільства, то вона, припускається, буде проектувати виконання цього завдання, як правило, на себе. Відповідно, якщо в першому питанні ми просили оцінити «абстрактну» людину та припускаємо, що учасники дослідження оцінювали себе, то, тоді ці дані проєктуються на систему освіти та показують зовсім протилежні дані за результатами відповідей на друге питання, в якому ми порівнювали оцінки по конкретних людях (в суспільстві 50% деструктивних стратегій, а у самих керівників – 0% оцінених). Беручи до уваги те, що представники освіти є суттєвою частиною суспільства, стає незрозумілим, де «розчиняється» в суспільстві «конструктив» та звідки і чому домінує «деструктив» щодо ситуації, наприклад, конкурентної взаємодії членів цього суспільства.

Тоді постає проблемне питання: чи ситуація конкуренції в освіті є дійсно специфічною та конструктивно-спрямованою чи дійсно, спрацьовує феномен «соціальної бажаності» [239], чи завищена власна оцінка порівняно з людиною з суспільства – це свідчення певної неготовності людини до відкритого самоаналізу своєї поведінки в ситуації конкуренції, чи це певні «захисні механізми» чи інші причини. В будь-якому випадку, цей феномен потребує, вважаємо, подальшої експериментальної перевірки та в наступних публікаціях нами буде запропонований ряд матеріалів, що продовжують аналіз вищезазначеної проблеми.

Отже, перехресний аналіз оцінки управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції в суспільстві та в діяльності їх освітніх організацій, показав недостатньо позитивну оцінку щодо суспільства та високу позитивну оцінку щодо себе та своїх колег-керівників освітніх організацій.

Отже, в цілому, психологічні проблеми блоку «Психологічна культура конкуренції особистості» полягають у дисбалансі між сформованістю теоретико-концептуального (теоретичні знання з проблеми конкуренції) та практичного (реалізація теоретичних знань з проблеми конкуренції в практичній діяльності)

компонентів. Так, позитивне ставлення управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до конкуренції алогічно «поєднується» з домінуванням орієнтації, насамперед, на деструктивну стратегію конкуренції (агресивно-маніпулятивну).

Отримані результати звертають увагу на надзвичайно важливу проблему, яка полягає в тому, що в умовах значного поширення конкуренції та її позитивного сприйняття як стимулу до розвитку особистості та суспільства (на рівні теорії), більшість освітян використовують, здебільшого, деструктивні методи досягнення перемоги та задоволення власних інтересів. Відповідно, проектуючи отримані дані на більш широкий загальний системний рівень освіти, можна говорити про необхідність формування психологічної культури конкуренції в сучасному вітчизняному суспільстві. При цьому представники освіти, усвідомлюючи свою «просвітницьку» місію в суспільстві, можуть сприяти «оздоровленню» суспільства шляхом демонстрації власного прикладу конструктивної поведінки, підготовки нових поколінь до здійснення цивілізованої конкуренції.

Встановлені *психологічні проблеми* сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за результатами проблемно-пошукового етапу експерименту будуть покладені *в основу виділення психологічних типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* на подальших етапах нашої експериментальної роботи.

Отримані дані також вказують на важливість дослідження «конгруентності» теоретичного (ставлення та сприйняття конкуренції, конкурента) та практичного компонентів (психологічних особливостей реальної поведінки персоналу), про що піде мова далі.

З метою детального висвітлення проблем сформованості *конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* отримані показники були виведені в рівні (низький, середній, високий) і представлені (табл. 2.2.2) у відсотках від загальної кількості респондентів.

Звернемо увагу на аналіз характеристики в спеціально-конкурентоздатному блоці «орієнтація на стиль «команда». У даній характеристиці виведено лише два показники,

відповідно, до високого рівня віднесено показник, який відповідає орієнтація фахівців на стиль «команда», а середній і низький рівень об'єднав у собі інші стилі.

Таблиця 2.2.2

Психологічні проблеми сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (результати проблемно-пошукового етапу дослідження у % від загальної кількості респондентів)

Характеристики	Рівні розвитку		
	н.р.	с.р.	в.р.
<i>Базово-педагогічний блок</i>			
Гуманістична спрямованість	34,8	43,5	21,7
Ідеалістична спрямованість	37,5	33,3	29,2
Прагматична спрямованість	27,3	50	22,7
Егоцентрична спрямованість	33,3	29,2	37,5
<i>Базово-управлінський блок</i>			
Врахування мотивації працівників	42,8	14,3	42,9
Прийняття управлінських рішень	31	35,7	33,3
Планування	36,6	19,5	43,9
Організація діяльності	23,8	33,3	42,9
Контроль діяльності	38,1	40,5	21,4
Ефективна рекламна політика	40,5	26,2	33,3
ІТ-технології	28,6	33,3	38,1
<i>Спеціально-конкурентноздатний блок</i>			
Схильність до творчості	28,6	34,7	36,7
Потреба в досягненнях	35,9	35,9	28,2
Вміння йти на зважений ризик	27,5	37,5	35
Потреба в незалежності	36,6	31,7	31,7
Цілеспрямованість та рішучість	29,3	29,2	41,5
Когнітивний блок ставлення до здоров'я	40,5	23,8	35,7
Емоційний блок ставлення до здоров'я	25,9	44,4	29,7
Поведінковий блок ставлення до здоров'я	33,3	50,	16,7
Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я	27,6	37,9	34,5
Орієнтація на стиль «команда»	89,2 (інші стилі)		10,8
Схильність до стресу	11,8	20,6	67,6
Орієнтація на заробляння грошей	31,5	47,4	21,1
Орієнтація на процес праці	23,7	44,7	31,6
Лідерський потенціал	2,9	77,1	20
Комунікативний мінімум/комунікабельність	7,5	92,5	0
<i>Психологічна культура конкуренції особистості</i>			
Теоретичний компонент (знання з проблеми конкуренції)	4,5	40	55,5
Практичний компонент (реалізація знань в ситуації конкуренції)	23,81	50	26,19

Також для визначення оцінки управлінським персоналом стратегій конкуренції в суспільстві та самооцінки управлінським персоналом власних

стратегій конкуренції в організації нами було переведено отримані значення у рівні в наступній послідовності: до високого рівня віднесено конструктивні стратегії поведінки в сумі з поєднанням конструктивних і деструктивних стратегій в поведінці; середній рівень – деструктивні стратегії поведінки (тому, що деструктивна стратегія поведінки це вже певна поведінка управлінця, яка з часом може змнитися і на конструктивну); низький рівень – ігнорування/уникання конкуренції, інше (матеріальні цінності), немає відповіді.

Підсумовуючи результати проблемно-пошукового етапу дослідження, в цілому, констатовано наявність ряду *психологічних особливостей* розвитку основних блоків конкурентноздатності.

2.3. Психологічні типи конкурентноздатності та їх особливості у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (основний етап)

2.3.1. Психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності. Результати *факторного аналізу* показали, що 28 основних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності утворюють 6 основних факторів (див. Додаток В 2.1, табл. 2.3.1, 2.3.2).

В залежності від міри значущості конкретних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності та їх ваги у кожному факторі нами було привласнено умовні *назви кожному з факторів*.

Перший фактор об'єднав такі змінні (характеристики):

Перший полюс (+) утворили такі характеристики:

- «Контроль діяльності» (0,714);
- «Організація діяльності» (0,693);
- «Ефективна рекламна політика» (0,682);

- «ІТ-технології» (0,670);
- «Прийняття управлінських рішень» (0,620);
- «Врахування мотивації працівників» (0, 576).

Таблиця 2.3.1

**Міра значущості основних характеристик конкурентноздатності
управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності у
факторах**

Характеристики	Фактори					
	I	II	III	IV	V	VI
«Контроль діяльності»	0,714					
«Організація діяльності»	0,693					
«Ефективна рекламна політика»	0,682					
«ІТ-технології»	0,670					
«Прийняття управлінських рішень»	0,620					
«Врахування мотивації працівників»	0, 576					
«Ціннісно-мотиваційний блок здоров'я»		0,818				
«Емоційний блок ставлення до здоров'я»		0,759				
«Поведінковий блок здоров'я»		0,723				
«Знання про здоров'я»		0,633				
«Схильність до творчості»			0,625			
«Ідеалістична орієнтація»			0,608			
«Потреба в досягненнях			0,604			
«Планування»			0,569			
«Потреба в незалежності»			0,428			
«Лідерський потенціал керівника»			0,423			
«Цілеспрямованість і рішучість»				0,677		
«Прагматична орієнтація»				0,470		
«Стресостійкість»				- 0,612		
«Орієнтація на заробляння грошей»				- 0,461		
«Комунікативний мінімум»/комунікабельність					0,685	
«Вміння йти на зважений ризик»					0,598	
«Орієнтація на працю»					0,545	
«Орієнтація на команду»					0,490	
«Оцінка конструктивності стратегій поведінки працівників організації»						0,776
«Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації»						0,675
«Егоцентрична спрямованість»						- 0,512

Перший фактор інтерпретований як фактор «Контроль діяльності» (перший полюс). Зміст цього фактору розкриває, на наш погляд, досить «сильний набір»

характеристик, важливих для справжнього, сучасного, конкурентоздатного керівника.

Таблиця 2.3.2

Зміст та структура факторів, які відображають основні характеристики конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

<i>Назви факторів</i>	<i>Полюси розташування факторів</i>	
	<i>Перший (+) полюс</i>	<i>Другий (-) полюс</i>
<i>Перший фактор «контроль діяльності»</i>	«Контроль діяльності», «Організація діяльності», «Ефективна рекламна політика», «ІТ-технології», «Прийняття управлінських рішень», «Врахування мотивації працівників»	
<i>Другий фактор «цінність здоров'я»</i>	«Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я», «Емоційний блок ставлення до здоров'я», «Поведінковий блок ставлення до здоров'я», «Знання про здоров'я»	
<i>Третій фактор «творчість»</i>	«Схильність до творчості», «Ідеалістична спрямованість», «Потреба в досягненнях», «Планування», «Потреба в незалежності», «Лідерський потенціал»	
<i>Четвертий фактор «цілеспрямованість і рішучість»</i>	«Цілеспрямованість і рішучість», «Прагматична орієнтація»	«Схильність до стресу», «Орієнтація на заробляння грошей»
<i>П'ятий фактор «комунікація»</i>	«Комунікативний мінімум / комунікабельність», «Вміння йти на розумний ризик», «Орієнтація на процес праці», «Орієнтація на команду»	
<i>Шостий фактор «конструктивність стратегій конкуренції»</i>	«Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються працівниками організації», «Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації»	«Егоцентрична спрямованість»

Цей фактор відображає орієнтацію певної групи управлінського персоналу освітніх організацій на характеристики, що забезпечують вирішення стратегічних завдань. Слід особливо підкреслити важливість поєднання в одній людині таких характеристик, як «контроль діяльності», «організація діяльності», «ефективна рекламна політика», «ІТ-технології», «прийняття управлінських рішень», «врахування мотивації працівників», що підтверджує на рівні теорії «ідеальний

образ» керівника організації.

Для цього фактору на рівні практичної діяльності – щоб забезпечити кращу діяльність організації, потрібно звернути увагу на такі характеристики, як «ставлення до здоров'я» та «гуманістичну спрямованість». Адже, відсутність даних характеристик у керівника організації може перетворити його на звичайного «контролера».

Другий фактор «цінність здоров'я» об'єднав також певні характеристики.

До першого полюсу (+) віднесено такі характеристики:

- «Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я» (0,818);
- «Емоційний блок ставлення до здоров'я» (0,759);
- «Поведінковий блок ставлення до здоров'я» (0,723);
- «Знання про здоров'я» (0,633).

Другий фактор за своїм змістом визначений як фактор «цінність здоров'я» (перший полюс).

Зміст цього фактору представлений ставленням управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до здоров'я.

На нашу думку, «ставлення до здоров'я» як характеристика, забезпечує успішність професійної діяльності та формування позитивного іміджу як представника управлінського персоналу, так і освітнього закладу в цілому.

Третій фактор за своїм змістом визначений як фактор «творчість».

До першого полюсу (+) віднесено:

- «Схильність до творчості» (0,625);
- «Ідеалістична спрямованість» (0,608);
- «Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» (0,604);
- «Планування» (0,569);
- «Потреба в незалежності» (0,428);
- «Лідерський потенціал» (0,423).

Третій фактор за своїм змістом може бути інтерпретований як фактор вияву творчості в діяльності управлінського персоналу.

Ця тенденція представляє орієнтацію певної частини управлінського персоналу освітніх організацій на характеристики, які забезпечують застосування

творчого підходу в діяльності керівника організації. Даний фактор підсилює свою особливість виявом інших значущих рис, вмілим поєднанням у діяльності управлінських функцій та ряду характеристик, які забезпечують розвиток власної конкурентноздатності керівника. Хоча, на нашу думку, не завадило б підсилити присутність гуманістичної спрямованості управлінця.

Четвертий фактор за своїм змістом визначений нами як «**цілеспрямованість-стресостійкість**» та є двохполюсним.

До першого полюсу (+) віднесено:

- «Цілеспрямованість і рішучість» (0,677);
- «Прагматична спрямованість» (0,470).

Другий полюс (-) утворили характеристики:

- «Схильність до стресу» (– 0,612);
- «Орієнтація на заробляння грошей» (– 0,461).

Щодо *першої тенденції*, то вона відображає орієнтацію певної групи управлінського персоналу освітніх організацій на такі характеристики, що забезпечують вирішення завдань без жодної орієнтації на працівників організації. Такий управлінець зосереджений на роботі і власних досягненнях, що пояснюється присутністю характеристик «цілеспрямованість і рішучість» (0,677).

Присутність «прагматичної спрямованості» в діяльності визнає домінування потреб, які визначають систему вчинків і поглядів в аспекті отримання практично корисних результатів, тобто, такий управлінець орієнтується на конкретні результати своєї діяльності.

Друга тенденція висвітлює орієнтацію частини управлінського персоналу на виконання повсякденних завдань, при цьому у них відсутня орієнтація на заробляння грошей і все, що вони роблять виключно для самовдоволення власних професійних потреб (амбіцій). Також такі управлінці є стресостійкими.

П'ятий фактор за своїм змістом визначений нами як «**комунікація**».

До першого полюсу (+) віднесено:

- «Комунікативний мінімум/комунікабельність» (0,685);
- «Вміння йти на розумний ризик» (0,598);

- «Орієнтація на процес праці» (0,545);
- «Орієнтація на команду» (0,490).

Зміст цього фактору розкривається у першому полюсі через «комунікативний мінімум». Вміння спілкуватися є однією з важливих характеристик управлінського персоналу освітніх організацій.

В цьому факторі поєднані також такі характеристики, як «Вміння йти на розумний ризик» (0,598), «Орієнтація на процес праці» (0,545), «Орієнтація на команду» (0,490) (уміння управлінського персоналу бути зорієнтованому на роботі, вміти приймати важливі (рішучі) кроки для забезпечення успішної діяльності організації і при цьому враховувати потреби працівників).

Комунікативність сприяє ефективній взаємодії колективу, забезпечує отримання інформації, сприяє вивченню й управлінню поведінкою в організації, необхідної для якісного виконання посадових обов'язків, задоволенню власних потреб в спілкуванні.

Шостий фактор «конструктивність стратегій конкуренції» є двохполюсним:

До першого полюсу (+) віднесено характеристики:

- «Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються працівниками організації» (0,776);
- «Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації» (0,675).

Другий полюс (-) утворила характеристика: «Егоцентрична спрямованість» (-0,512). Зміст цього фактору розкриває, на наш погляд, дві протилежні, тенденції, які спостерігаються в діяльності управлінського персоналу.

Щодо *першої тенденції*, то вона представлена певною частиною управлінського персоналу, який в своїй діяльності помічає та враховує конструктивні стратегії поведінки, які використовують працівники і керівник організації.

Друга тенденція висвітлює орієнтацію частини управлінського персоналу на служіння справі, з певною вигодою для себе («ідеалістична спрямованість» (-0,512)).

На нашу думку, це є свідченням, що, хоча керівник організації спрямований на

конструктивність конкуренції у своїй діяльності, все ж це не завжди є безкорисним.

Проведений нами *кластерний аналіз* (див. *табл. 2.3.3, додаток В.2.2*) даних (на основі факторного аналізу) дозволив визначити основні **типи конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності**, які будуть проаналізовані з погляду їх досить амбівалентності (*позитивний полюс* амбівалентності – *«конкурентні переваги»* (*сприяння успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах*) та *негативний полюс* амбівалентності – *«конкурентний резерв»* (*перешкоди успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах*).

Перший тип (перший кластер (I)) «Керівник на папері» (цінує здоров'я, мир та спокій в закладі, не егоцентричний, знімає з себе виконання управлінських функцій, не виявляє творчість) характеризується наступними показниками:

- «цінність здоров'я» (1,01581) (в якому домінує «ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я» (0,818), «емоційний блок ставлення до здоров'я» (0,759), дещо нижче «поведінковий блок ставлення до здоров'я» (0,723) та «знання про здоров'я» (0,633);
- «конструктивність стратегій конкуренції» (0,13496) (в якому домінують «оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються працівниками організації» (0,776) та «оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації» (0,675) із відсутністю характеристики «егоцентрична спрямованість» (-0,512));
- низький «контроль діяльності» (-0,83373) (в якому домінують «контроль діяльності» (0,714); «організація діяльності» (0,693); «ефективна рекламна політика» (0,682); «ІТ-технології» (0,670); «прийняття управлінських рішень» (0,620); «врахування мотивації працівників» (0, 576));
- низький показник «творчість» (-0,81661) («схильність до творчості» (0,625); «ідеалістична спрямованість» (0,608); «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» (0,604); «планування» (0,569); «потреба в незалежності» (0,428); «лідерський потенціал» (0,423).

Отже, тип «керівник на папері» є досить амбівалентним (позитивний полюс

амбівалентності – «конкурентні переваги» – сприяння успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах) та негативний полюс амбівалентності – «конкурентний резерв» – перешкоди успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах), адже у ньому присутні яскраво виражені протиріччя між системоутворюючим фактором «цінність здоров'я» з найбільшим навантаженням (1,01581) та з відкиданням особистого виконання функцій управління освітньою організацією (фактори «контроль» (-0,83373), «творчість» (1,01581).

Таблиця 2.3.3

**Психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу
освітніх організацій державної форми власності
(за результатами кластерного аналізу)**

Фактори	Кластери					
	I тип «Керівник на папері»	II тип «Льодохід»	III тип «Координатор»	IV тип «Капітан команди»	V тип «Людина- оркестр»	VI тип «Сам собі режисер»
«Контроль діяльності»	-0,83373	0,29856	1,17312	0,61764	-0,91402	-0,28758
«Цінність здоров'я»	1,01581	-0,40149	0,95638	-0,83018	0,73477	-0,45368
«Творчість»	-0,81661	-0,08285	0,63625	0,75655	2,25561	0,38285
«Цілеспрямованість і рішучість»	-0,18547	0,75604	-0,66756	-1,54033	-0,34942	-0,26337
«Комунікація»	-0,08261	-0,4831	0,75675	0,25918	-1,32846	-0,02924
«Конструктив- ність стратегій конкуренції»	0,13496	0,40047	0,28991	0,70535	1,16576	-1,19631

Більш детальний аналіз змісту психологічних характеристик цього типу показує, що на «одній чаші терезів» (позитивний полюс амбівалентності – «конкурентні переваги» – сприяння успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах) знаходиться «цінність здоров'я» – турбота про власне здоров'я (група особистісних характеристик спеціально-конкурентоздатного блоку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, що забезпечують успішність управлінської діяльності у високих конкурентних умовах).

Так, за психологічним змістом цей тип сповнений ознак, які характеризують

ую палітру станів фізичного, душевного і соціального благополуччя людини, а не тільки відсутність хвороби, моральне і духовне благополуччя людини. Такий психологічний тип характеризується яскраво вираженою компетентністю у сфері здоров'я, знанням основних факторів ризику і антиризиків, розумінням ролі здоров'я в життєдіяльності людини і в забезпеченні довголіття (когнітивний рівень); співвідношенням дій і вчинків людини відповідно до вимог здорового способу життя (поведінковий рівень); оптимальним рівнем тривожності щодо здоров'я, вмінням насолоджуватися станом здоров'я і радіти йому (емоційний рівень), високою значущістю здоров'я в індивідуальній ієрархії цінностей, ступенем сформованості мотивації на збереження і зміцнення здоров'я (ціннісно-мотиваційний рівень).

Також на «цій чаші терезів» лежить ще й невеличка гиря «*конструктивність стратегій конкуренції*», які використовуються працівниками організації та керівником організації, однак при цьому дуже суттєвим є той аспект, що мова йде не про власні стратегії конструктивної конкуренції, а про поведінку інших. Тобто, можна припустити, що цей психологічний тип «чекає» та «вимагає» добропорядної поведінки в оточенні і не факт, що саме таку стратегію людина реалізує у власній поведінці з іншими партнерами по конкуренції.

При цьому цей тип керівника не має яскраво вираженої «*єгоцентричної спрямованості*», тобто його цілі, інтереси, потреби звернені не до самого себе, не мають єгоїстичного характеру, а спілкування характеризується присутністю справжнього інтересу до співрозмовника, що є, безперечно, важливою конкурентною перевагою, однак, якщо керівник ототожнює себе зі своєю організацією, то можна припустити, що ця перевага може виступати й обмеженням тоді, коли мова йде про інтереси власної освітньої організації, які також можуть не заявлятися та не реалізуватися, тобто освітня організація може так собі «сидіти тихше води, ніжче трави» серед інших організацій, тобто, займати роль спостерігача за діями інших суб'єктів конкурентного ринку освітніх послуг.

Однак, при цьому, на «*другій чаші терезів*» (негативний полюс амбівалентності – «*конкурентний резерв*» – *перешкоди успішної управлінської*

діяльності в висококонкурентних умовах) знаходиться уникнення відповідальності/відторгнення основних управлінських функцій, за виконання яких керівник має нести власну відповідальність – відсутній *«контроль діяльності»* (контроль, організація діяльності, ефективна рекламна політика, ІТ-технології, прийняття управлінських рішень, врахування мотивації працівників) та відсутність такого показника, як *«творчість»* (схильність до творчості, ідеалістична орієнтація, потреба в досягненнях (подальшому розвитку), планування, потреба в незалежності, лідерський потенціал) і вирішувати ці завдання, за які він отримує, насамперед, відповідну зарплатню (група базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, яка характеризує особливості виконання функцій управління персоналом освітніх організацій державної форми власності). При цьому досить суттєвим є той факт, що зміст фактору *«контроль»* містить не лише виконання контролюючої функції, а й всі важливі складові процесу управління освітньою організацією: планування, мотивацію, комунікації, ефективна рекламна політика, використання ІТ-технологій та ін.).

До того ж, цей тип управлінського персоналу може мати складнощі з *«організацією діяльності»* закладу освіти для допомоги працівникам освітніх закладів ефективно працювати, для досягнення стратегічних і тактичних цілей: добір та розстановку кадрів, створення матеріально-технічної та науково-методичної бази для функціонування освітньої організації тощо.

При цьому саме *«контроль діяльності»* освітньої організації полягає в забезпеченні досягнення освітянськими організаціями своїх цілей, перевірка узгодженості у часі й просторі дій співробітників.

Ще одним з конкурентних резервів – блоків успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах є відсутність орієнтації менеджерів освіти на *«прийняття ефективних управлінських рішень»* як найдоцільнішого способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів. Відповідно, представникам даного психологічного типу складно визначати мету, засоби діяльності, програми дій для досягнення поставленої мети; формувати

послідовність дій; обирати альтернативи на підставі певної вихідної інформації. Напевно, проблемою для даного типу керівників є здатність правильно обрати індивідуальний або колегіальний типи рішення, спираючись на характер існуючої проблеми. Особливо в умовах конкуренції за клієнтів, за якість освітніх послуг, затримка щодо вчасного прийняття оптимального управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породити відчуття незадоволення (зовнішніх та внутрішніх (О. Філь)) клієнтів та учасників управлінської взаємодії тощо.

Ще однією неконструктивною ознакою цього психологічного типу є *відсутність «врахування мотивації працівників»* (потреб, інтересів, життєвих планів конкретних працівників освітніх організацій поряд з досягненням загальних цілей, які стоять перед організацією) та, скоріше за все, невміння спонукати людей до ефективних дій із застосуванням відповідних винагород – того, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

В процесі врахування мотивації працівників цей тип керівників недостатньо знає алгоритм забезпечення позитивної мотивації працівників освітніх організацій (тобто визначити основні потреби своїх працівників, конкретні фактори, що сприяють задоволенню даних потреб (мотиватори) та фактори, що, їх блокують (демотиватори), використовувати відповідні методи взаємодії з колегами та їх стимулювання).

Дійсно, передбачаємо заперечення щодо того, що, можливо всі ці вищевказані функції керівник дуже «елегантно» делегував як повноваження своїм заступникам, і з цим можна певним чином погодитись, і це було б дуже добре. Однак, при цьому, скоріше за все, на такого керівника «працюють» всі його заступники та колектив, «тягнучи на собі чужу поклажу», весь вантаж керівника, адже навіть такі особисті функції, які має реалізовувати конкурентноздатний керівник в процесі вирішення управлінських завдань, як *«використання ІТ-технологій»* та *«ефективна рекламної політика організації»* також є досить показовими на рівні проблеми.

Недоліком цього типу є «блокування» *впровадження новітніх інформаційних технологій* у оновленні змісту освіти, започаткуванні дистанційного навчання,

впровадження нових форм спілкування (електронна пошта, відеоконференції, участь у роботі Інтернет-форумів тощо). І ми наголошуємо на важливості володіння інформаційними технологіями та обізнаності в сучасних новітніх інформаційних розробках для ефективного управління навчальним закладом.

Несприятливою для забезпечення високої конкурентноздатності керівника в цьому психологічному типі є відсутність його орієнтації на *«ефективну рекламну політику»* освітньої організації. Тобто, в умовах висококонкурентного середовища на ринку освітніх послуг цей тип керівника не сприяє поширенню серед широкої громадськості інформації про діяльність освітньої організації, не формує відповідний позитивний імідж навчального закладу та його колективу.

Ще одним з *конкурентних резервів* даного психологічного типу є відсутність характеристики *«творчість»* (-0,81661), яка включає в себе відсутність прояву таких якостей, як «схильність до творчості», «ідеалістична орієнтація»; «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)»; «планування»).

Отже, цей психологічний тип *не схильний до творчості*, яка відображає прихильність людини до створення нового, оригінального продукту в різних сферах своєї діяльності, а у представників управлінського персоналу освітніх організацій може проявлятися через виявлення схильності до нових підходів щодо освітніх послуг, програм, засобів та методів інноваційного формату навчання учнів тощо. Саме для високої конкурентноздатності керівника відсутність вияву творчого нестандартного типу мислення та дій слугує «гальмом» у здійсненні ефективного управління закладом освіти.

До того ж цей психологічний тип *не має і ідеалістичної спрямованості* (як і егоцентричної), до речі. Тобто, керівник з даним психологічним типом в своїй діяльності керується реальними фактами, а не своїми уявленнями про те, як це має бути. При цьому такий керівник не характеризується високим рівнем самоаналізу, прагненням до самовдосконалення і самореалізації, потребою в аналізі свого життя, для нього не властива здатність безкорисливо служити будь-якій справі, він постійно шукає для себе вигоди у чому-небудь.

Одним з конкурентних резервів-блоків у забезпеченні власної

конкурентноздатності є відсутність орієнтації керівника на визначення стратегічних і тактичних цілей діяльності освітніх організацій, основних і допоміжних завдань. Відтак, такий керівник нездатний ефективно визначати *стратегію діяльності* освітньої організації, зокрема, встановлювати пріоритети, ставити та досягати поставлені цілі (завдання); визначати оптимальну послідовність дій, необхідних ресурсів і джерел, а також безпосередніх виконавців завдань; постійно і своєчасно коригувати напрями діяльності співробітників, всього колективу; оновлювати структуру освітньої організації для ефективного її функціонування у середовищі, що постійно змінюється; досягнення поставленої мети. Також такий керівник має складнощі у *тактичному плануванні*, тобто послідовно діяти для виконання стратегічного плану; планувати діяльність освітньої організації на поточний період існування з чітко вираженою конкретною метою та завданнями.

Звернемо увагу на те, що представники даного психологічного типу мають *проблеми з «потребою в незалежності»*. Тобто, представники управлінського персоналу освітніх організацій із низькою потребою в належності потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні кооперація, високий ступінь взаємного порозуміння. При цьому, варто зосередити увагу на тому, що керівник закладу освіти має уміти самостійно створювати й відстоювати особисту позицію, вчинки, обирати моральні цінності для власного життя та поведінки, приймати рішення, які необхідні для якісної діяльності освітньої організації в межах, передбачених законодавством.

Ще одним з конкурентних резервів даного психологічного типу менеджерів освіти є відсутність *«лідерського потенціалу»*, який є досить важливим для підвищення конкурентноздатності організації, розробки стратегії подальшого розвитку, коли необхідно зібрати згуртовану команду управлінців, створити в колективі здоровий морально-психологічний клімат. Тобто, цей психологічний тип не володіє сукупністю психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування, він не є захисником інтересів членів колективу, складно поєднує у своїй роботі власні і колективні інтереси.

Таким чином, підсумовуючи все вище окреслене, можна зробити узагальнення про те, що для психологічного типу **«Керівник на папері» конкурентними перевагами** (позитивний полюс амбівалентності), які *сприяють успішній управлінській діяльності в висококонкурентних умовах є «цінність здоров'я» та «конструктивність стратегій конкуренції»*, а конкурентним **резервом** (негативний полюс амбівалентності) – *перешкодами успішної управлінської діяльності в висококонкурентних умовах є відсутність «контролю діяльності» та «творчості»*.

Другий тип (другий кластер (II)) є яскраво виражений **«Льодохід»** характеризується наступними показниками:

- висока «цілеспрямованість і рішучість» (0,75604) (в якому домінують «цілеспрямованість і рішучість» (0,677), «мотивація схвалення» (0,591); «прагматична спрямованість» (0,470) та відсутні «схильність до стресу» (-0,612) і «орієнтація на заробляння грошей» (- 0,461);
- низька «комунікація» (-0,4831) («комунікативний мінімум/комунікабельність» (0,685), «вміння йти на розумний ризик» (0,598); «орієнтація на процес праці» (0,545); «орієнтація на команду» (0,490).

Отже, тип **«Льодохід»** є також амбівалентним, адже у ньому присутні яскраво виражені *протиріччя між системоутворюючим фактором* (позитивний полюс амбівалентності – **«конкурентні переваги»**) *«цілеспрямованість і рішучість»* (0,75604) з *недостатністю «комунікації»* (-0,4831) (негативний полюс амбівалентності – **«конкурентний резерв»**).

Більш детальний аналіз змісту психологічних характеристик цього типу показує, що його *«конкурентною перевагою» є «цілеспрямованість і рішучість»*. Власне *«цілеспрямованість і рішучість»* – це здатність підпорядковувати свої дії цілям, які необхідно досягти певними засобами, способами і прийоми власної діяльності, а рішучість – це вольова якість особистості, яка забезпечує прийняття своєчасних, обґрунтованих рішень в різних умовах життя та діяльності.

Отже, для успішного здійснення своєї діяльності представники даного типу здатні ставити та досягати цілі, вчасно приймати управлінські рішення та нести за це

відповідальність, що є важливою умовою забезпечення їх конкурентоздатності.

При цьому цей психологічний тип має ще й *«прагматичну орієнтацію»* щодо педагогічної діяльності (0,470), що характеризує, з одного боку, його здатність до конструктивного виходу з конфліктних ситуацій, незалежність, бажання знаходити компромісні рішення. Такий тип визнає домінування потреб, які визначають плани й успіхи людини у тій діяльності, яку він виконує, вибудовує свою систему вчинків і поглядів на життя в аспекті отримання практично корисних результатів, тобто, такий управлінець орієнтується на конкретні результати своєї діяльності, які, у свою чергу, мають провідну особистісну цінність і значимість.

Ще однією його сильною стороною є те, що цей тип є досить стресостійким (відсутня *«схильність до стресу»* (– 0,612)), тобто, коли представники цього типу зустрічаються зі стресовими ситуаціями, найчастіше вони мають досить високий ступень опору стресам – емоційному стану організму, який виникає у напружених ситуаціях. Ці конкурентоздатні управлінці не бояться ризикувати в умовах невизначеності, а у стресових ситуаціях активізуються і доводять справи до кінця.

Представники цього типу не є керівниками з певним підприємливим типом мислення, адже відкидають *«орієнтацію на заробляння грошей»* (–0,461), яка визначається у їх прагненні до збільшення добробуту власного та покращення матеріальних умов функціонування закладу освіти.

Водночас, негативним полюсом амбівалентності є *«конкурентний резерв»* у якості *низької «комунікації»* (–0,4831). Так, у цього психологічного типу не є вираженим *«комунікативний мінімум»* (0,685), до того ж він не має *«вміння йти на розумний ризик»* (0,598); при цьому ще й не має *«орієнтації на процес праці»* (0,545); *«орієнтації на команду»* (0,490).

Отже, тип *«Льодохід»* є також амбівалентним, адже у ньому присутні яскраво виражені *протиріччя між системоутворюючим фактором* (позитивний полюс амбівалентності – *«конкурентні переваги»*) *«цілеспрямованість і рішучість»* (0,75604) та з підтримкою *«комунікації»* (–0,4831), яка, на жаль, знаходиться на негативному полюсі амбівалентності та виступає *конкурентним резервом*.

Третій тип (третій кластер (III)) «Координатор» характеризується

наступними показниками:

- «контроль діяльності» (1,17312) (в якому домінують «контроль діяльності» (0,714); «організація діяльності» (0,693); «ефективна рекламна політика» (0,682); «ІТ-технології» (0,670); «прийняття управлінських рішень» (0,620); «врахування мотивації працівників» (0, 576));
- «цінність здоров'я» (0,95638) (в якому домінують «ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я» (0,818), «емоційний блок ставлення до здоров'я» (0,759), дещо нижче «поведінковий блок ставлення до здоров'я» (0,723) та «знання про здоров'я» (0,633));
- «комунікація» (0,756750) (в якому домінують «комунікативний мінімум/комунікабельність» (0,685), «вміння йти на розумний ризик» (0,598); «орієнтація на процес праці» (0,545); «орієнтація на команду» (0,490));
- «творчість» (0,63625) (в якому домінують «схильність до творчості» (0,625); «ідеалістична спрямованість» (0,608); «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» (0,604); «планування» (0,569); «потреба в незалежності» (0,428); «лідерський потенціал» (0,423);
- відсутня «цілеспрямованість і рішучість» (-0,66756) (в якому домінують «цілеспрямованість і рішучість» (0,677), «мотивація схвалення» (0,591); «прагматична спрямованість» (0,470) та відсутні «схильність до стресу» (-0,612) і «орієнтація на заробляння грошей» (- 0,461).

Зміст цього типу розкриває, на наш погляд, досить «сильний набір» характеристик, важливих для справжнього, сучасного, конкурентоздатного керівника, адже у ньому присутні яскраво виражені *протиріччя між системоутворюючим фактором* (позитивний полюс амбівалентності – «**конкурентні переваги**») «контроль діяльності», «цінність здоров'я» «комунікації» «творчість» та відсутня орієнтація на «цілеспрямованість і рішучість» (негативний полюс амбівалентності – «**конкурентний резерв**»).

Цей тип відображає орієнтацію групи управлінського персоналу освітніх організацій на характеристики, що забезпечують вирішення стратегічних завдань. Представники даного типу відповідально виконують управлінські функції,

які покладені на них в не залежності від їх посади (керівник чи заступник). Важливою рисою є тактовність у взаємовідносинах з вищестоящими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Вміють чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Однією з *конкурентних переваг* є добре розвинені комунікативні здібності, які сприяють налагодженню сприятливих взаємовідносин між колективом закладу освіти і батьківською громадою, учнями, спонсорами й забезпечує успішну колективну діяльність та досягнення мети.

Діяльність «координатора» має гуманістичну спрямованість, тому такі представники управлінського персоналу багато часу віддають навчанню підлеглих, розвитку у них потрібних професійних навичок шляхом організації загальнокультурного, естетичного і фізичного виховання.

Такий управлінець зацікавлений у постійному розвитку своїх підлеглих слідкує за інноваціями в освіті, забезпечує участь співробітників в навчальних семінарах, тренінгах, конференціях, виставках, а також забезпечує участь спеціалістів закладу освіти у професійних конкурсах, змаганнях тощо. «Координатор» намагається розвивати не тільки себе, а й організацію в якій працює піднімаючись у рейтинговій системі закладів освіти до найвищої сходинки, забезпечуючи таким чином успішний розвиток власної конкурентноздатності та організації в цілому.

Слід особливо підкреслити важливість наявності характеристик «контроль діяльності», «організація діяльності», «ефективна рекламна політика», «ІТ-технології», «прийняття управлінських рішень», «врахування мотивації працівників», що підтверджує на рівні теорії «ідеальний образ» керівника організації. Для типу «координатор», щоб забезпечити краще функціонування організації, потрібно звернути увагу на дуже важливий *«конкурентний резерв»*, як *«цілеспрямованість і рішучість»*. Адже, відсутність даних характеристик у керівника організації може перетворити його на звичайного «контролера».

Отже, тип *III психологічний тип «Координатор»* є «сильним» типом з досить потужними *«конкурентними перевагами»*, а саме, *«контроль діяльності»* (1,17312)

«цінність здоров'я» (0,95638), «комунікація» (0,756750), «творчість» (0,63625) та негативний полюс амбівалентності – «конкурентний резерв» – відсутня «цілеспрямованість і рішучість», що перешкоджатиме певною мірою успішності управлінської діяльності в висококонкурентних умовах).

Четвертий тип (четвертий кластер (IV) є «Капітан команди» (Прагне до лідерства, першості, винагороду сприймає як індикатор успіху, прагне до успіху заради успіху. Не вміє цінувати власне здоров'я) характеризується наступними показниками:

- «творчість» (0,75655) (в якому домінують характеристики: «схильність до творчості» (0,625), «ідеалістична спрямованість» (0,608), «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» (0,604); «планування» (0,569) «потреба в незалежності» (0,428), «лідерський потенціал» (0,423);
- «конструктивність стратегій конкуренції» (0,70535) (фактори «оцінка конструктивності стратегій поведінки працівників організації» (0,776); «оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації» (0,675); «егоцентрична спрямованість» (– 0,512));
- «контроль діяльності» (0,61764,) (в якому домінують «контроль діяльності» (0,714); «організація діяльності» (0,693); «ефективна рекламна політика» (0,682); «ІТ-технології» (0,670); «прийняття управлінських рішень» (0,620); «врахування мотивації працівників» (0, 576));
- «цінність здоров'я» (–0,83018) (в якому домінують «ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я» (0,818), «емоційний блок ставлення до здоров'я» (0,759), дещо нижче «поведінковий блок ставлення до здоров'я» (0,723) та «знання про здоров'я» (0,633));
- «цілеспрямованість і рішучість» (–1,54033) (в якому: «цілеспрямованість і рішучість» (0,677), «мотивація схвалення» (0,591); «прагматична спрямованість» (0,470) та відсутні «схильність до стресу» (–0,612) і «орієнтація на заробляння грошей» (– 0,461).

Таким чином, тип «Капітан команди» є амбівалентним, адже у ньому присутні яскраво виражені *протиріччя між системоутворюючим фактором*

«творчість» (0,75655), «конструктивність стратегій конкуренції» (0,70535), «контроль діяльності» (0,61764,) та нелюванням «цінності здоров'я» (-0,83018), «цілеспрямованості і рішучості» (-1,54033).

Звернемо детальнішу увагу на характеристики даного типу. «Носії» даного типу відрізняється від інших схильністю до організаційно-виконавчих функцій діяльності, виявляють себе як гарні адміністратори, схильні до творчості та динамічні у комунікаціях.

Представники типу «капітан команди» не бояться конкуренції та навпаки, не мислять себе поза конкурентною боротьбою, прагнуть першості у більшості ситуацій. Все їхнє життя – боротьба з конкурентами і суперниками по «робочому цеху». Управлінський персонал, який відноситься до даного типу, як правило, виключно амбітні, самодостатні, поважають і шанують заслужений авторитет (як власний так і тих хто їх оточують).

Психологічний тип «капітан команди» поєднує в одній особі вчителя, керівника, організатора, господарника, уважного наставника учнівського та педагогічного колективу тощо.

Представники даного типу досконало володіють навичками, пов'язаними з проникненням менеджменту в управлінську діяльність керівників освітніх організацій. Такий управлінець здатен працювати відповідно до зростаючих потоків інформації, сприяти розвитку навчального закладу шляхом упровадження інноваційних освітніх технологій у всіх сферах навчально-виховного процесу, створювати організаційно педагогічні та психологічні умови для професійного зростання та самовдосконалення кожного члена педагогічного колективу.

Використовуючи на практиці свої *«конкурентні переваги»* такі управлінці стимулюють ініціативу педагогічного колективу, підкреслюючи свою повагу до підлеглих. Дотримуючись певного ділового такту намагаються давати вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і, навіть, прохань. Часто не лише прислуховується до думки підлеглих, а й враховує її.

Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноособово, а з залученням членів колективу, що говорить про розуміння керівником особливостей

спілкування з колективом і врахуванням їх потреб реалізуватися в майбутньому.

Такий керівник добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення відносно власної позиції з тих чи інших питань, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні.

Представники управлінського персоналу, які відносяться до типу *«капітан команди»*, прагнуть до влади (лідерства), люблять керувати, приймати рішення, здійснювати функції контролю в організації, зацікавлені діяти від імені громадськості (відчуваючи себе частиною всього співтовариства).

Але при всіх позитивних якостях типу, мають резонанс, який виявляється в усуненні від *«цілеспрямованості і рішучості»* та у не достатній спрямованості на *«цінність здоров'я»*.

Отже, до *«конкурентних переваг»* типу **«Капітан команди»**, віднесено фактори *«творчість»* (0,75655), *«конструктивність стратегій конкуренції»* (0,70535), *«контроль діяльності»* (0,61764), а *«конкурентним резервом»* виступає *«цінність здоров'я»* (-0,83018) та *«цілеспрямованість і рішучість»* (-1,54033).

П'ятий психологічний тип (п'ятий кластер (V) «Людина-оркестр» (управлінець, який відзначається творчим підходом у справах, динамічністю, високим рівнем домагань, самостійністю тощо). В цілому цей тип характеризує наступні показники:

- висока *«творчість»* (2,25561) в якому домінують характеристики *«схильність до творчості»* (0,625), *«ідеалістична спрямованість»* (0,608), *«потреба в досягненнях (подальшому розвитку)»* (0,604); *«планування»* (0,569); *«потреба в незалежності»* (0,428); *«лідерський потенціал»* 0,423);
- *«конструктивність стратегій конкуренції»* (1,16576) (*«оцінка конструктивності стратегій поведінки працівників організації»* (0,776); *«оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації»* (0,675), *«егоцентрична спрямованість»* (- 0,512);
- *«цінність здоров'я»* (0,95638) (в якому домінують *«ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я»* (0,818), *«емоційний блок ставлення до здоров'я»* (0,759), *«поведінковий блок ставлення до здоров'я»* (0,723) та *«знання*

про здоров'я» (0,633));

- «контроль діяльності» (-0,91402) (в якому домінують «контроль діяльності» (0,714); «організація діяльності» (0,693); «ефективна рекламна політика» (0,682); «ІТ-технології» (0,670); «прийняття управлінських рішень» (0,620); «врахування мотивації працівників» (0, 576));

- низька «комунікація» (-1,32846) («комунікативний мінімум/комунікабельність» (0,685), «вміння йти на розумний ризик» (0,598); «орієнтація на процес праці» (0,545); «орієнтація на команду» (0,490).

Даний психологічний тип об'єднує в собі всебічно розвинених і досвідчених управлінців, які можуть нести комплексну відповідальність за організацію.

Це інноваційний тип управлінця, який у своїй діяльності керується мотивами творчої самореалізації. Його поведінка відзначається креативністю. Прагнення втілити у життя свої ідеї визначає смисл його управлінської діяльності

Головним для даного типу є можливість творити, а його *«конкурентною перевагою»* є фактор *«творчість»* (2,25561).

«Людина оркестр» – це яскравий і неординарний тип конкурентноздатності управлінського персоналу з добре розвиненою уявою, вмінням швидко генерувати цікаві ідеї, які добре сприймаються оточуючими. Постійно спрямовує свої зусилля на реалізацію своїх помислів, винаходів. Такі особистості не тільки талановиті, а й вирізняються високим рівнем схильності до праці (працьовиті), адже для досягнення результату іноді доводиться витратити величезну кількість сил і часу.

Серед характеристик, які притаманні типу звернемо увагу на *«ідеалістичну спрямованість»* (0,608), яка забезпечує природну здатність безкорисливо служити будь-якій справі, не шукати для себе ніяких переваг або вигід у чому-небудь; *«лідерський потенціал»* (0,423), який допомагає об'єднувати для досягнення мети; потреба певної незалежності («потреба в незалежності» 0,428) в діях та досягненнях (*«потреба в досягненнях / подальшому розвитку»* 0,604), яка у таких людей відбувається стихійно.

Дуже творчий тип з високою конкурентною перевагою *«конструктивність стратегій конкуренції»* (1,16576) зі спрямованістю до сприйняття колективу

організації таким, який він є, готовий до конструктивної співпраці керівник. «Влаштування» і вдосконалення власне управлінської діяльності відбувається на партнерських засадах. На стан здоров'я робочі негаразди, як правило, не впливають, адже, закінчивши робочий день спокійно, представники даного типу спокійно переключається на інші життєвоважливі питання, які не стосуються роботи («поведінковий блок ставлення до здоров'я» (0,723)) не наносячи собі шкоди.

До факторів *«конкурентного резерву»* у даному типі включено *«контроль діяльності»* (-0,91402). Це можна пояснити тим, що тип творчий, а представники типу здатні малювати в уяві певні речі значно кращими й досконалішими, ніж вони є насправді – саме це негативно впливає на виконання основних функцій управління організацією.

Контроль діяльності освітньої організації полягає в забезпеченні досягнення освітянськими організаціями своїх цілей. Якщо управлінський персонал освітніх організацій не буде використовувати у своїй діяльності форми контролю (контроль календарного планування; контроль ведення класних журналів; контроль знань тощо), такою поведінкою вони «розшатають» поведінку колективу організації і, можливо, саме це може призвести до негативних явищ, зокрема, руйнування організації.

Ще одним з *«конкурентних резервів»* даного психологічного типу є низький рівень *«комунікація»* (-1,32846). На нашу думку, для типу «людина-оркестр» низький рівень характеристики *«комунікація»* є дещо парадоксальним. Як правило, в обов'язки управлінського персоналу входить спілкування не тільки з колективом, а безпосередньо з учнями закладу освіти, батьками, колегами з інших організацій, спонсорами тощо. Такий вид комунікації, як правило, займає багато внутрішніх сил, емоцій тощо.

У спілкуванні з колегами в силу своїх *«конкурентних переваг»* не признають зверхності ні від себе, ні по відношенню до себе, тому часто уникають прямого спілкування. Тому, можливо, «втомлені» від постійного спілкування, управлінці даного типу на підсвідомому рівні не вважають фактор *«комунікація»* важливим для розвитку власної конкурентноздатності.

Низький рівень *«комунікації»* є негативним явищем для управлінського

персоналу освітніх організацій державної форми власності. Адже для успішної конкурентної діяльності організації необхідні менеджери з яскраво вираженими вміннями, зокрема, – ефективно спілкуватися.

Отже, *психологічний тип «Людина-оркестр»* – це різнобічний фахівець, який повинен вміти розуміти, імпровізувати «на ходу», постійно генерувати ідеї.

Він є амбівалентним, *«конкурентні переваги»* виражає фактор *«творчість»* (2,25561), *«конструктивність стратегій конкуренції»* (1,16576), *«цінність здоров'я»* (0,73477) та *«конкурентний резерв»* – *«контроль діяльності»* (-0,91402), *«комунікація»* (-1,32846).

Шостий психологічний тип (VI) «Сам собі режисер» характеризується наступними показниками:

- *«творчість»* (0,38285) (в якому присутні *«схильність до творчості»* (0,625), *«ідеалістична спрямованість»* (0,608); *«потреба в досягненнях (подальшому розвитку)»* (0,604); *«планування»* (0,569); *«потреба в незалежності»* (0,428), *«лідерський потенціал»* (0,423);
- *«цінність здоров'я»* (-0,45368) (де *«ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я»* (0,818), *«емоційний блок ставлення до здоров'я»* (0,759), *«поведінковий блок ставлення до здоров'я»* (0,723) та *«знання про здоров'я»* (0,633));
- *«конструктивність стратегій конкуренції»* (-1,19631) (*«оцінка конструктивності стратегій поведінки працівників організації»* (0,776), *«оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації»* (0,675), *«егоцентрична спрямованість»* (-0,512).

Аналіз змісту психологічних характеристик цього типу показує, що його *«конкурентною перевагою»* є *«творчість»* (0,38285), однак свою конкурентноздатність не в змозі виявляти на високому рівні, адже цей тип не володіє такими якостями як *«цінність здоров'я»* (-0,45368), *«конструктивність стратегій конкуренції»* (-1,19631) і тому відносяться до *«конкурентного резерву»*.

«Сам собі режисер» – це типовий представник управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності, і в нашому дослідженні виявився у 24% респондентів. Їх бажання творити забезпечує їм перевагу серед інших

працівників і таким чином допомагає триматися на «плаву» у складних сучасних конкурентних умовах. Такі особистості характеризуються високим ступенем оволодіння пошуковими методами, дискусійними і рефлексивними вміннями, відзначаються оригінальністю та асоціативністю мислення, інтелектуальною активністю й належною обізнаністю з технологією проведення дослідно-експериментальної роботи.

Позитивною «стороною» даного типу є вміння працювати і стимулювати творчу активність підлеглих, не зважаючи ні на які перешкоди і перепони в роботі. Вони наділені такими характеристиками, як *«схильність до творчості»*, без якої, не можливо бути педагогом і управлінцем, наявність *«ідеалістичної спрямованості»* підкреслює безкорисливе прагнення (як стан душі) до вдосконалення оточення, в якому перебуває людина, *«потреба в досягненнях»* забезпечує здійснення творчого пошуку оригінальних нестандартних ідей, розроблення, апробацію та впровадження інноваційних технологій, методик, проектів тощо.

Для покращення освітньої організації вони здатні працювати без перерв і вихідних, що не завжди позитивно сприймається колективом, тому, можливо, *«цінність здоров'я»* та *«конструктивність стратегій конкуренції»* і віднесено до *«конкурентного резерву»*.

Говорячи про переваги, хотілося б сказати, що представники даного типу є фахівцями своєї справи, які орієнтовані на перспективу і вбачають сенс діяльності у досягненні далекоглядних цілей. Орієнтація на сьогоднішній день, концентрованість власних зусиль і творча активність допомагають їм у розв'язанні поточних виробничих проблем.

В наш час майже кожен керівник або представник управлінського персоналу освітніх організації для забезпечення конкурентних переваг закладу освіти та власної конкурентноздатності на ринку освітніх послуг мають брати на себе певні ролі, які їм не властиві. Тобто, бути, як в театрі – сценаристом, актором, режисером і продюсером в організації одночасно. Уміле виконання таких ролей пов'язано з психологічною готовністю керівника до професійної діяльності, його

знаннями, вміннями, навичками та досвідом здійснювати основні функції управління. Такі управлінці йдуть до мети самотужки, часто не звертаючи уваги ні на що. Іноді вони просто змушені це робити, адже ціною їх успіху є або подальший ріст в організації, або – звільнення з неї. Кінцевим результатом виступають досягнення організації в цілому (нагороди: за участь у всеукраїнських та міжнародних виставках; призові місця у конкурсі на кращий сайт організації і т.д.), так і особисті нагороди (почесні відзнаки Міністерства освіти і науки України, нагороди за участь у професійних конкурсах, олімпіадах тощо).

На нашу думку, тип «сам собі режисер» не має право на «широке» існування серед представників управлінського персоналу освітніх організацій. Для типу характерні певні позитивні характеристики, які забезпечують функціонування організації, але вони не забезпечують розвиток конкурентноздатності ні організації, ні працівників в цілому, і в майбутньому, можливо, саме така поведінка управлінського персоналу може призвести до негативних змін освітньої організації.

Отже, психологічний тип **«Сам собі режисер»** є амбівалентним, **«конкурентною перевагою»** виступає **«творчість»** (0,38285), до **«конкурентного резерву»** віднесено **«цінність здоров'я»** (-0,45368) та **«конструктивність стратегій конкуренції»** (-1,19631).

В рамках даного етапу дослідження нами також було **проаналізовано співвідношення позитивних («конкурентна перевага» та негативних («конкурентний резерв») полюсів амбівалентності в кожному з шести психологічних типів.**

В залежності від співвідношення позитивних та негативних полюсів амбівалентності в кожному психологічному типі **побудовано вісь «Рівень конструктивності типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»** (див. рис. 2.3.1).

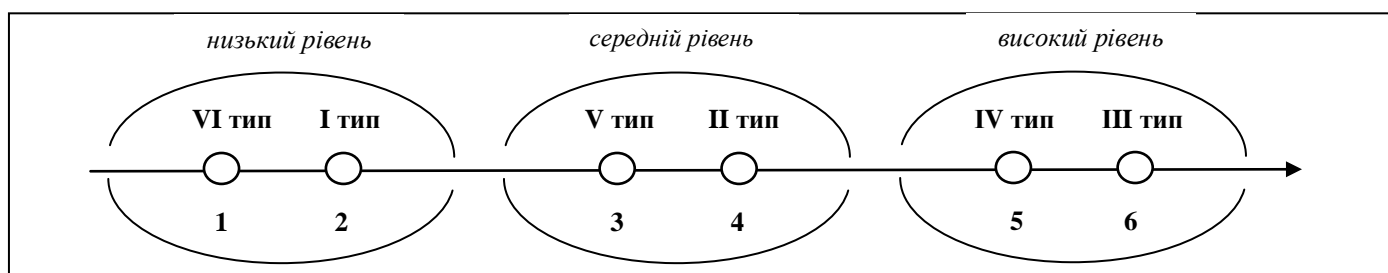


Рис. 2.3.1 Рівень конструктивності типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Тобто, чим більша кількість «конкурентних переваг», тим вищим є рівень конструктивності типу конкурентноздатності управлінського персоналу. Встановлено, що найбільш високий рівень конструктивності властивий III типу «Координатор» і найменш конструктивним виявлено VI тип «Сам собі режисер».

Проаналізуємо *вираженість психологічних типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій* (табл. 2.3.4).

Таблиця 2.3.4

Вираженість психологічних типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій

<i>Типи</i>	<i>К-ть осіб (n=136)</i>	<i>Вираженість (у %)</i>
I «Керівник на папері»	26	19
II «Льодохід»	50	37
III «Координатор»	13	9
IV «Капітан команди»	9	7
V «Людина-оркестр»	5	4
VI «Сам собі режисер»	33	24

Як свідчать дані табл. 2.3.4, серед загальної вибірки досліджуваних найбільш вираженим є II тип «Льодохід» (середній рівень конструктивності) та VI тип «Сам собі режисер» (низький рівень).

2.3.2. Психологічні особливості типів конкурентноздатності різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (за критерієм χ^2) (додаток В.3).

Психологічні особливості типів конкурентноздатності обумовлені їх виявом у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій за такими показниками:

- *соціально-демографічні* (стать, вік),
- *організаційні* (робота за сумісництвом, кількість осіб в організації),
- *професійні* (стаж роботи загальний, стаж роботи в даній організації, стаж роботи на посаді),
- *освітні* (рівень освіти, напрям освіти),
- *економічні* (рівень місячної зарплати, задоволеність рівнем зарплати),
- *сімейні* (сімейний стан, кількість дітей).

За результатами емпіричного дослідження визначено, що **психологічні особливості** кожного з шести типів конкурентноздатності обумовлені їх виявами у різних груп персоналу за наступними показниками: «стаж роботи» ($p < 0,05$), «стаж роботи на посаді» ($p < 0,01$); «тип освіти» ($p < 0,1$) та «сімейний стан» ($p < 0,05$) (рис. 2.3.4 та Додаток В. 3). Проаналізуємо послідовно отримані дані.

Визначимо, насамперед, *психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за їх показником «загальний стаж роботи»* ($p < 0,05$) (див. рис. 2.3.5 та Додаток В.3.1).

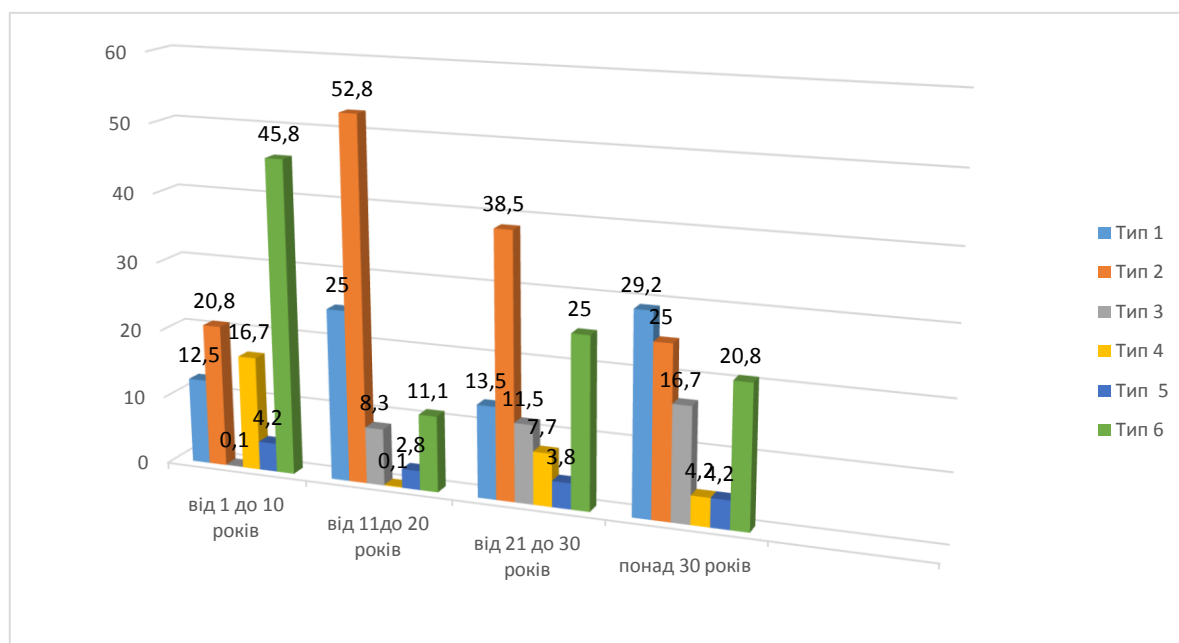


Рис. 2.3.5 Психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп персоналу за показником «загальний стаж роботи» (у % від загальної кількості респондентів)

Як свідчать отримані дані, I тип «Керівник на папері» найбільш вираженим є для управлінського персоналу зі стажем роботи понад 30 років (29,2% респондентів). Далі «йдуть» працівники зі «зростаючою послідовністю» загального стажу роботи: від 1 до 10 років – 12,5 % респондентів, 11 до 20 років – 25 % респондентів, від 21 до 30 років – 13,5% респондентів.

Проаналізуємо особливості вираженості II типу «Льодохід». Зазначимо, що в нашому дослідженні саме II тип «Льодохід» є найбільш «розповсюдженим», серед всієї вибірки. Встановлено, що він найбільше виражений у груп персоналу з загальним стажем роботи від 11 до 20 років – 52,8% респондентів; для групи від 21 до 30 років показник становить 38,5% опитаних; щодо управлінського персоналу, загальний стаж роботи яких сягнув понад 30 років, то цей тип виражений у 25,0% опитаних. А серед управлінців, які мають стаж роботи від 1 до 10 років, даний тип притаманний 20, 8% опитаних.

Встановлено, що III психологічний тип «Координатор» найбільш виражений у фахівців, загальний робочий стаж яких перевищив 30 років (16,7% опитаних) і значно нижчий показник у групі від 21 до 30 років – 11,5% опитаних. Серед фахівців, які працюють від 11 до 20 років, цей тип власивий 8,3% опитаних, а серед працівників, які працюють від 1 до 10 років цей тип взагалі не виявлено (0% опитаних).

Аналізуючи особливості вияву IV психологічного типу «Капітан команди», можна констатувати, що на першому місці «стоять» 16,7% опитаних управлінців з загальним стажем роботи від 1 до 10 років («молоді спеціалісти»). Далі слідує фахівці зі стажем роботи від 21 до 30 років (7,7% опитаних), а керівників, які пропрацювали понад 30 років, виявилось 4,2% опитаних. Для фахівців із стажем роботи від 11 до 20 років такий тип взагалі не властивий і становить 0% опитаних.

Несподіваним виявився для нас той факт, що до V психологічного типу «Людина-оркестр» відноситься найменша кількість респондентів і відповідно, констатовано відносно низькі показники в усіх групах управлінського персоналу, а саме: група керівників з загальним стажем роботи від 1 до 10 років становить

4,2% опитаних; управлінці освітніх організацій, які мають загальний стаж роботи понад 30 років – всього 4,2% опитаних, управлінці, загальний стаж роботи яких визначений від 21 до 30 років – 3,8% опитаних; і найменший показник отримала група управлінців від 11 до 20 років – 2,8% опитаних.

Також цікавим, на наш погляд, є розподіл груп управлінського персоналу щодо вираженості VI психологічного типу «Сам собі режисер». Найбільш вираженою орієнтація на цей тип властива для групи управлінців із загальним стажем роботи від 1 до 10 років (45,8% опитаних), далі, на «другому місці» розташована група зі стажем від 21 до 30 років – 25,0% опитаних, на «третьому» почесному місці «розміщено» 20,8% опитаних із понад 30-річним стажем роботи.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп персоналу за показником «загальний стаж роботи», полягають в тому, що I психологічний тип «Керівник на папері» найбільш властивий для управлінського персоналу із загальним стажем роботи понад 30 років; II тип ««Льодохід» є найбільш «розповсюдженим» серед персоналу з загальним стажем роботи від 11 до 20 років, III психологічний тип «Координатор» найбільш виражений у фахівців із загальним робочим стажем понад 30 років, IV психологічний тип «Капітан команди» притаманний управлінцям з загальним стажем роботи від 1 до 10 років («молоді спеціалісти»), V психологічний тип «Людина-оркестр» є найменш вираженим серед всіх опитаних і властивий, здебільшого, керівникам з загальним стажем роботи від 1 до 10 років та понад 30 років, VI психологічний тип «Сам собі режисер» притаманний управлінцям із загальним стажем роботи від 1 до 10 років.

Висвітливо *психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за показником «стаж роботи на посаді»* ($p < 0,05$) (див. рис. 2.3.6 та Додаток В.3.2).

Визначено, що I тип «Керівник на папері» є найбільш характерним для групи управлінців, стаж роботи на посаді яких становить від 11 до 20 років (25,6% респондентів); до групи управлінців із стажем від 1 до 10 років належить 17,8% опитаних, групі управлінців з понад 20-ти річним стажем –

10,0% респондентів.

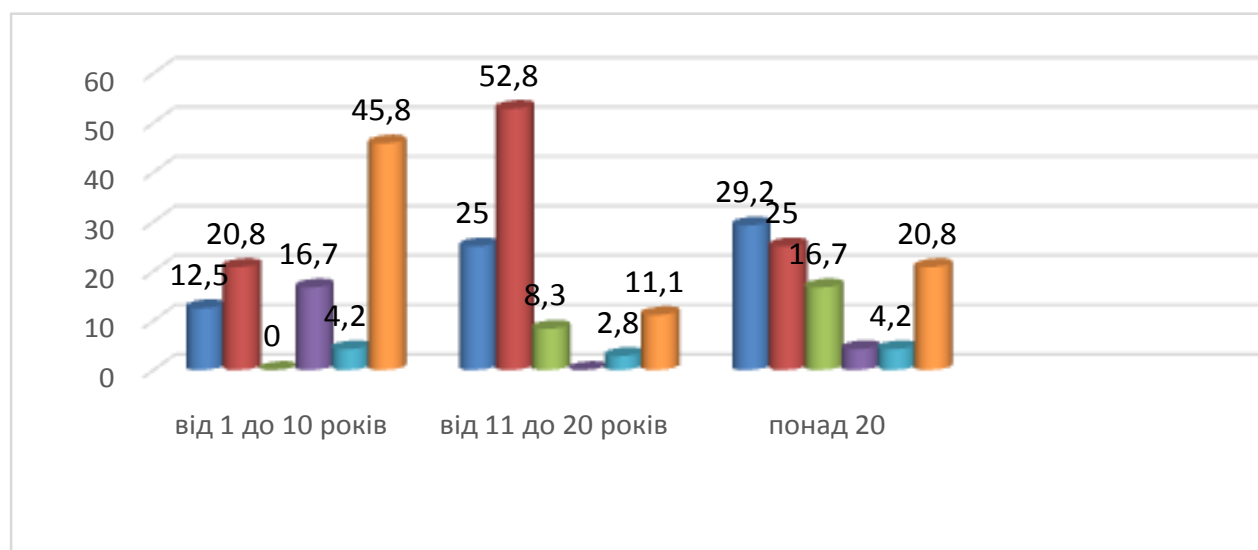


Рис. 2.3.6 Психологічні особливості типів конкурентоздатності у різних груп персоналу за показником «стаж роботи на посаді» (у % від загальної кількості респондентів)

Другий тип «Льодохід» є найбільш вираженим серед всіх інших типів в даній категорії та є характерним для групи управлінців із стажем роботи на посаді від 11 до 20 років і становить 46,5% опитаних. Дещо меншим він є для групи працівників із стажем від 1 до 10 років (37 % опитаних), значно менший у групи керівників (15 % опитаних), які мають стаж роботи на посаді понад 20 років.

Для III психологічного типу «Координатор» найвищий відсоток вираженості має група працівників із понад 20-ти річним стажем роботи на посаді (25% опитаних), у групі опитаних від 11 до 20 років даний тип властивий 9,3% опитаних, і 5,5% опитаних працівників зі стажем роботи на посаді від 1 до 10 років мають даний тип конкурентоздатності.

Найбільш характерним IV тип «Капітан команди» є для групи працівників із стажем роботи на посаді від 1 до 10 років (8,2% опитаних), для групи управлінців із стажем від 11 до 20 років (4,7% опитаних) і для 5% керівників, які працюють на посаді понад 20 років.

У представників управлінського персоналу, що відносяться до V типу «Людина-оркестр» найбільш вираженою є група працівників, які мають стаж роботи на посаді від 1 до 10 років (5,5% опитаних). Також цей тип виражений

дещо менше у 5% опитаних фахівців зі стажем понад 20 років . При цьому встановлено, що даний тип не властивий фахівцям зі стажем роботи на посаді від 11 до 20 років (0 % опитаних).

VI тип «Сам собі режисер» найбільш характерними для груп управлінців, у яких стаж роботи на посаді триває понад 20 років і відповідно становить 40% опитаних, для 26% опитаних з тривалістю роботи на посаді від 1 до 10 років, а також для 14% опитаних фахівців від 11 до 20 років.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп персоналу за показником «стаж роботи на посаді», полягають в тому, що I психологічний тип «Керівник на папері» є найбільш характерним для групи управлінців із стажем роботи на посаді від 11 до 20 років (25,6% респондентів); II тип «Льодохід» є найбільш домінуючим серед інших типів та для групи управлінців зі стажем роботи на посаді від 11 до 20 років (46,5% опитаних), III психологічний тип «Координатор» найбільш притаманний працівникам із понад 20-ти річним стажем роботи на посаді (25% опитаних), IV психологічний тип «Капітан команди» характерний для групи працівників із стажем роботи на посаді від 1 до 10 років (8,2% опитаних), V психологічний тип «Людина-оркестр» найбільш виражений серед працівників зі стажем роботи на посаді від 1 до 10 років (5,5% опитаних), VI психологічний тип «Сам собі режисер» властивий управлінцям зі стажем роботи на посаді понад 20 років (40% опитаних).

Таким чином, отримані дані свідчать про певні закономірності належності груп управлінського персоналу до психологічних типів конкурентноздатності.

Ці дані доцільно, на наш погляд, також враховувати в процесі підбору конкурентоздатного персоналу освітньої організації саме з числа працівників організації. Досить суттєвим при цьому є той факт, що стаж роботи працівників освітніх організацій не завжди може забезпечувати розвиток власної конкурентноздатності.

Вважаємо важливим враховувати отриманні дані при організації курсів підвищення кваліфікації, організації навчальних тренінгів і семінарів для управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Наведемо далі психологічні особливості типів конкурентноздатності обумовлені виявом у різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за показником «рівень освіти» ($p < 0,01$) (див. рис. 2.3.7 та Додаток В.3.3).

Як засвідчили отримані нами дані, I тип «Керівник на папері», як один з найбільш деструктивних, характерний для управлінців з вищою освітою (21% респондентів) та для 5,9% респондентів із неповною вищою освітою.

II тип «Льодохід», як найбільш високо-конструктивний тип, у кількісному співвідношенні характерний лише для 37,8% респондентів з повною вищою освітою та для 29,4% опитаних із неповною вищою освітою.

Значно нижчий вияв III психологічного типу «Координатор» зафіксовано у фахівців з повною вищою освітою (10,9% респондентів) та зовсім не властивий фахівцям із неповною вищою освітою.

Досить несподівані для нас дані виявилися щодо вияву IV типу «Капітан команди», який, навпаки, властивий для управлінців з неповною вищою освітою (11,8% опитаних) та лише для 5,9% опитаних управлінців з повною вищою освітою.

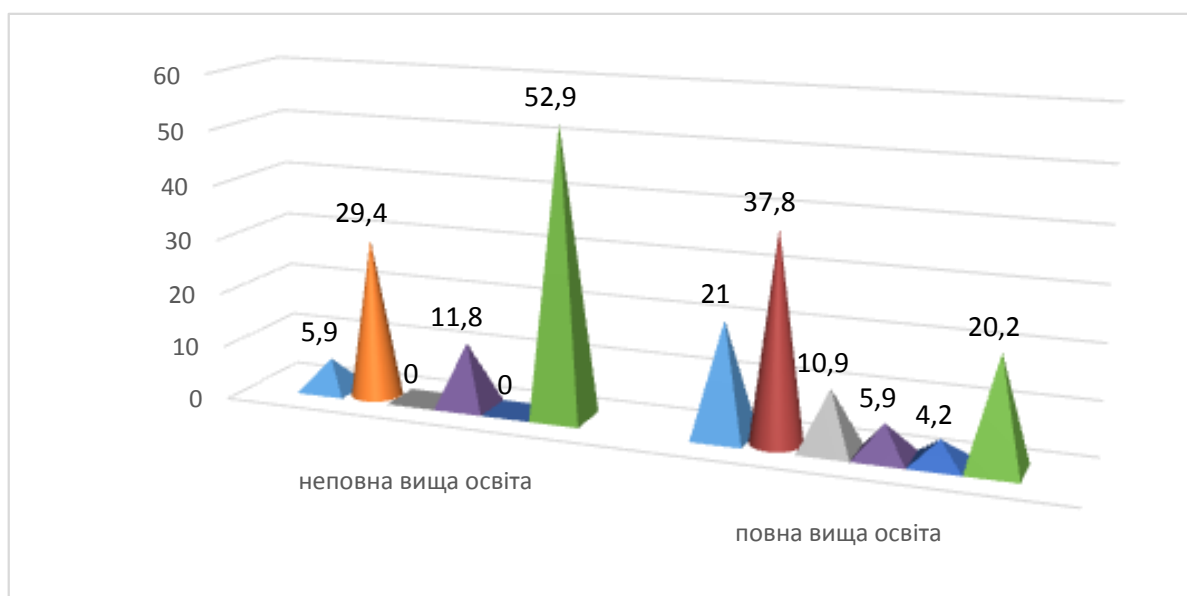


Рис. 2.3.7 Психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп персоналу за показником «рівень освіти» (у % від загальної кількості респондентів)

Знову ж таки, досить цікавими є дані вияву V типу «Людина-оркестр», який, як зазначено вище, є одним з найконструктивніших типів, і при цьому, на

превеликий жаль, сформований лише у 4,2% опитаних керівників з вищою освітою та зовсім не сформований у опитаних з неповною вищою освітою.

Окремої уваги заслуговує, на нашу думку, найбільш виражений серед всіх типів конкурентноздатності саме VI тип «Сам собі режисер», який, нагадаємо, віднесено до найнижчого рівня конструктивності. Він, здебільшого, притаманний 52,9% опитаних з неповною вищою освітою і, на жаль 20,2% управлінцям з вищою освітою.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що психологічні особливості типів конкурентноздатності у різних груп персоналу за показником «рівень освіти», полягають в тому, що I психологічний тип «Керівник на папері» як один з найбільш деструктивних характерний для управлінців з повною вищою освітою, II тип «Льодохід» як найбільш високо конструктивний тип, властивий управлінцям з вищою освітою, III психологічний тип «Координатор» властивий фахівцям з повною вищою освітою, IV психологічний тип «Капітан команди» мають управлінці з неповною вищою освітою, V психологічний тип «Людина-оркестр» як один з найконструктивніших типів сформований у керівників з повною вищою освітою та зовсім не сформований у опитаних з неповною вищою освітою, VI психологічний тип «Сам собі режисер» як найбільш деструктивний, характерним є для опитаних з неповною вищою освітою.

Отримані дані, на нашу думку, потрібно враховувати при підборі / відборі управлінського персоналу для освітніх організацій як один із «критеріїв» відповідності займаній посаді та як «стандарт» відбору конкурентоздатного персоналу.

Наведемо *психологічні особливості типів конкурентноздатності різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності за їх сімейним станом* ($p < 0,05$) (див. рис. 2.3.8 та Додаток В.3.4).

Як видно з рис. 2.3.8, I тип «Керівник на папері», який нами означено до низького рівня конструктивності, сформовано у розлучених опитаних (25% респондентів), для 18,8% одружених та 10% неодружених опитаних.

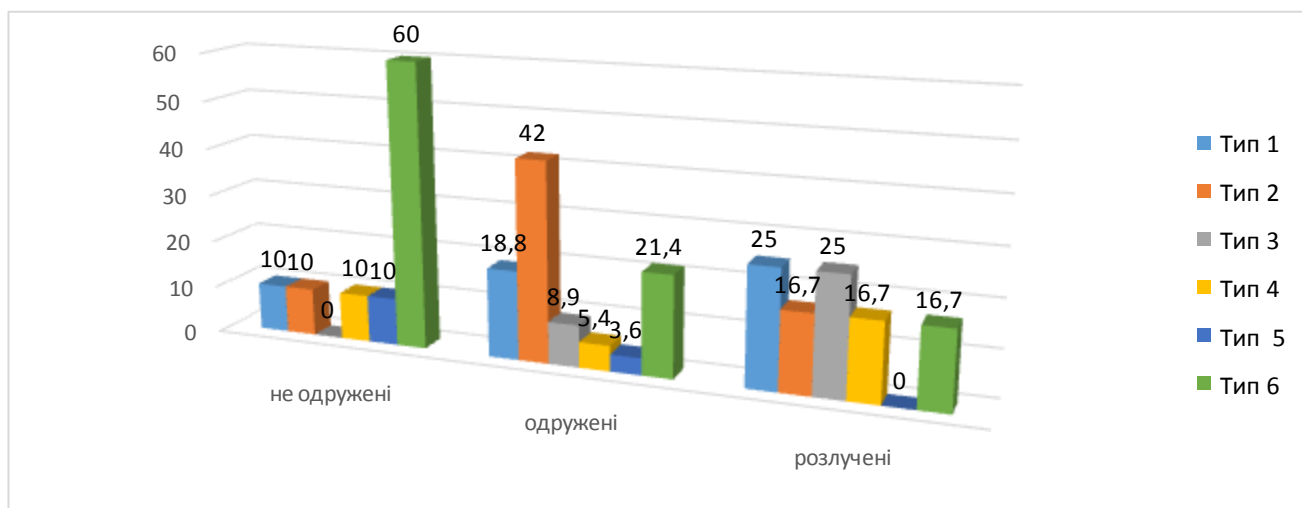


Рис. 2.3.8 Психологічні особливості типів конкурентоздатності у різних груп персоналу за показником «сімейний стан» (у % від загальної кількості респондентів)

II тип «Льодохід», як найбільш високо конструктивний тип, у кількісному співвідношенні характерний для 42% одружених респондентів, для 16,7% розлучених та 10% неодружених опитаних.

Значно нижчий вияв III психологічного типу «Координатор» зафіксовано у розлучених фахівців (25% респондентів), 8,9% одружених та зовсім не властивий фахівцям, які неодружені.

При цьому вияв IV типу «Капітан команди» властивий для розлучених управлінців (16,7% опитаних), для 10% неодружених опитаних управлінців та 5,4% одружених.

Щодо одного з найконструктивніших типів, V типу «Людина-оркестр», то він, що є досить цікавим, серед усіх типів є найменш домінуючим. При цьому, він найбільш властивим є для 5% неодружених опитаних керівників, 3,6% одружених та зовсім не властивий розлученим респондентам.

Знову ж такі, найбільш вираженим серед всіх типів конкурентоздатності є саме VI тип «Сам собі режисер», як найбільш деструктивний, який до того ж, властивий 60% неодружених керівників, притаманний 21,4% одружених опитаних, та 16,7% розлученим учасникам дослідження.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що психологічні особливості типів

конкурентноздатності у різних груп персоналу за показником «сімейний стан», полягають в тому, що I психологічний тип «Керівник на папері» як один з найбільш деструктивних типів, властивий розлученим опитаним, II тип «Льодохід» як найбільш висококонструктивний тип, властивий одруженим респондентам, III психологічний тип «Координатор» властивий розлученим фахівцям, IV психологічний тип «Капітан команди» мають розлучені опитані, V психологічний тип «Людина-оркестр» як один з найконструктивніших типів є найменш домінуючим та властивий неодруженим керівникам, VI психологічний тип «Сам собі режисер» як найбільш деструктивний, властивий неодруженим керівникам.

Детальний аналіз отриманих результатів та взаємозв'язок із функціями управління та поведінковими реакціями є, на нашу думку, темою окремого дослідження.

Окрему увагу слід звернути на те, що *психологічні особливості типів конкурентноздатності не було встановлено у груп персоналу освітніх організацій державної форми власності* із різною статтю, віком, з роботою за сумісництвом в інших організаціях, кількістю осіб в організації, стажем роботи в даній організації, типом освіти, рівнем місячної заробітної плати, задоволеністю заробітною платою, кількістю дітей тощо.

В цілому, результати констатувального етапу дослідження довели необхідність розробки спеціальної системи тренінгових програм з урахуванням певних психологічних особливостей для кожного психологічного типу в залежності від різних груп характеристик працівників.

Закономірності, встановлені у процесі констатувального експерименту можуть бути використані керівниками, практичними психологами з метою відбору персоналу до освітніх організацій державної форми власності.

Висновки до розділу 2

Результати *емпіричного дослідження психологічних особливостей конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* дають можливість зробити наступні висновки:

1. Експериментальне дослідження психологічних проблем розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (проблемно-пошуковий етап експерименту) констатувало наявність ряду психологічних проблем у розвитку конкурентноздатності.

Психологічні проблеми базово-педагогічного блоку психологічних характеристик управлінського персоналу полягають у наявності певних диспропорцій у домінуванні егоцентричної спрямованості управлінського персоналу над гуманістичною спрямованістю, вияв якої значно «дисонує» з декларованою ідеєю гуманізації суспільства та системи освіти.

Психологічні проблеми базово-управлінського блоку полягають у недостатності розвитку характеристик «використання ІТ-технологій», «ефективна рекламна політика», «прийняття управлінських рішень», «контроль діяльності» у представників управлінського персоналу.

Психологічні проблеми спеціально-конкурентноздатного блоку полягають у недостатності розвитку таких характеристик управлінського персоналу, як «ставлення до здоров'я», «потреба в досягненнях», «потреба в незалежності», «стресостійкість», «орієнтація на стиль «команда», дисбалансі орієнтації на працю і на гроші.

Психологічні проблеми щодо психологічної культури конкуренції управлінського персоналу полягають у дисбалансі між сформованістю її теоретичного (теоретичні знання з проблеми конкуренції) та практичного (реалізація теоретичних знань з конкуренції на практиці) компонентів.

Так, позитивне ставлення управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності до конкуренції алогічно «поєднується» з домінуванням орієнтації на деструктивну стратегію конкуренції. Результати засвідчили, що в умовах значного поширення конкуренції та її позитивного сприйняття як стимулу до розвитку особистості та суспільства більшість освітян переважно використовують деструктивні методи досягнення перемоги та задоволення власних інтересів.

2. Визначено психологічні типи конкурентноздатності та їх особливості

в різних груп управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (основний етап експерименту).

Результати факторного аналізу засвідчили утворення шести основних факторів: «контроль діяльності», «цінність здоров'я»; «творчість», «цілеспрямованість і рішучість», «комунікація», «конструктивність стратегій поведінки».

За результатами *кластерного аналізу* виокремлено шість *психологічних типів конкурентноздатності* управлінського персоналу освітніх організацій з погляду їх амбівалентності (позитивний полюс амбівалентності – «конкурентні переваги», які сприяють успішній управлінській діяльності в висококонкурентних умовах, негативний полюс амбівалентності – «конкурентний резерв», тобто «бар'єри» успішної управлінської діяльності в конкурентних умовах: I тип «Керівник на папері» (конкурентна перевага «цінність здоров'я» та конкурентний резерв «контроль діяльності»); II тип «Льодохід» («цілеспрямованість і рішучість» та «комунікація»), III тип «Координатор» («контроль діяльності» та «цілеспрямованість і рішучість»); IV тип «Капітан команди» («конструктивність стратегій конкуренції», та «цілеспрямованість і рішучість»); V тип «Людина-оркестр» («творчість» та «комунікація»); VI тип «Сам собі режисер» («творчість», «конструктивність стратегій конкуренції»).

Залежно від співвідношення позитивних та негативних полюсів амбівалентності в кожному психологічному типі визначено рівні конструктивності типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

Встановлено, що чим більша кількість «конкурентних переваг», тим вищим є рівень конструктивності типу конкурентноздатності управлінського персоналу. Доведено, що серед усіх типів конкурентноздатності найбільш високий рівень конструктивності властивий III типу «Координатор», і найменш конструктивним виявлено VI тип «Сам собі режисер».

Психологічні особливості кожного з цих типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій обумовлені їх виявом у різних груп

персоналу (за критерієм x^2) за показниками: «загальний стаж роботи», «стаж роботи на посаді», «типом освіти», «сімейним станом», а саме: I психологічний тип «Керівник на папері» найбільш характерний властивий персоналу з загальним стажем роботи понад 30 років, стажем роботи на посаді від 11 до 20 років, повною вищою освітою, розлучених управлінців; II тип «Льодохід» найбільш характерний для груп персоналу з їх загальним стажем роботи від 11 до 20 років, стажем роботи на посаді від 11 до 20 років, повною вищою освітою та одружених фахівців; III тип «Координатор» найбільш виражений для груп персоналу за їх загальним стажем роботи понад 30 років, стажем роботи на посаді понад 20 років, неповною вищою освітою й розлучених управлінців; IV тип «Капітан команди» найбільш виражений для груп персоналу з їх загальним стажем роботи від 1 до 10 років, стажем роботи на посаді від 1 до 10 років, повною вищою освітою та розлучених управлінців; V тип «Людина-оркестр» найбільш характерний для груп персоналу з загальним стажем роботи від 1 до 10 років та понад 30 років, стажем роботи на посаді від 1 до 10 років, повною вищою освітою та неодружених управлінців; VI тип «Сам собі режисер» найбільш характерний для груп персоналу з загальним стажем роботи від 1 до 10 років, стажем роботи на посаді понад 20 років, неповною вищою освітою й розлучених управлінців.

Основний зміст розділу відображено в публікаціях:

1. Вакулюк О. І. Комплекс діагностичних методик для експериментальної перевірки складових моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 28. – С. 129–139.
2. Вакулюк О. І. Експериментальна оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції в суспільстві та в діяльності їх освітніх організацій / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка

НАПН України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 30. – С. 276–288.

3. Вакулюк О. І. Значущість розвитку характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу з різним стажем роботи як умова успішної інноваційної діяльності освітніх організацій / О. І. Вакулюк // Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти : тези Міжнародної науково-практичної конференції, (Біла Церква, 14-15 квітня 2011р.). – Біла Церква : КОПОПК, 2011. – С.223–226.

4. Вакулюк О. І. Особливості оцінки значущості характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій від їх кваліфікаційної категорії як умова успішної інноваційної діяльності / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я Збірник : тези XIX Міжнар. наук.-практ. конференції (MicroCAD-2011), (Харків, 1–3 червня 2011 р.), Ч.III / за ред. проф. Товажнянського Л.Л. – Харків, НТУ «ХП», 2011. – С. 70–72.

5. Вакулюк О. І. Комплекс діагностичних методик «Аналіз психологічних особливостей управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (АПОУПООДФВ) / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукр. конгр. з організаційної та економічної психології, (Кам'янець-Подільський, 29 черв. – 2 лип. 2011 р.) / за наук. ред. : С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 145–146.

6. Вакулюк О. І. Емпіричне дослідження психологічних характеристик представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (УПООДФВ) / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукр. конгр. з організаційної та економічної психології, (Кам'янець-Подільський, 29 черв. – 2 лип. 2011 р.) / за наук. ред. : С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 150–152.

7. Вакулюк О. І. Психологічний аналіз особливостей розвитку орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності на

стиль «команда» / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 31. – С. 252–256.

8. Вакулюк О. І. Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності: теоретична модель, комплекс діагностичних методик та результати пілотного дослідження / О. І. Вакулюк, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2012. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 34. – С. 113–125.

9. Вакулюк О. І. Психологічний аналіз особливостей розвитку орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності на стиль «команда» [Електронний ресурс] / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Психологія у післядипломній освіті : тези всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції присвяченої 20-річчю НАПН України, (Київ, 17-25 лютого 2012 р.). Сайт УМО НАПН України / О. І. Вакулюк / Секція №4, 2012. Режим доступу : <http://umo.edu.ua/konferencz-ta-semnari/496?task=view>

10. Вакулюк О. І. Оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегії конкуренції в діяльності освітніх організацій / О. І. Вакулюк, О. А. Філь // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали V Міжнар. бізнес-форуму, (Київ, 22 березня 2012 р.). – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – С. 45–49.

11. Вакулюк О. І. Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій: основні положення програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти : тези міжнар. наук.-практ. конф., (Біла Церква, 24-25 квітня 2012 р.) / за наук. ред. В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заступник голови). – Біла Церква. : КОІПОПК, 2012. – С. 62–64.

12. Вакулюк О. І. Розвиток базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної

форми власності / О. І. Вакулюк // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (Алчевськ, 4-6 жовтня 2012 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.–Алчевськ : ДонДТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 20–22.

13. Вакулюк О. І. Психологічна культура конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк, О. А. Філь // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (Алчевськ, 4-6 жовтня 2012 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.–Алчевськ : ДонДТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 27–30.

14. Алексєєва О. І. Особливості розвитку психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Алексєєва // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2012. – Т. XIV, ч. 6. – С. 7–15.

РОЗДІЛ 3.

ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

У третьому розділі представлено результати формувального експерименту, зокрема, впровадження та перевірки ефективності системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Розкрито зміст комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності», який виступатиме практичним блоком системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Представлено ефективність та результати експериментального впровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

3.1. Мета, методика та організація формувального експерименту з впровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Мета формувального експерименту полягала в апробації та перевірці ефективності системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Відповідно до поставленої мети, нами визначено завдання формувального експерименту:

1. Розробити зміст та структуру комплексу тренінгових програм як практичної складової системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

2. Визначити особливості експериментального впровадження комплексу тренінгових програм з розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

3. Експериментально перевірити ефективність впровадження комплексу тренінгових програм з розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Завдання формувального експерименту були реалізовані в дослідно-експериментальній роботі регіонального рівня з теми: «Психологічне забезпечення розвитку конкурентоздатності освітніх організацій», для спеціальної психологічної підготовки керівників і працівників освітніх організацій, відповідно до наказу Головного управління освіти і науки Київської обласної державної адміністрації №214 від 10.07.2012 р. (науковий керівник: кандидат психологічних наук, доцент О. Філь, регіональний координатор – методист обласного інституту – О. Алексеєва).

Метою дослідно-експериментальної роботи була розробка, апробація, впровадження та перевірка ефективності системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності освітніх організацій, в рамках якої конкурентоздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності виступала однією з психологічних складових конкурентоздатності освітніх організацій.

Формувальний експеримент був реалізований на базі 7 освітніх організацій Київської області. Представники управлінського персоналу, а саме, директори освітніх організацій та заступники директорів освітніх організацій, були об'єднані в експериментальну та контрольну групи.

Експериментальною групою виступили представники управлінського

персоналу освітніх організацій, які були учасниками дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня (20 осіб). Зазначимо, що в якості контрольної групи виступили директори освітніх організацій та заступники директорів освітніх організацій Київської області (20 осіб), підготовка яких здійснювалась фрагментарно, тобто розглядалися лише окремі теми з проблем розвитку конкурентноздатності особистості.

Учасники формувального експерименту проходили підготовку протягом 2012-2014 років. З них 2 роки в межах очних сесій (2012- 2013 рр), а протягом 2013-2014 років відбувалась активна взаємодія через Інтернет, оформлявся текст дисертації.

Слід зазначити, що тематичні блоки тренінгової програми чітко співвідносяться з блоками теоретичної моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (О. Вакулюк).

Проведення кожного блоку тренінгової програми передбачав планування видів діяльності поетапно, розподіляючи їх за структурними підрозділами.

У процесі виконання *першого завдання* формувального експерименту, враховуючи результати констатувального етапу дослідження, було розроблено **комплекс тренінгових програм** для розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Розглянемо детальніше етапи організації та проведення комплексу тренінгових програм.

Структура комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» *складається з чотирьох основних частин:*

I. Вступна частина: тренер разом з учасниками готує приміщення для проведення тренінгу (вибирає місце для проведення тренінгу – аудиторію, створює в ній «робочі зони», готує канцтовари, фліпчарт, комп'ютерну техніку тощо); проведення 1-го діагностичного зрізу; проведення знайомства та презентації членів групи; засвоєння принципів та правил роботи на час проведення тренінгів; визначення мети та завдань; мотивація учасників; з'ясування очікувань членів

групи, зняття зайвої напруги шляхом використання релаксаційних вправ.

II. Основна частина: група спільно пропрацює змістовні питання з проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу з використанням різноманітних інтерактивних технік, прийомів та форм роботи.

Таблиця 3.1.1

**Зміст та складові комплексу тренінгових програм
«Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх
організацій державної форми власності»**

Складові тренінга	Теми занять	Стислий зміст
<i>Вступ до комплексу тренінгової програми</i>		
<i>Тренінговий блок 1</i>	«Розвиток базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій»	Розвиток гуманістичної та прагматичної спрямованості
<i>Дистанційний період</i>	<i>Виконання «Домашнього завдання»</i>	
<i>Тренінговий блок 2</i>	«Розвиток базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій»	Розвиток характеристик: «ефективна рекламна політика» «прийняття управлінських рішень»
<i>Дистанційний період</i>	<i>Виконання «Домашнього завдання»</i>	
<i>Тренінговий блок 3</i>	«Розвиток спеціально-конкурентоздатних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій»	Розвиток характеристик: «ставлення до здоров'я», «потреби в досягненнях (подальшому розвитку)», «стресостійкість», «лідерський потенціал» «комунікабельність/ комунікативність»
<i>Дистанційний період</i>	<i>Виконання «Домашнього завдання»</i>	
<i>Тренінговий блок 4</i>	«Розвиток психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності освітніх організацій»	Підвищення конструктивності стратегії поведінки
<i>Заклучна частина до комплексу тренінгових програм</i>		

Тренінговий блок 1. «Розвиток базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій».

Тренінговий блок 2. «Розвиток базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

Тренінговий блок 3. «Розвиток спеціально-конкурентоздатних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій».

Тренінговий блок 4. «Психологічна культура конкуренції особистості».

Кожен тематичний блок тренінгу реалізувався у форматі очних сесій та дистанційного періоду.

III. Дистанційний період: взаємодія учасників тренінгової групи для виконання «домашніх завдань».

IV. Заключна частина тренінгу: здійснення рефлексивного аналізу занять (тренер і учасники тренінгу визначають позитивні моменти тренінгу, відзначають виявлені потенційні власні резерви, узагальнюють результати роботи тренінгової групи та інше), висловлюють побажання тренеру й учасникам тренінгу.

Проаналізуємо **основні характеристики** тренінгової програми «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»:

1. **Метою** комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» є розвиток характеристик власної конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

2. Основні **інтерактивні техніки** для реалізації комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності», обрані автором, базуються на підходах сучасних фахівців [9; 13; 14; 23; 25; 91; 95-97; 107; 110; 113; 126; 128; 129; 145; 151; 163; 190; 247] та власних розробках:

- «криголами»;
- рухливі вправи;
- заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань);
- діагностичні зрізи;

- метод незакінчених речень (із подальшим груповим обговоренням);
- групова дискусія;
- робота в малих групах;
- міні-лекції;
- мультимедійні презентації до визначеної тематики занять ;
- SWOT-аналіз;
- метод «мозкового штурму»;
- метод творчого проектування (створення творчих проектів);
- побудова індивідуальних програм розвитку (за результатами діагностики та / або рефлексії свого досвіду роботи під час тренінгу учасники розробляють (індивідуально /в парах/спільно з тренером програму розвитку власної конкурентноздатності);
- виконання домашніх завдань;
- ведення «щоденника конкурентноздатності»;
- рефлексія заняття (індивідуальна; групова);
- анонімне анкетування «Аналіз ефективності роботи тренінгу»;
- індивідуальне консультування та ін.

3. **Організаційна форма** реалізації комплексу тренінгових програм для експериментальної групи полягала, по-перше, в тому, що *очні сесії* (20 годин) відбувались у формі *тематичних блоків*, по-друге, *дистанційний період* (50 годин) передбачав організацію взаємодії учасників тренінгової групи для виконання «домашніх завдань».

Для такої взаємодії нами була створена спеціальна сторінка в мережі Інтернет (група «Світ конкурентноздатності» <http://vk.com/club39390961>), яка забезпечувала досить інтенсивну роботу в групах.

4. **Зміст комплексу тренінгових програм** «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»:

I. *Вступна частина тренінгу* (2 години) – *очна частина тематичних блоків*:

- вправа для знайомства: «Не хочу вихвалитися, але я...» з метою презентації учасників тренінгових програм.

- визначення очікувань учасників тренінгу (вправа «Метро»).
- визначення правил групової роботи [97; 145].
- 1-й діагностичний зріз.
- ознайомча презентація тренерів щодо майбутньої роботи.

II. *Основна частина тренінгу* (16 годин) – очна частина тренінгу:

Тренінговий блок 1. «Розвиток базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій».

До програми тренінгового блоку включені такі характеристики, як гуманістична і прагматична спрямованості (4 години):

- Вступне слово тренера, повідомлення мети, організаційні питання.
- Вправа «Збір рукопотискань» [151].
- «Мозковий штурм» на тему: «Конкурентноздатний управлінський персонал – це ...».
- Робота в мікро-групах: «Створення творчої моделі конкурентоздатного керівника освітньої організації державної форми власності».
- Презентація результатів роботи: «Презентація творчої моделі конкурентоздатного керівника освітніх організацій державної форми власності».
- SWOT-аналіз власної спрямованості (індивідуальна робота) [247].
- Міні-лекція: «Структура конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».
- «Домашнє завдання»: Підготовка презентації на тему: «Яким має бути управлінський персонал освітньої організації».
- Вправа «Піраміда почуттів» (рефлексія) [145].

Тренінговий блок 2. «Розвиток базово-управлінських характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій»

До даного блоку тренінгової програми включені: «ефективна рекламна політика», «прийняття управлінських рішень» (4 години):

- Вступне слово тренера, повідомлення мети, організаційні питання.
- Презентація «домашніх завдань».
- Вправа «Позбавитись проблем і відкрити себе для нового» [91; 190].

- Метод незакінчених речень (з подальшим груповим обговоренням): «Конкурентноздатний керівник – це...».
- Метод «мозкового» штурму: «Розуміння значення конкуренції у професійному житті керівника освітньої організації. Визначення рис (з урахуванням порівняльної характеристики з рисами конкурентноздатності, які виявлені в результаті опитування управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності в рамках дисертаційного дослідження), характерних для конкурентоздатної особистості, можливі методи їх діагностики та розвитку у подальшій діяльності».
- Групова дискусія на тему : «В яких сферах існує потреба займатися рекламною діяльністю?».
- Міні-лекція з теми: «Базово-управлінські характеристики управлінського персоналу».
- Робота в малих групах (підгрупі): «Продемонструвати взаємодію характеристик й обґрунтувати доцільність їх використання при вирішенні різних професійних ситуацій».
- Рухлива вправа «Сицилійський дощ» [145].
- Вправа «Моя робота». Учасникам пропонується написати коротке оповідання про свою організацію (роботу) за певним алгоритмом.
- Робота в малих групах (підгрупі): «Розробка системи методів та ефективних форм розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».
- Побудова індивідуальних корекційно-розвивальних програм (за результатами діагностики та/або власної рефлексії досвіду роботи в тренінгу учасники розробляють індивідуально/в парах/спільно з тренером програму розвитку власної конкурентноздатності).
- Вправа «Мікрофон» (рефлексія) [110].

Тренінговий блок 3. «Розвиток спеціально-конкурентоздатних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій».

В даному блоці розглядалися такі характеристики як «поведінковий блок

ставлення до здоров'я», «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)», «стресостійкість», «лідерський потенціал», «комунікативний мінімум/комунікабельність» (4 години):

- Вступне слово тренера, повідомлення мети, організаційні питання.
- Вправа «Асоціації» [151].
- Метод «мозковий штурм»: «Розуміння значення особистісних та професійних характеристик в професійному житті керівника освітньої організації. Визначення рис (з врахуванням порівняльної характеристики з тими рисами конкурентноздатності, які виявлені в результаті опитування управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності в рамках дисертаційного дослідження), характерних для конкурентоздатної особистості, можливі методи їх діагностики та розвитку у подальшій діяльності».
 - Міні-лекція з теми «Спеціально-конкурентноздатні характеристики управлінського персоналу освітніх організацій та їх особливості».
 - Групова дискусія: «Психологічні умови, які впливають на необхідність розвитку спеціально-конкурентоздатних характеристик для управлінського персоналу освітніх організацій».
 - Вправа «Танці» (авторська модифікація О. Алексєєва).
 - Робота в малих групах (підгрупі): «Розробка системи методів та ефективних форм розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (на особистісному та професійному рівнях)».
 - Вправа «Чарівний базар» (в процесі виконання вправи учасники «торгують» і «обмінюються» товаром – «людськими характеристиками» [145]. В результаті учасники отримують характеристики, необхідні для їх власної професійної діяльності) .
 - Техніка «Майстерня конкурентноздатності» (побудова алгоритму розвитку управлінського персоналу, відповідно до наявності спеціально-конкурентоздатних характеристик).
 - «Домашнє завдання».

- Побудова індивідуальних корекційно-розвивальних програм (за результатами діагностики та/або власної рефлексії досвіду роботи в тренінгу учасники розробляють індивідуально/в парах/спільно з тренером програму розвитку власної конкурентноздатності).

- Вправа «Скульптура сьогоднішнього дня» (рефлексія).

Тренінговий блок 4. «Розвиток психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності». Для розгляду і розвитку представлено «конструктивність стратегії поведінки» (4 години):

- Вступне слово тренера, повідомлення мети, організаційні питання.
- Криголам «Це чудово!» (для сприяння підвищенню самооцінки, подоланню невпевненості, блокувальних перешкод до творчості).

- Бліц-опитування учасників групи (із подальшим груповим обговоренням): учасникам тренінгу запропоновано анонімно, на окремих аркушах паперу відповісти на питання:

- 1) «Чи зустрічаю я прояви конкуренції у своєму житті? Якщо так, то в яких ситуаціях це найбільше відбувається?»;

- 2) «Чи необхідна конкуренція особисто Вам?»;

- 3) «Якщо так, то чому?»;

- 4) «Чи необхідна конкуренція у Вашій організації?»;

- 5) «Якщо так, то чому?».

Після цього тренер запропонував одному з учасників прочитати вголос отримані відповіді, з метою створення певного психологічного портрету групи з погляду наявності конкуренції в їх житті (модифікація О. Філь, О. Алексеева).

- Робота в парах (з подальшим груповим обговоренням): «Наведіть приклади конкуренції у різних сферах життєдіяльності сучасної людини» (якщо вона зустрічається в цих сферах)». Учасники по-черзі наводили приклади конкуренції у навчанні (курси), роботі, сім'ї, спорті, особистому житті, інших сферах. Тренер зробив узагальнення найбільш типових виявів конкуренції у різних сферах життя освітян.

- Міні-лекція на тему: «Особливості психологічної культури конкуренції

особистості управлінського персоналу освітніх організацій».

- Практична вправа «З'єднай слова, які найбільше підходять за змістом до поняття «конкуренція»» [43].

Учасники ідентифікують 2 типи сприйняття конкуренції, залежно від ступеня їх активності як суб'єктів в ситуації конкурентної взаємодії розвивально-активного та вимушено-пасивного типів.

- Індивідуальне завдання: «Намалюйте на окремих аркушах (анонімно) у символічному вигляді «конкурента». Всі відповіді тренерами вивішуються на дошці, а учасники тренінгу запрошуються до аналізу отриманих результатів.

За результатами виконання завдання тренер разом з учасниками ідентифікували рівень гуманістичного сприйняття конкурентів.

- Самодіагностика стратегій конкуренції учасників групи (із подальшим груповим обговоренням): учасники тренінгу анонімно, на окремих аркушах паперу відповідали на запитання:

1) «Частіше за все люди в нашому суспільстві в ситуації конкуренції поводять себе...»;

2) «Частіше за все управлінський персонал освітніх організацій державної форми власності поводять себе в ситуації конкуренції»,

3) «Частіше за все в ситуації конкуренції я...» [247] (О. Філь).

- Рольова гра: «Психологічні стратегії конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій».

Учасники були об'єднані в групи. Кожна група отримала від тренера кейс, в якому наведено приклади конкуренції в діяльності освітніх організацій, і програють найбільш ефективний та результативний спосіб поведінки особистості в ситуації конкурентної взаємодії. Групи учасників проаналізували конструктивні та деструктивні наслідки від поведінки учасників конкурентної взаємодії, ситуації ігнорування/уникання конкуренції. Учасники визначилися їх шляхами конструктивної взаємодії, а кейси програвалися в його контексті.

- Робота в малих групах та презентація результатів виконання завдання: «Вияви конкуренції всередині та між освітніми організаціями».

- Узагальнююча міні-лекція на тему «Психологічна культура конкуренції персоналу управлінського персоналу освітніх організацій: складові, зміст, вияви, проблеми».
- SWOT-аналіз власної психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності [255]. Учасники тренінгу закріплюють отримані знання з використання SWOT-аналізу, в якому визначають параметри, що сприяють/ускладнюють розвиток психологічної культури конкуренції управлінського персоналу. Реципієнтам пропонується проаналізувати свою психологічну культуру конкуренції та визначити силу, слабкість, можливості або загрози для себе та своєї організації. Отримані відповіді вказують на важливість покращення організаційних умов для більш ефективної діяльності освітніх організацій та налагодженню конструктивної професійної взаємодії в умовах конкуренції.
- Розробка індивідуальної програми: «Алгоритм розвитку власної психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

Заключна частина зводиться до підведення підсумків комплексу тренінгових програм, рефлексивного аналізу, вивчення ефективності роботи тренінгу, побажання учасників тренінгу.

III. Дистанційний період тренінгу (50 годин) – заочна частина комплексу тренінгових програм.

В перервах між тренінговими блоками під час дистанційного періоду учасники реалізують індивідуальні програми розвитку власної конкурентноздатності шляхом отримання індивідуальних психологічних консультацій практичного психолога організації, в якій працюють.

Учасники тренінгу також самостійно працювали над розвитком власної конкурентноздатності, шляхом ведення щоденнику, до якого заносяться послідовні кроки по розвитку конкретних психологічних параметрів, які встановлені за результатами діагностики, як суттєві для розвитку їх власної конкурентноздатності.

IV. *Заключна частина тренінгу (2 години) – очна частина тренінгу.*

Учасники здійснили рефлексивний аналіз занять (тренер і учасники тренінгу визначили позитивні моменти тренінгу, відзначили виявлені потенційні власні резерви, підсумували результати виконання домашніх завдань, проаналізували власну активність на заняттях, констатували розвиток конкретних, актуальних для кожного учасника психологічних характеристик, узагальнили результати роботи тренінгової групи та інше):

- Міні-лекція «Психологічні типи конкурентноздатності управлінського персоналу та їх особливості».
- Рефлексія заняття (індивідуальна; групова), в рамках якої учасники тренінгу спільно обговорили свої враження від участі в програмі (відзначено найбільш вдалі та цікаві форми роботи, проговорені в конструктивній формі побажання для себе, іншим учасникам занять і тренерам щодо вдосконалення роботи під час тренінгу).
- 2-й діагностичний зріз.
- Анонімне анкетування «Аналіз ефективності роботи тренінгу».
- Індивідуальне консультування тренера (за потребою учасників тренінгу) та ін.

3.2. Психологічні особливості впровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

З метою виконання *другого завдання* формувального експерименту, опишемо особливості проведення комплексу тренінгових програм *«Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*.

Представимо деякі приклади практичного виконання учасниками тренінгових програм інтерактивних технік, які застосовувались під час проведення

комплексу тренінгових програм [9; 13; 14; 23; 25; 91; 95-97; 107; 110; 113; 128; 129; 145; 151; 163; 190; 247].

Розглянемо детальніше *вступне заняття комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*. Проведення вступного заняття передбачало знайомство учасників тренінгу, повідомлення теми тренінгу, ознайомлення учасників із організаційними особливостями роботи під час тренінгу (тривалість тренінгу, перерви тощо).

Наведемо приклад виконання техніки із *вступної частини тренінгу «Не хочу вихвалитися, але я...»* [145].

Тренер пропонував учасникам, підвестися і проговорити «Мене звати ... Не хочу вихвалитися, але я...», а також назвати своє повне ім'я та «похвалитися» групі, що трапилося позитивного в професійному житті учасника за останній рік.

Розглянемо приклад презентації учасника тренінгової групи: «Мене звати Людмила. Не хочу вихвалитися, але я дуже швидко навчилася добре користуватися комп'ютером». Далі учасники по-колу знайомилися ближче один з одним, презентуючи себе та свої вміння. Криголам допоміг групі познайомитись і визначити певні особливості кожного учасника для подальшої творчої взаємодії в колективі. Слід відмітити, що, *дана техніка* сприяла визначенню життєвих цінностей учасників тренінгу та їх унікальних умінь. *Окрім змістовної складової даної техніки*, її виконання продемонструвало важливість *міжособистісного та професійного спілкування* управлінського персоналу, а також сприяла отриманню задоволення від спілкування з колегами в ситуації психологічного комфорту, створеного в процесі реалізації вступної частини тренінгу.

Під час виконання вправи, напруга поступово зникала, учасники ставали доброзичливіші, адже знаходили односторонців в певних питаннях і розуміли, що їх чекає гарний час для продуктивної роботи.

У ході першого заняття учасниками тренінгу були прийняті *правила роботи групи*, які певним чином повторюють норми поведінки прийнятої в соціумі, та є незмінними протягом всіх тренінгових занять [97; 113; 145; 247].

Правила роботи групи були записані на аркуші фліп-чарту і розташовувались на видному місці (див. Додаток Д.2). Після завершення тренінгового заняття, правила групи забирав тренер, а на наступне заняття знову вішав на стіну.

Представимо правила, вироблені учасниками тренінгової групи:

- «правило вносити зміни до правил»;
- «говорити коротко»;
- «Я-висловлювання»;
- «поважати думку іншого»;
- «не перебивати»;
- «правило піднятої руку / вільної ноги»;
- «беззвучний режим телефону»;
- «дотримання регламенту»;
- «конфіденційність»;
- «фанти».

Прийняття правил роботи групи є обов'язковим елементом кожного тренінгу, оскільки вони регламентують роботу тренінгової групи. Щоб запобігти виникненню порушень під час роботи, учасники тренінгової групи відразу обговорили якими можуть бути покарання для порушників. Розробляючи правила групи, учасники тренінгу вирішили замінити термін «покарання» на виконання порушниками фантів. Отже, якщо учасники тренінгу з певної причини не дотримались правил роботи групи, їх чекало виконання певного завдання – фанта. Також було узгоджено, що у жодному випадку покарання не може бути пов'язане із дискримінацією або приниженням гідності учасника.

Для вивчення *очікувань учасників тренінгу* було використано техніку «Метро» (авторська модифікація О. Алексєєва). Тренер пояснив учасникам групи, що все наше життя – це рух, швидкість, яку можна порівняти із рухом потяга, а іноді із швидкісним потягом метро. В своїй будові він має багато вагонів, які постійно наповнюються пасажиром, їдуть до певної станції і залишають його. Ось так кожен з нас прийшов на тренінг для того щоб сісти до потягу із назвою «Розвиток конкурентоздатності». Завдання для учасників тренінгу полягало у

визначенні очікувань, з якими вони прийшли на тренінг. Виписані очікування учасники тренінгової групи розмістили на аркуші поряд з зображенням вагону метро.

Виконання завдання саме в такій формі змусило учасників групи замислитись і сконцентруватися на важливих питаннях, які привели їх на тренінг.

Наведемо приклад виконання психологічних технік учасниками тренінгових програм із *основної частини тренінгу*. Розглянемо методику проведення техніки «мозковий штурм» із *тренінгового заняття*. «Розвиток базово-педагогічних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій».

Учасникам тренінгу було запропоновано взяти участь у «мозковому штурмі» [23; 95; 145] з теми «Яким має бути конкурентноздатний управлінський персонал». Слід звернути увагу, що учасники тренінгу визначили широкий спектр уявлень щодо даного поняття і визначили «Яким має бути конкурентноздатний управлінський персонал»:

«творчий колектив»;

«успішний колектив»;

«рушійна сила розвитку закладу»;

«надійний, відповідальний, працездатний і компетентний»;

«перспективний, працюючий на результат» тощо.

За допомогою даної техніки, нам вдалося активізувати учасників тренінгу і спрямувати їх до активної роботи в межах даного тренінгового блоку.

Також, цікавою, на нашу думку є техніка «роботи в підгрупах» [107; 145]. В нашому тренінзі робота в підгрупах була присвячена створенню творчої моделі конкурентоздатного керівника освітньої організації державної форми власності. Для виконання завдання учасників тренінгової групи були об'єднали у підгрупи методом випадкового вибору (розрахунком на 1,2,3... – кожен за відповідним порядковим номером утворив «свою» підгрупу).

Після об'єднання у дві підгрупи, кожна з них обговорили ключові питання, які характеризують конкурентоздатного керівника. Висвітлимо тези часників тренінгу, які в поняття «конкурентноздатний керівник» включили наступні характеристики:

- «творчий»,
- «сучасний»,
- «креативний»,
- «розуміючий»,
- «мудрий»,
- «високий професіоналізм»,
- «організаторські здібності»,
- «з почуттям гумору» та вміннями «бути демократичним в управлінні»

(використання гуманістичної спрямованості у взаємодії з підлеглими),

- «реалізація грантів і проектів» (для участі в міжнародних програмах),
- «презентація закладу освіти»,
- «вміти відпочивати»,
- «бути спрямованим на результат, успіх, рейтинг» тощо.

Також обговорення стосувалося відмінностей у професійній діяльності між конкурентоздатним керівником та іншими типами управлінського персоналу, менш здатними до конкурентної взаємодії (чи можна це визначити і якщо так, то у чому полягає ця різниця).

Після завершення обговорення підгрупи отримали завдання: відтворити через асоціативні образи якості, які вирізняють конкурентоздатного керівника від *добросовісного виконавця за фахом* (так було визначено в результаті дискусії керівника, не схильного включатись у конкурентну взаємодію).

Результатом виконання творчої роботи і підгрупах стали художньо оформлені творчої моделі конкурентоздатного керівника кожної підгрупи з подальшим захистом-презентацією (див. Додаток Д.2).

Наведемо результати творчого проекту двох різних підгруп.

Перший творчий проект представлено як *модель «Конкурентоздатний керівник»* (рис. 3.2.1), у якому, через асоціативні образи визначено психологічний портрет конкурентоздатного керівника освітньої організації державної форми власності:

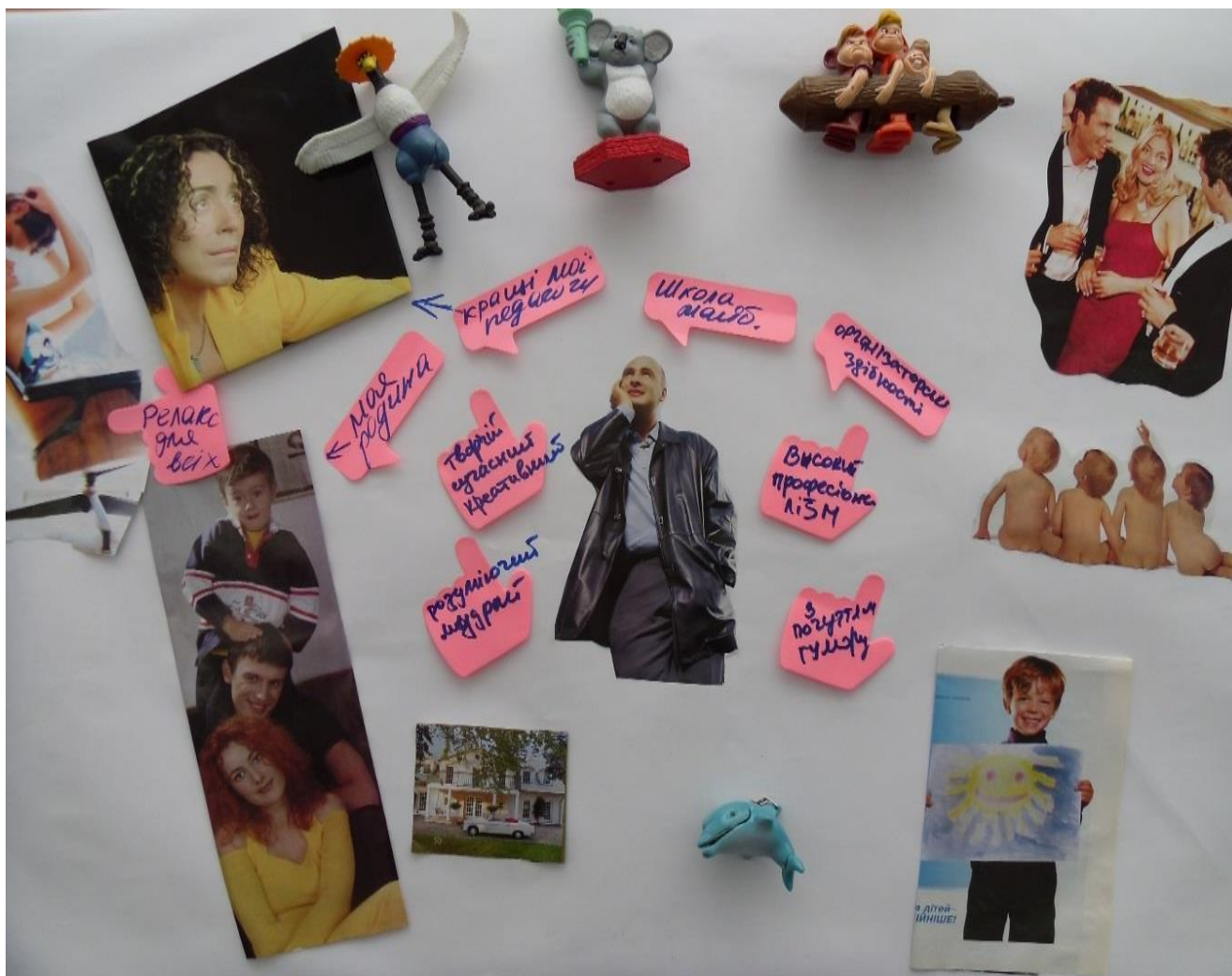


Рис. 3.2.1 Творча модель конкурентноздатного керівника освітньої організації (підгрупа №1)

- «керівник» – у центрі, це сердечність, любов до своєї роботи, до підлеглих, та до колег. Окремо було зроблено коментар, що професійні стосунки мають бути, здебільшого, партнерські;

- «фото сім'ї» – єдність, конструктивна стратегія поведінки, яка має дружні прояви, а не деструктивні;

- «фото співака» – вільний політ педагога, підтримка творчості педагогів (участь у професійних конкурсах, конференціях, курсах, тренінгах тощо) життєлюбство, енергія життєвої сили;

- «особа з вимпелом» – передає розум, інтелект, життєдайність педагога, за допомогою якого конкурентноздатний керівник зможе створити «школу майбутнього»;

- «*трое друзей в човні*» - представлена як образ результатів ефективної взаємодії, як зрілість позиції, відповідальність за процес співпраці, бо конкурентноздатний керівник завжди має бути в одному «човні» з підлеглими.

Наступний проект представлено зі слоганом «*Усе починається з усмішки*» (див. рис. 3.2.2). Тобто, конкурентноздатний керівник має бути завжди позитивно налаштованим (сформована гуманістична спрямованість).



Рис. 3.2.2 Творча модель конкурентноздатного керівника освітньої організації (підгрупа №2)

Під час захисту проекту було відзначено, що умовою конкурентної взаємодії в конкурентноздатному середовищі – є «колектив однодумців», який повинен забезпечувати ефективну діяльність закладу освіти шляхом надання висококваліфікованих освітніх послуг, бути трудолюбивим, постійно підвищувати рівень власної професійної кваліфікації тощо.

Оскільки для багатьох управлінців школа стає «другим домом», потрібно вдало розраховувати свій час, щоб робота не приносила шкоди здоров'ю, а особливо не заважала сімейним відносинам та вихованню власних дітей.

Також конкурентоздатний керівник має бути креативним і творчим. Такий показник забезпечує професійний розвиток не тільки управлінця, а й всього педагогічного колективу в цілому. Від того на скільки творчо-активний керівник залежить в першу чергу імідж школи, її популярність і конкурентоздатність на ринку освітніх послуг.

Саме наявність творчого потенціалу дає можливість освітній організації бути залученою до дослідно-експериментальної роботи та інноваційної діяльності (регіонального чи всеукраїнського рівнів), бути учасником різних освітніх проектів, як приклад, міжнародний освітній проект «Лідери освітніх ініціатив», який реалізувався в 12 областях України. Під час проекту для учасники мали можливість стажування в Республіці Польща. Також все більш популярним серед освітян стає такий напрям роботи як створення певних програм для розвитку організації під грошову основу (гранди) різних благодійних організацій.

Теза «демократичність в управлінні» говорить сама за себе, оскільки в наш час немає місця авторитаризму в управлінні.

Також, в усній формі, учасники групи визначили «важливу», «нагальну», «необхідну», потребу яка, на жаль, в умовах освітніх організацій, не може бути забезпечена в достатній формі – це питання «достойної оплати праці».

Пояснення тези виглядає наступним чином: кожен педагогічний працівник ходить на роботу, виконує поставлені завдання, але не завжди хочеться працювати за рахунок «ентузіазму» чи «за покликом душі». Звичайно, такі питання мають вирішуватись не на рівні тренінгу, а на вищих рівнях управління, зокрема, на рівні міської методичної служби, відділу освіти, міської (сільської) ради, обласного департаменту освіти, Міністерства освіти і науки України тощо. Позитивним моментом виявилось те, що хоч до складу тренінгової групи увійшли керівники та заступники освітніх організацій Київської області, але у багатьох з них був позитивний досвід, як можливо вирішувати такі питання в своїй організаціях.

В результаті захисту проектів ми змогли перевірити, як підтвердились чи спростувались думки про поняття «конкурентноздатний керівник», з'ясували відношення групи освітян до феномену «конкуренція», «конкурентноздатність», а також налаштували групу до конструктивної співпраці в рівних конкурентних умовах.

Слід відмітити, що, *окрім змістовної складової даної техніки*, учасники групи працюючи над проектом набували нових знань, що стимулювало розвиток їх гуманістичної та прагматичної спрямованості.

Робота з фарбами, кольоровим папером та творча спрямованість поставленого завдання сприяло посиленню в представників управлінського персоналу творчого *пошуку і вмінню насолоджуватись прекрасним*.

В *емоційному плані* процес та результати виконання даної техніки продемонстрували задоволення від *міжособистісного та професійного спілкування учасників групи*. Виконання техніки дозволило пережити ситуацію успіху учасниками підгруп, які, до речі, знаходилися в природній ситуації конкурентної взаємодії.

Хоча тренером не ставилось завдання підготувати «краще за всіх» творчий проект та презентувати результати командної роботи, ситуація конкуренції «природно» зародилася у процесі підготовки та презентації творчого продукту.

Наведемо приклади виконання технік в рамках *тренінгового заняття «Розвиток базово-управлінських характеристик управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*.

В даному тренінговому блоці наша увага була звернена до розвитку таких характеристик як «прийняття управлінських рішень» та «ефективна рекламна політика».

Запропонована нами *групова дискусія* [97; 129; 145] «*В яких сферах існує потреба займатися рекламною діяльністю?*» дала можливість учасникам тренінгу виявити, що насамперед, рекламної діяльності зараз потребують не тільки товари побуту чи нерухомість, а й освітні послуги, оскільки ринок освітніх організацій надзвичайно широкий і постійно перебуває в конкурентних умовах. Було зазначено, що вищі навчальні заклади нашої країни вже тривалий час використовують рекламну діяльність своїх послуг і ніщо не заважає

загальноосвітнім навчальним закладам займатись таким видом діяльності. Кожна організація змагається за «виживання», тому важливо створювати ефективну дієву рекламу або рекламний продукт, який забезпечить збільшення клієнтів організації. Друге і третє місце розділили сфери обслуговування та мистецтва.

Наведемо приклад виконання техніки для формування в управлінського персоналу позитивного ставлення до реклами організації. Розглянемо деталі *техніки «Моя робота» (групове написання короткого оповідання)* [151].

Учасники тренінгу (об'єднані в дві команди) отримали завдання: протягом 15 хвилин написати оповідання про освітню організацію в якій працюють. Письмова розповідь виконувалась в довільній формі, але важливою умовою було озвучення в оповіданні відповідей на такі питання:

- Чи маю я чітку картину про свою роботу та її цілі?
- Що потрібно робити, щоб досягти високих результатів у професійній діяльності?
- Для чого потрібно брати участь у презентаціях перспективного педагогічного досвіду під час проведення науково-методичних заходів, на обласних, всеукраїнських та міжнародних виставках ?
- Чи допомагає мені робота в досягненні інших життєвих цілей?
- Яку роботу я хочу виконувати через 10 років?
- Яку друковану продукцію (газета, бюлетень, буклет, виготовлення рекламних кольорових проспектів тощо) виготовляє моя освітня організація.
- Чи є у мене ентузіазм і прагнення до роботи?

У ході написання творчого *оповідання «Моя робота»* учасники працюючи в групах, створили два оповідання, в яких відобразили своє розуміння управлінської діяльності в організацій, структуру та принципи взаємодії в організації, конкурентні переваги освітніх організацій державної та приватної форми власності, засвідчили, що розвиток конкурентноздатності є значимим як для персоналу, так і для освітньої організації в цілому.

Визнали, що ефективна рекламна політика є запорукою розвитку освітньої організації. Наведемо приклади з оповідань, які створили команди:

- «Конкурентноздатність моєї організації залежить від врахування в процесі керівництва індивідуальних та психологічних характеристик колективу».
- «Вважаю, що реклама є найбільш поширеним засобом створення позитивного іміджу освітньої організації, в умовах конкуренції на різноманітному ринку освітніх послуг».
- «Через десять років хотілося б працювати в сучасному освітньому закладі з достатнім матеріально-технічним забезпеченням та високим рівнем конкурентноздатності».
- «Продукція, яку виготовляє освітня організація, а саме, значки, емблеми, буклети про діяльність організації, посібники педагогів, забезпечує ефективну конкурентноздатність закладу освіти на рівні закладів освіти міста (району), а також на рівні всеукраїнських та міжнародних виставок».
- «На мою думку, конкурентноздатний керівник вмє визначати, наскільки досягнуті результати організації відповідають його очікуванням. В наш час, розроблення і наповнення Інтернет-сайту організації є одним із елементів ефективної рекламної політики освітньої організації».

Ефективність даної техніки полягає в тому, що учасники тренінгу змогли на підсвідомому рівні прописати, наскільки вони є зацікавленими у використанні реклами для розвитку освітньої організації та практично переконатися, як важливо застосовувати елементи реклами в роботі освітніх організацій.

Хоча реальна картина, на жаль, полягає в тому, що освітні організації могли б створювати реальний рекламний продукт, але для цього потрібно залучати значні кошти. Тому важливо для кожної освітньої організації мати розумного керівника, здатного вчасно приймати важливі рішення щодо діяльності організації.

Керівник, який має високий рівень підготовки до здійснення управлінської діяльності, зацікавлений в залученні меценатів, партнерів, спонсорів для надання фінансової допомоги організації. Виготовлення рекламної продукції забезпечує конкурентну здатність організації в рейтинговій системі оцінювання (району, області, країни), яка виражається в участі педагогічних працівників та учнів в професійних конкурсах, олімпіадах, різноманітних презентаціях перспективного

педагогічного досвіду, науково-методичних заходах (конференції, семінари, майстер-класи, методологічні сесії, тренінги), на обласних, всеукраїнських та міжнародних виставках тощо.

Тому важливо використовувати рекламу в управлінській діяльності для забезпечення конкурентноздатності як організації так і її працівників.

Наведемо приклад виконання психологічних технік в рамках *тренінгового заняття «Розвиток спеціально-конкурентноздатних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій»*.

Цікавою формою роботи в межах проведення даного блоку тренінгу, виявилось проведення групової техніки *«Чарівний базар»* [145].

Для забезпечення розвитку та самовдосконалення професійних характеристик управлінського персоналу, важливо, щоб представники управлінського персоналу розуміли на скільки є важливим постійно рухатись в перед, адже саморозвиток забезпечує здатність особистості бути конкурентноздатним в різних сферах життя, зокрема, професійному та особистісному.

Тому, на прикладі саме *«Чарівного базару»* ми вирішували питання щодо розвитку спеціально-конкурентоздатних характеристики.

Чарівність такого ринку полягає в тому, що на ньому *«продають»*, *«купають»* і *«обмінюють»* незвичайний товар, а саме, *«особистісні й професійні характеристики»*. Учасники самостійно виготовили таблички з кольорового паперу і підручного матеріалу з написами *«кую»* і нижче – характеристики, які потрібно придбати або *«продаю»* *«віддаю на обмін»* – відповідно ті характеристики, якими потрібно поділитися.

Важливою умовою виконання даної техніки було визначення кожним членом тренінгової групи тих характеристик, яких вони прагнули *«продати»* або навпаки, *«купити»* чи *«обмінити»* на *«чарівному ринку»*. Головне правило, яке потрібно було дотримуватись учасникам тренінгу – *«чарівний ринок»* заборонялось відвідувати без товару.

Під час виконання даної форми роботи учасники тренінгу в *емоційному плані* отримали насичений всплеск емоцій, а з *практичної точки зору* група учасників

мала можливість в комплексі вдосконалити характеристики, такі як комунікабельність/комунікативність, оскільки саме вона сприяє налагодженню зовнішніх зв'язків, а купівля-продаж це завжди спілкування і той хто краще запропонує свій товар отримує кращі дивіденди.

Наведемо деякі приклади з переліку характеристик які продавались / обмінювались і навіть дарувались на «*чарівному базарі*»:

- «Купую шматочок здоров'я та вміння уникати стресу. Продаю надмірні лідерські якості або хоча б обмінюю на корисну пораду».
- «До уваги шановне панство! Сьогодні і тільки сьогодні за низьку ціну придбайте дисциплінованість та організованість та отримайте в нагрузку вміння насолоджуватись своєю роботою».
- «Всім! Всім! Всім! Спішіть! Акція: продаю спеціальні знання і творчі навички + впевненість в собі. Допоможіть навчитися бути незалежним та заробляти гроші в нашому складному освітянському житті... ».

Виконання даної техніки сприяло, в першу чергу, підняттю емоційного забарвлення тренінгової групи, адже, така форма проведення надихає на творчість як з боку тренера, так і з боку учасників тренінгу. Також кожен учасник зміг конкретно визначити, які спеціальні характеристики він має, а яких не вистачає для подальшого розвитку і роботі.

Під час обговорення учасники ділились враженнями від пережитого: як легко чи складно було знайти характеристики, які хотілося придбати, на скільки легко було продати чи обміняти характеристики, яких хотіли позбутися, що вдалося «продати», «обміняти» на ринку, а що ні.

Таким чином були зроблені висновки про те, що кожен представник управлінського персоналу це особистість, наділена безліччю характеристик, які забезпечують виконання професійної діяльності: у когось більше позитивних характеристик, у когось – менше, але всі вони потрібні як для спілкування, так і для діяльності в цілому.

Наведемо приклад виконання психологічних технік в рамках *основної частини з тренінгового заняття* «Розвиток психологічної культури конкуренції».

В рамках тренінгового блоку було застосовано *техніку «SWOT-аналіз власної конкурентноздатності»*, який реалізовувався через індивідуальну роботу учасників тренінгу [126; 247].

SWOT-аналіз є одним з перших етапів стратегічного планування в управлінській діяльності. Як зазначають фахівці, які в своїй практиці застосовують даний метод, ідея SWOT-аналізу полягає в наступному:

а) прийняття зусиль для перетворення слабкостей в силу і загроз – в можливості;

б) розвиток сильних сторін фірми у відповідності з її обмеженими можливостями (рис. 3.2.3) [126].

Внутрішнє середовище		
Strength <i>Сильні сторони</i>		Weaknesses <i>Слабкі сторони</i>
Зовнішнє середовище		
	Opportunities <i>Можливості</i>	Threats <i>Загрози</i>
P (political)		
E (economic)		
S (social)		
T (technological)		

Рис. 3.2.3 Схеми SWOT-аналізу власної конкурентноздатності

Нами було використано метод SWOT-аналізу для ідентифікації управлінським персоналом своїх *сильних сторін (конкурентних переваг), слабких сторін конкурентних резервів, можливостей та загроз щодо розвитку власної конкурентноздатності*.

Учасники тренінгу закріплювали отримані знання виконанням SWOT-аналізу, в якому визначались параметри, що сприяють/ускладнюють розвиток власної конкурентноздатності управлінського персоналу.

Реципієнтам пропонувалось проаналізувати свою конкурентноздатність та

визначити сильні, слабкі сторони, можливості або загрози для себе та своєї організації (рис. 3.2.4).

Так, на першому етапі SWOT-аналізу вивчалися *сильні сторони* власної конкурентноздатності в професійній сфері.

До них учасники тренінгу віднесли наступні якості, які було визначено такими відповідями авторів:

- використання ІТ-технологій в управлінській діяльності;
- вміння організувати профільне навчання;
- всесторонньо освічена особистість;
- розвинена на високому рівні управлінська компетентність;
- бажання досягати результати тощо.

Отримані відповіді вказують на можливості залучення управлінського персоналу для вдосконалення їх професійної діяльності та для розвитку конкурентноздатності освітніх організацій у висококонкурентних умовах.

На другому етапі SWOT-аналізувалися *слабкості* – *власні обмеження* управлінського персоналу освітніх організацій державної форми в *професійній сфері*. До них учасниками нашого тренінгу були віднесені такі власні показники, що знайшли відображення в наступних авторських відповідях:

- професійне вигорання;
- не компетентний кадровий резерв;
- низька матеріальна база;
- низьке науково-методичне забезпечення тощо.

На основі отриманих відповідей можна ідентифікувати проблеми, які потребують вирішення та психологічної допомоги на рівні особистості управлінців, а також проблеми організаційного характеру.

На третьому етапі SWOT-аналізу вивчалися *можливості*, які *управлінець може застосовувати для розвитку власної конкурентноздатності*.

Серед них учасниками тренінгу визначено такі умови, що знайшли відображення у наступних відповідях їх авторів:

- професійні конкурси;

- участь в наукових семінарах, конференціях;
- навчитися «тримати удар»;
- не давати можливості на собі заробляти або «виїжати» за твій рахунок ледарям» та ін.

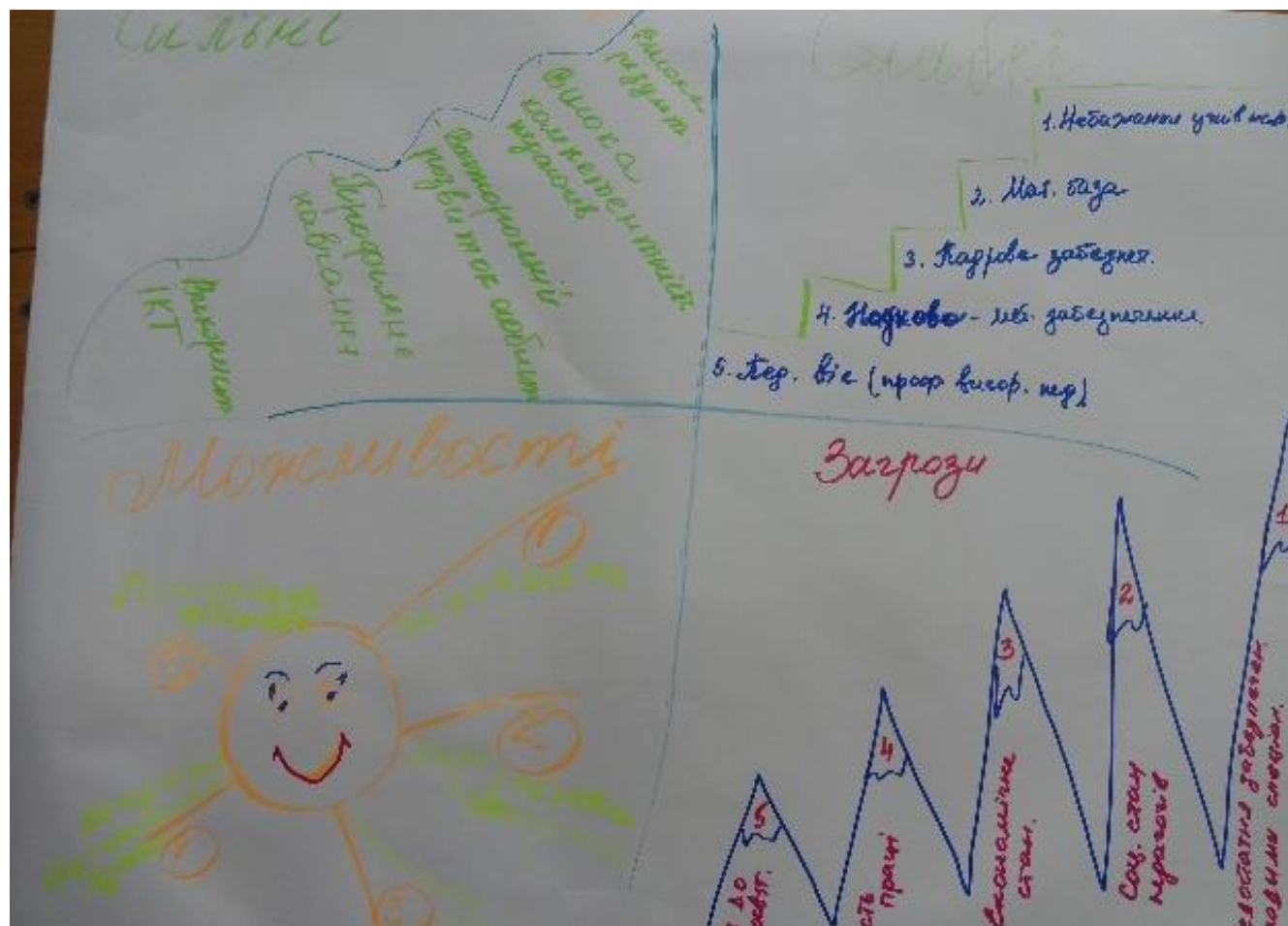


Рис. 3.2.4 Результат SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози щодо власної конкурентноздатності підгрупа №2)

Отримані відповіді можуть сприяти також ідентифікації проблем в діяльності освітніх організацій та визначенню можливостей та напрямів їх вирішення.

На четвертому етапі вивчалось загрози, які можуть стримувати/знижувати розвиток власної культури конкуренції управлінців.

Серед загроз учасники тренінгу у своїх відповідях висвітлили наступні:

- відсутність достойного матеріального забезпечення;
- «запити щодо допомоги носять просторовий характер»;

- «можливість використання даних в своїх меркантильних цілях»;
- «на жаль, для того, щоб знайти спільну мову з аудиторією, слід знижувати свої вимоги, а хотілося б аудиторію підвищити до вищого рівня» та ін.

Отримані відповіді вказують на важливість покращення організаційних умов для більш ефективної діяльності освітніх організацій державної форми власності та налагодженню конструктивної професійної взаємодії в умовах конкуренції.

Слід зазначити, що виконання завдань SWOT-аналізу сприяли посиленню в управлінського персоналу таких якостей, як конструктивність стратегій поведінки, потреба в незалежності, цілеспрямованість і рішучість); самооцінку; психологічну культуру конкуренції; психологічну стійкість до стресу.

Проаналізуємо далі дані статистичного аналізу *ефективності даного комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*.

3.3. Ефективність системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

В рамках вирішення *третього завдання* формувального експерименту, нами було визначено *ефективність реалізації комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»*.

Зазначимо, що в процесі розробки дизайну та особливостей подання результатів формувального експерименту, нами було взято за основу розробки фахівців лабораторії організаційної психології імені Г.С. Костюка НАПН України з проблем професійної підготовки фахівців сучасних організацій до різних видів діяльності та формування конкурентноздатності різних суб'єктів [22; 51; 95; 96; 247].

Для вивчення ефективності комплексу тренінгових програм *«Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної*

форми власності» було визначено *критерії оцінки ефективності тренінгу:*

1) розвиток базово-педагогічних характеристик, базово-управлінських характеристик, спеціально-конкурентоздатних характеристик та «Психологічна культура конкуренції особистості»;

2) оцінка учасниками загальної ефективності комплексу тренінгів.

З метою вивчення ефективності тренінгової програми за першим *критерієм*, перед початком тренінгу та після його проведення з учасниками експериментальної та контрольної груп проведено 1-ий та 2-ий діагностичні зрізи («до формувального експерименту» та «після формувального експерименту»).

Для вимірювання основних критеріїв використовувався *скорочений* комплекс діагностичних методик «Аналіз конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (О. Філь, О. Алексеева). Його скорочення було здійснено на основі *отриманих результатів експериментальної частини роботи* (див. підрозд. 2.3), у зв'язку з чим, до скороченого варіанту увійшли методики, спрямовані виключно на аналіз конкретних показників, які були визначені як найбільш проблемні (в рамках основного емпіричного дослідження) та тих, які, на погляд автора роботи більш здатні до розвитку в рамках реалізації блоків тренінгових програм.

Отже, скорочений варіант комплексу методик в рамках формувального етапу дослідження був спрямований на перевірку розвитку наступних характеристик:

- *блок базово-педагогічних характеристик:* гуманістичну та прагматичну спрямованість («Структура спрямованості педагога» В. Семиченко);

- *блок базово-управлінських характеристик:* ефективна рекламна політика; прийняття управлінських рішень («Оцінювання управлінської діяльності» Л. Сватушке, О. Філь, О. Вакулюк (авторська анкета));

- *блок спеціально-конкурентоздатних характеристик:* поведінковий блок ставлення до здоров'я («Ставлення до здоров'я» О. Сізанов), потреба в досягненнях / подальшому розвитку (опитувальник «GET TEST»), стресостійкість, лідерський потенціал («Визначення рівня лідерського потенціалу» (М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов)) комунікативний мінімум (Г. Нікіфорова, М. Дмитрієва, В. Снеткова);

- блок *«Психологічна культура конкуренції особистості»*: конструктивність стратегії поведінки (*«Психологічна культура конкуренції особистості»* нами було застосовано анкету (О. Філь)).

Нагадаємо, що до програми формувального експерименту були включені показники, які за результатами констатувальної частини дослідження виявилися найбільш проблемними для опитаних по масиву в цілому.

Для організації роботи ми попередньо розробили графік проведення тренінгових програм, в якому врахували реальні можливості учасників тренінгу (директори освітніх організацій, заступники директорів) відлучатися з робочого місця, оскільки кожен з них має постійну зайнятість та погодинне навантаження.

Системне вирішення питання в контексті групового навчання управлінського персоналу потребує спеціально-організованої роботи, можливо, навіть створення окремого відділу / підрозділу в організації, що здійснював би високоякісну діагностику з використанням науково-обґрунтованих підходів, моніторингових та практичних дій щодо розвитку конкурентоздатності всіх працівників освітніх організацій державної форми власності.

На останньому занятті з реалізації комплексу тренінгових програм, з метою вивчення її ефективності в цілому (за 5 критерієм) учасникам експериментальної групи було запропоновано оцінити загальну ефективність тренінгу.

Для оцінки учасниками експериментальної групи ефективності тренінгу було запропоновано наступні запитання, які оцінювались в балах від 1 до 5:

1. Дайте оцінку ефективності тренінгу в цілому.
2. Проблематика тренінгових занять була цікавою і потрібною.
3. Форми і методи роботи були доцільними і потрібними.
4. Знання та отримані навички буду використовувати в роботі.
5. Робота тренерів в цілому задовольнила.

Слід відмітити, що результати експериментального впровадження комплексу тренінгових програм *«Розвиток конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»* підлягали статистичній обробці за допомогою статистичної програми SPSS (версія 13).

Перейдемо до аналізу отриманих даних експериментального впровадження комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

За результатами опитування управлінського персоналу нами було проаналізовано наявність/відсутність динаміки розвитку психологічних складових конкурентноздатності управлінського персоналу державної форми власності.

Як показав аналіз, в результаті формувального експерименту відбулися певні зміни, які отримали статистично значуще підтвердження (табл. 3.3.1 та додаток Д.3).

Інші характеристики, які не мали статистично значущих змін у своєму розвитку, не були наведені в даному матеріалі.

Так, на високому рівні значущості констатовано *позитивні зміни у розвитку окремих складових блоків конкурентноздатності управлінського персоналу в експериментальній групі.*

Щодо розвитку блоку *базово-педагогічних характеристик* конкурентноздатності учасників тренінгу, було зафіксовано зміни у розвитку параметрів: гуманістична спрямованості ($p < 0,05$); прагматична спрямованість ($p < 0,02$) (Додаток Д.3.1).

Щодо розвитку блоку *базово-управлінських характеристик* конкурентноздатності учасників тренінгу, було зафіксовано зміни у розвитку показників: «ефективна рекламна політика» ($p < 0,05$), «прийняття управлінських рішень» ($p < 0,01$) (Додаток Д.3.2).

Таблиця 3.3.1

Ефективність системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (у % від загальної кількості учасників)

Характеристики конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності		Експериментальна група						Контрольна група					
		до формувального експерименту			після формувального експерименту			до формувального експерименту			після формувального експерименту		
		Рівні розвитку характеристик											
		н.р.	с.р.	в.р.	н.р.	с.р.	в.р.	н.р.	с.р.	в.р.	н.р.	с.р.	в.р.
Базово-педагогічні	гуманістична спрямованість	40**	45**	15***	20**	50**	30***	35	55	10	30	55	15
	прагматична спрямованість	45*	45*	10**	25*	45*	30**	35	50	15	40	40	20
Базово-управлінс.	ефективна рекламна політика	35*	45**	20**	10*	40**	50**	30	55	15	209	60	20
	прийняття управлінських рішень	30**	35**	35**	15**	40**	45**	30	40	30	25	40	35
Спеціально-конкурентноздатні	поведінковий блок ставлення до здоров'я	35**	50**	15***	30**	45**	25***	30	55	15	25	60	15
	потреба в досягненнях	65**	20**	15**	40**	30**	30**	65	30	5	55	35	10
	стресостійкість	30***	25***	45**	40***	30***	30**	25	30	45	25	25	50
	лідерський потенціал	25**	40***	35***	0**	35***	65***	35	45	20	35	40	25
	комунікативний мінімум/комунікабельність	25***	75***	0*	5***	75***	20*	35	65	0	30	70	0
Культ. конкуренції	конструктивність стратегії поведінки	15**	50**	35*	35**	45**	20*	15	50	35	20	55	25

Щодо розвитку блоку спеціально-конкурентноздатних характеристик конкурентноздатності учасників тренінгу, було зафіксовано зміни у розвитку наступних показників: «поведінковий блок ставлення до здоров'я» ($p < 0,05$), «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)» ($p < 0,05$), «стресостійкість» ($p < 0,01$) «лідерський потенціал» ($p < 0,05$), «комунікативний мінімум/комунікабельність» ($p < 0,01$) (Додаток Д.3.3).

Щодо розвитку блоку «Психологічна культура конкуренції особистості» учасників тренінгу, то зафіксовано зміни у розвитку параметрів: конструктивність стратегії конкуренції ($p < 0,05$) (Додаток Д.3.4).

За отриманими даними констатовано той факт, що в учасників контрольної групи не виявлено статистично значущих позитивних змін після формувального експерименту у наведених показниках.

Результати суб'єктивної оцінки учасників блоку тренінгових програм

«Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» засвідчили його загальну ефективність (рис. 3.3.1).

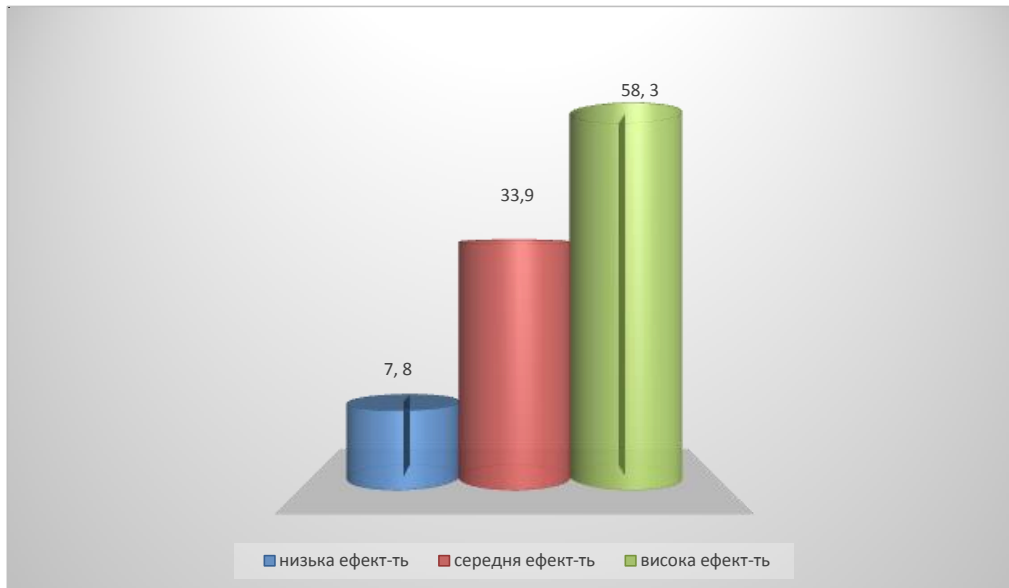


Рис. 3.3.1 Оцінка ефективності тренінгу «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»

Встановлено, що комплекс тренінгових програм оцінено його учасниками як ефективний (високу ефективність засвідчили оцінки 58,3% опитаних представників управлінського персоналу) для оптимізації їх власної професійної діяльності в умовах конкуренції, розвитку складових власної конкурентноздатності, актуалізації мотивації до подальшого професійного та особистісного розвитку тощо.

Таким чином, розроблений нами комплекс тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності», який був *впроваджений* в експериментальній групі, *сприяв підвищенню рівня психологічної підготовки управлінського персоналу* до розвитку конкурентноздатності в системі блоків тренінгових програм.

Окрім застосування окремих тренінгових розробок варто приділити увагу розробці системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій.

Доцільно, на наш погляд, оптимізувати політику освітніх організацій щодо розвитку конкурентноздатності кадрового складу, а також реалізовувати систему постійно діючих семінарів-тренінгів, консультаційних центрів для надання практичної психологічної допомоги управлінському персоналу освітніх організацій з проблеми розвитку їх власної конкурентноздатності.

Висновки до розділу 3

Результати формувального експерименту з впровадження та визначення ефективності системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності дали можливість зробити наступні висновки:

1. *Структура* комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» складається з чотирьох основних частин: 1). вступна частина; 2). основна частина; 3). дистанційний період; 4). заключна частина.

2. *Основні інтерактивні техніки* для реалізації комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»: заповнення робочих аркушів (вивчення очікувань); діагностичні зрізи; метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); робота в малих групах; інтелект-карти; SWOT-аналіз; метод «мозкового штурму»; метод творчого проектування (створення творчих проєктів); побудова індивідуальних програм розвитку (за результатами діагностики та / або рефлексії свого досвіду роботи під час тренінгу учасники розробляють (індивідуально /в парах/спільно з тренером програму розвитку власної конкурентноздатності); виконання домашніх завдань; рефлексія заняття (індивідуальна; групова); анонімне анкетування «Аналіз ефективності роботи

тренінгу»; індивідуальне консультування та ін.

3. *Організаційна форма* проведення комплексу тренінгів в експериментальній групі: очні сесії, дистанційний період, виконання «домашніх завдань» через мережу Інтернет.

4. *Психологічні особливості проведення комплексу тренінгових програм* «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» розкрито через наведення змісту, мети, інструкцій, отриманих результатів, особливостей проведення ряду тренінгових технік, а також через аналіз змістовних результатів, отриманих в процесі роботи.

5. *Результати оцінки ефективності комплексу тренінгів* «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» показали ефективність впровадження розробки на рівнях реакції, засвоєння, поведінки: ефективність практичного вирішення проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу підтверджено високим рівнем значущості щодо позитивні змін у розвитку окремих складових конкурентноздатності в експериментальній групі (розвиток гуманістичної та прагматичної спрямованості, розвиток характеристик: «ефективна рекламна політика» «прийняття управлінських рішень», ставлення до здоров'я, потреби в досягненнях (подальшому розвитку), стресостійкість, комунікабельність / комунікативний мінімум, конструктивність стратегії поведінки).

Результати суб'єктивної оцінки управлінським персоналом загальної ефективності тренінгу засвідчили, що комплекс тренінгових програм оцінений учасниками як ефективний. Встановлено, що він сприяв зростанню складових власної конкурентноздатності, актуалізації мотивів професійного та особистісного розвитку тощо.

Основний зміст 3 розділу відображено в публікаціях:

1. Алексеева О. І. Практичний інструмент системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Алексеева // Актуальні проблеми

психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К. ; Ніжин : ПП Лисенко, 2015. – Т. IX : Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. – Вип. 7. – С. 24–30.

2. Алексеева О. І. Психологічні інструменти розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій / О. І. Алексеева // Проблеми сучасної психології : зб. наукових праць / Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за наук. ред.: С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 30. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. – С. 19–32.

3. Вакулюк О. І. Психологічне забезпечення розвитку конкурентоздатності освітніх організацій: основні положення програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти : тези Міжнар. наук.-практ. конф., (Біла Церква, 24–25 квіт. 2012 р.) / за наук. ред.: В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заступник голови), М. В. Кухарева, А. Заманова, Н. С. Побірченко, Е. Р. Баграмяна, М. А. Дмитрієвої. – Біла Церква : КОПОПК, 2012. – С. 62–64.

4. Алексеева О. І. Особливості психологічної підготовки управлінського персоналу освітніх організацій до розвитку конкурентоздатності / О. І. Алексеева // Психологія економічного самовизначення особи і спільноти : м-ли I Міжнар. наук. – практ. семін. (Дніпропетровськ – Запоріжжя, 16–17 травня 2013 р.). – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т імені Альфреда Нобеля, 2013. – С. 134–137.

5. Алексеева О. І. Дизайн тренінгу «Розвиток конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» / О. І. Алексеева // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології, (Київ, 30–31 трав. 2013 р.) / за наук. ред. : С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 128–130.

6. Алексеева Е. И. Психологические особенности развития конкурентоспособности управленческого персонала образовательных организаций

государственной формы собственности / Е. И. Алексеева // Формирования новых концепций научных исследований психологии и педагогики : тезисы IX Междунар. науч.-практ. конф. для студентов, аспирантов и молодых ученых, (Москва, 27 апр. 2013 г.). – М. : Московский научный центр психологии и педагогики, 2013. – С. 16–20.

ВИСНОВКИ

Здійснені теоретичний аналіз проблеми та експериментальне дослідження свідчать про підтвердження **гіпотези** та вирішення **наукового завдання** дослідження, яке полягало в розробці та визначенні ефективності впровадження системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

1. *Психологічне забезпечення конкурентноздатності персоналу освітніх організацій* визначено як процес використання результатів науково-практичних досліджень психологічної науки у вирішенні комплексних завдань щодо проблеми конкурентноздатності персоналу організацій. *Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* – це комплексна психологічна характеристика управлінського персоналу, яка забезпечує його ефективну професійну діяльність в умовах конкурентної взаємодії на сучасному освітньому ринку праці, товарів та послуг.

2. *Система психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності* включає складові: 1) *теоретичну* – містить логіко-сміслову модель «Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності», яка включає базово-педагогічні, базово-управлінські, спеціально-конкурентноздатні характеристики та психологічну культуру конкуренції; 2) *діагностичну* – містить систему методів професійного відбору персоналу освітніх організацій та комплекс методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»; 3) *практичну* – включає комплекс тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».

3. *Психологічні проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (проблемно-пошуковий етап експерименту)* полягають у: 1) диспропорції домінування егоцентричної

спрямованості управлінського персоналу над гуманістичною спрямованістю (базово-педагогічний блок); 2) дисбаланси в системній реалізації управлінським персоналом основних функцій управління (базово-управлінський блок); 3) незбалансованості сформованості характеристик: ставлення до здоров'я, потреби в досягненнях, потреби в незалежності співвідносно до цілеспрямованості та рішучості; «дисонансі» між «декларативністю» командної роботи та недостатністю її практичного застосування; відсутності високого рівня розвитку базового комунікативного мінімуму; недостатній сформованості лідерського потенціалу; низькій «стресостійкості» (спеціально-конкурентноздатний блок); 4) недостатній сформованості практичного компонента психологічної культури конкуренції, зокрема, орієнтації на використання конструктивних стратегій конкуренції управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності.

4. За результатами факторного та кластерного аналізу (*основний етап експерименту*) виокремлено шість психологічних типів конкурентноздатності управлінського персоналу, які висвітлені з погляду їх амбівалентності (*позитивний полюс амбівалентності – «конкурентні переваги», які сприяють успішній управлінській діяльності у висококонкурентних умовах, негативний полюс амбівалентності – «конкурентний резерв», тобто «бар'єри» успішної управлінської діяльності в умовах конкуренції*). Встановлено рівні конструктивності психологічних типів конкурентноздатності, констатовано домінування «деструктивних» типів конкурентноздатності управлінського персоналу. *Психологічні особливості типів конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій обумовлені їх виявом у різних груп управлінського персоналу за їх загальним стажем роботи, стажем роботи на посаді, рівнем освіти, сімейним станом.*

5. *Ефективність системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності забезпечено впровадженням комплексу тренінгових програм «Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності».* Результати оцінки ефективності комплексу тренінгів

підтверджено високим рівнем значущості щодо позитивних змін у розвитку окремих складових конкурентноздатності в експериментальній групі.

Здійснене дослідження відкриває *перспективи* для подальшої розробки та вивчення проблеми розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу організацій. Авторка вбачає їх у розробці систем психологічного забезпечення управління конкурентноздатністю персоналу організацій державної та приватної форм власності, професійного відбору конкурентноздатного персоналу, оцінки рівнів та проблем сформованості конкурентноздатності управлінського персоналу; підготовки управлінського персоналу до розвитку особистої конкурентноздатності в системі післядипломної освіти, підготовки конкурентноздатного кадрового резерву управлінського персоналу, підготовки HR-менеджерів та практичних психологів до розв'язання проблем управління конкурентноздатністю персоналу організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова А. Б. Конкурентоспособность молодежи на рынке труда: социологический анализ : автореф. дис. на соискание науч. уровня канд. соц. наук : спец. 22.00.03 «экономическая социология и демография» / А. Б. Александрова – М., 2004. – 24 с.
2. Александрова О. С. Конкуренція як соціальний контекст буття сучасної людини / О. С. Александрова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2001. – №6. – С. 139–146.
3. Александрова О. С. Конкуренція як предмет соціально-філософського аналізу / О. С. Александрова // Нова Парадигма : Альманах наукових праць. – 2002. – №27. – С. 6–11.
4. Александрова О. С. Людина в умовах конкуренції: трагізм особистісного буття чи сприяння суспільному прогресу? / О. С. Александрова. // Мультиверсум. Філософський альманах : зб.наук.праць. – 2002. – №29. – С. 37–46.
5. Александрова О. С. Гуманітаризація освітянської сфери і конкуренція / О. С. Александрова. // Сборник статей по материалам Второй международной научно-практической конференции «Философские проблемы гуманитаризации высшего образования». – 2002. – С. 10–12.
6. Александрова О. С. Культура конкуренції як проблема сучасного розвитку суспільства / О. С. Александрова // Нова Парадигма : Альманах наукових праць. – 2003. – №29. – С. 6–13.
7. Алексеева Е. И. Психологические особенности развития конкурентоспособности управленческого персонала образовательных организаций государственной формы собственности / Е. И. Алексеева // Формирования новых концепций научных исследований психологии и педагогики : тезисы IX Междунар. науч.-практ. конф. для студентов, аспирантов и молодых ученых, (Москва, 27 апр. 2013 г.). – М. : Московский научный центр психологии и педагогики, 2013. – С. 16–20.
8. Алексеева А. В. Професійна конкурентоздатність особистості: психологічний аспект / А. В. Алексеева // Психологія праці та управління: Збірник

наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції : – Част. 1. – К. : ІПК ДСЗУ, 2009. – С. 147–53.

9. Алексеева О. І. Особливості розвитку психологічної культури конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Алексеева // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2012. – Т. XIV, ч. 6. – С. 7–15.

10. Алексеева О. І. Особливості психологічної підготовки управлінського персоналу освітніх організацій до розвитку конкурентоздатності / О. І. Алексеева // Психологія економічного самовизначення особи і спільноти : м-ли I Міжнар. наук.п – ракт. семін. (Дніпропетровськ – Запоріжжя, 16–17 травня 2013 р.). – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т імені Альфреда Нобеля, 2013. – С. 134–137.

11. Алексеева О. І. Система психологічного забезпечення конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності [Електронний ресурс] / О. І. Алексеева, О. А. Філь // Fundamental And Applied Research In Practice Of Leading Scientific Schools – 2015. – №3 (9). – С. 50–63.

12. Алексеева О. І. Психологічні інструменти розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій / О. І. Алексеева // Проблеми сучасної психології : зб. наук. пр. / Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за наук. ред. : С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 30. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. – С. 19–32;

13. Алексеева О. І. Практичний інструмент системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Алексеева // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Київ; Ніжин : ПП Лисенко, 2015. – Том IX. – Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. – Вип. 7. – С. 24-30.

14. Алексеева О. І. Інструменти системи психологічного забезпечення розвитку конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Алексеева // Особистість в кризових життєвих

обставинах: історія та сучасність : матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2015 р.). – Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015 – С. 7–8.

15. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер / Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 400 с.

16. Андреев В. И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности [Электронный ресурс] / В. И. Андреев // Центр инновационных технологий. – 2004. – Режим доступа: <http://www.nftm-resurs.ru/file.php?f=259>.

17. Андреева И. В. Экономическая психология / И. В. Андреева. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

18. Ахадова Н. А. Особенности отношения к конкуренции в сферах политики и предпринимательства в современной России : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.12 «Политическая психология» / Н.А. Ахадова – СПб., 2004. – 209 с.

19. Балл Г. О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах). – Видання друге, доповнене / Г. О. Балл. – Житомир : ПП «Рута», Видавництво «Волинь», 2008. – 232 с.

20. Барабась Д. О. Навчання персоналу як джерело формування стійких конкурентних переваг компанії / Д. О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. / [Голов. ред. А. П. Наливайко]. – Вип. 14. – К. : КНЕУ, 2003. – С. 205–211.

21. Бикова В. О. Компонентно-структурний аналіз феномена «конкурентоспроможність фахівця» [Електронний ресурс] / В. О. Бикова // Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». – 2012. – №1. – С. 5–11. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vduep_pp/2012_1/1.pdf

22. Блешмудт П. П. Психологічні умови підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.10 «організаційна психологія, економічна психологія» / П. П. Блешмудт – Київ, 2012. – 20 с.

23. Блінов О. А. Методичні рекомендації до проведення тренінгу в організаціях (етап підготовки та планування) [Електронний ресурс] / О. А. Блінов // «Психологічні науки : проблеми і здобутки». – 2010. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Pnpz/2010_1/Blinov.htm

24. Бобровська О. Ю. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності муніципальних утворень / О. Ю. Бобровська. // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2005. – №2. – С. 233–241.

25. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : [монографія] / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. Світ, 2008. – 318 с.

26. Вакулюк О. І. Розвиток конкурентоздатності персоналу освітніх організацій на базі яких функціонують наукові лабораторії інституту / О. І. Вакулюк // Післядипломна освіта: європейські орієнтири та регіональні пріоритети : тези Міжнар. наук.-практ. конф., (Біла Церква, 10–11 верес. 2009 р.). – Біла Церква : КОПОПК, 2009. – С. 115–117.

27. Вакулюк О. І. Рівень значущості психологічних характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка АПН України. – К., 2010. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 25. – С. 93–102.

28. Вакулюк О. І. Аналіз уявлень менеджерів освіти щодо сутності конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології, (Луцьк, 23–25 верес. 2010 р.). – Луцьк : Видавництво, 2010. – С. 58–60.

29. Вакулюк О. І. Психологічний аналіз розвитку спеціально-конкурентоздатних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук.

пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 29. – С. 263–269.

30. Вакулюк О. І. Психологічний аналіз особливостей розвитку орієнтації управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності на стиль «команда» / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 31. – С. 252–256.

31. Вакулюк О. І. Складові моделі конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності організацій [Електронний ресурс] / О. І. Вакулюк // Народна освіта. – 2011. – Вип. 1 (13). – Режим доступу : <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/13/statti/vakyluk.htm>

32. Вакулюк О. І. Значущість розвитку характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу з різним стажем роботи як умова успішної інноваційної діяльності освітніх організацій / О. І. Вакулюк // Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти : тези Міжнар. наук.-практ. конф., (Біла Церква, 14–15 квіт. 2011 р.). – Біла Церква : КОШОПК, 2011. – С. 223–226.

33. Вакулюк О. І. Особливості оцінки значущості характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій від їх кваліфікаційної категорії як умова успішної інноваційної діяльності / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (MicroCAD-2011), (Харків, 1–3 черв. 2011 р.). – Ч. III / за ред. проф. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – С. 70–72.

34. Вакулюк О. І. Комплекс діагностичних методик «Аналіз психологічних особливостей управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності» (АПОУПООДФВ) / О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукр. конгр. з організаційної та економічної психології, (Кам'янець-Подільський, 29 черв. – 2 лип. 2011 р.) / за наук. ред.: С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 145–146.

35. Вакулюк О. І. Оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегії конкуренції в діяльності освітніх організацій / О. І. Вакулюк, О. А. Філь // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали V Міжнар. бізнес-форуму, (Київ, 22 берез. 2012 р.). – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – С. 45–49.

36. Вакулюк О. І. Конкурентоздатність управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності: теоретична модель, комплекс діагностичних методик та результати пілотного дослідження / О. І. Вакулюк, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2012. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 34. – С. 113–125.

37. Вакулюк О. І. Формування компетенцій з розвитку власної конкурентоздатності в управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти : тези Міжнар. наук-практ. конф., (Біла Церква, 24–25 квіт. 2012 р.) / за наук. ред.: В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заст. голови), М. В. Кухарєва, А. Заманова, Н. С. Побірченко, Е. Р. Баграмяна, М. А. Дмитрієвої. – Біла Церква : КОПОПК, 2012. – С. 69–70.

38. Вакулюк О. І. Психологічні проблеми спеціально-конкурентоздатних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності [Електронний ресурс] / О. І. Вакулюк // Віртуальний освітній простір: психологічні проблеми (Психологія нового тисячоліття) : тези Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., (Київ, 28 трав. 2012 р.) ; Сайт Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Режим доступу : http://www.psychology.com.ua/Konferenciya_2012_0528.htm

39. Вакулюк О. І. Розвиток спеціально-конкурентоздатних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності як напрям інноваційного розвитку в освіті та управлінні / О. І. Вакулюк // Інновації як чинник суспільного розвитку: теорія і практика : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (Суми, 30–31 трав. 2012 р.) : у 2-х ч. – Суми : НІКО, 2012. – Ч. 1. – С. 25–28.

40. Вакулюк О. І. Розвиток базово-управлінських характеристик конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології, (Алчевськ, 4–6 жовт. 2012 р.) / за наук. ред.: С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 20–22.

41. Вакулюк О. І. Психологічна культура конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. І. Вакулюк, О. А. Філь // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології (Алчевськ, 4–6 жовтня 2012 р.) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ДонДТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 27–30.

42. Ванченко Л. В. Розробка психологічних профілей компетенцій працівників поїзних бригад для обслуговування пасажирських поїздів /Л. Ванченко// Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті» (29 вересня – 2 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський) – С. 34-37.

43. Варецька О. Конкуренція. Види конкуренції [Електронний ресурс] / О. Варецька // Робочий зошит з економіки, 4 клас. – 2015. – Режим доступу: <http://school.xvatit.com/index.php?title>.

44. Ващенко І. В. Конфліктна ситуація як концепт конфліктології / І. В. Ващенко, М. І. Кляп // Педагогічні інновації у фаховій освіті : Зб-к наук. праць. – Вип. 2. – Ужгород : ЗакДУ, 2012. – С. 70–75.

45. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел] – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

46. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

47. Власова Е. А. Профессиональное саморазвитие будущих социальных педагогов : [монография] / Е. А. Власова. – Николаев : Балашов, 2008. – 116 с.
48. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. / Н. П. Волкова. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 256 с.
49. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентноспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ, 2000. – 315 с.
50. Галаган Л. В. До питання конкурентноздатності економічного суб'єкта / Л. В. Галаган // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби: тези VII Міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (23–25 вересня 2010 р., м. Луцьк) / За наук. Ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк, 2010. – С. 86–87.
51. Галаган Л. В. Психологічні особливості розвитку конкурентноздатності безробітних-майбутніх підприємців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.10 «організаційна психологія; економічна психологія» / Л. В. Галаган – К., 2013. – 22 с.
52. Гарафутдинова Н. Я. Конкурентоспособность будущего специалиста высшей квалификации как показатель качества его подготовки / Н. Я. Гарафутдинова. // Вестник Омского университета. – 1998. – №1. – С. 76–78.
53. Гейко Є. В. Психологічні особливості прояву егоцентризму особистості у мисленнєвій діяльності підлітків : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.07 "Педагогічна та вікова психологія" / Гейко Є. В. – К., 2002. – 20 с.
54. Гончаренко С. У. Методика навчання і наукових досліджень у вищій школі: навч. посібн. / С. У. Гончаренко, П. М. Олійник, В. К. Федорченко. – К.: Вища школа, 2003. – 323 с.
55. Данилова Т. М. Формування гуманістичної спрямованості особистості майбутнього практичного психолога : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. псих. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія» / Т. М. Данилова Т. М. – К., 2004. – 19 с.

56. Дворецька Г. В. Соціологія: навчальний посібник / Г. В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2002. – 472 с.

57. Дем'янюк Т. Д. Управління процесом формування конкурентно-спроможного фахівця / Т. Д. Дем'янюк, Ю. І. Завалевський. – Рівне: РДГУ, 2007. – 40 с.

58. Дем'янюк Т. Д. Форми і види діяльності методичних кабінетів з апробації освітньої програми з підготовки конкурентноспроможного вчителя : наук.-метод. посіб. / Т. Д. Дем'янюк. – Рівне: РДГУ, 2009. – 123 с.

59. Дивак В. В. Інформаційно-комунікаційні технології в професійній діяльності директора школи [Електронний ресурс] / В. В. Дивак // Інформаційні технології і засоби навчання – 2007. – № 2. – Режим доступу . : [http://www.ime.edu-ua.net/em8/emg.html](http://www.ime.edu.ua.net/em8/emg.html).

60. Дикань Н. В. Менеджмент : Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. Рекомендовано МОН / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.

61. Дистанційне навчання: психологічні засади : монографія / [М. Л. Смульсон, Ю. І. Машбиць, М. І. Жалдак та ін.] ; за ред. М. Л. Смульсон. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 240 с.

62. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання / К. М. Дідур / Випуск № 4 (11) 2012. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>

63. Домбровская И. С. К проблеме конкуренции в психологии [Електронний ресурс] / И. С. Домбровская // Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития России в условиях преодоления глобального кризиса : материалы II межрегиональной научно-практической конференции, Москва, 11-13 ноября 2010 г. – Книга 1. – 2010. – Режим доступу : <http://library.by/portalus/modules/psychology/readme.php>.

64. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – СПб. : Речь, 2003. – 344 с.
65. Драчова Т. Ю. Трансформація теорії конкуренції / Т. Ю. Драчова. // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – 2007. – №75. – С. 319–327.
66. Дружилов С. А. Психология профессионализма. Инженерно-психологический поход / С. А. Дружилов. – Х. : Гуманитарный Центр, 2011. – 296 с.
67. Дубовик С. Г. Антистрессова підготовка персоналу / С. Г. Дубовик, О. Г. Щербак. // Психологічні проблеми адаптації особистості до змінюваних умов життєдіяльності : Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, Дніпропетровськ, 13-14 листопада 2008 р. – 2008. – С. 106–107.
68. Думченко О. Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала [Электронный ресурс] / О. Е. Думченко, В. В. Козлов. – Режим доступа : <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>
69. Евплова Е. В. Конкурентная учебная среда как средство формирования личностной конкурентоспособности у обучающихся разного возраста [Текст] / Е. В. Евплова // Южно-Уральский педагогический журнал. – 2010. – № 2. – С. 91–97.
70. Евплова Е. В. Формирование качеств личностной конкурентоспособности будущего специалиста в условиях конкурентной учебной среды [Текст] / Е.В. Евплова // Инновационные процессы в воспитании, обучении и развитии подрастающего поколения: сб. науч. трудств: в 3 т. / под. общ. ред. А.Ф. Аменда. – Челябинск : Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2010. – Т. 3. – С. 332–347.
71. Евплова Е.В. Конкурентоспособность как педагогическая проблема [Текст] / Е.В. Евплова // Известия УрГУ. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. – 2012. –№ 4 (95). – С. 169–174.

72. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Социология. Психология. Философия. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2008. – №6. – С. 316–322.
73. Емельянова Л. А. Психология конкуренции и конкурентоспособности (на примере производственных организаций): монография / Л. А. Емельянова. – М. : МГОУ, 2008. – 440 с.
74. Енциклопедія освіти / В. Г. Кремень. – К. : Хрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
75. Журавлев А. Л. Психологические отношения российских предпринимателей к конкуренции и партнерству : гендерный аспект [Электронный ресурс] / А. Л. Журавлев, В. П. Позняков, О. И. Титова // Институт психологии РАН. – 2007. – Режим доступа : http://www.ipras.ru/cntnt/rus/institut_p/publikacii/rossijskie4/n2_poznyako.html.
76. Завалевський Ю. І. Формування вчителя як конкурентноспроможного фахівця за умов модернізації освітньої галузі України / Ю. І. Завалевський. // Нова педагогічна думка. – 2008. – №4. – С. 70–75.
77. Завалевський Ю. І. Конкурентноспроможний вчитель теорія і практика / Ю. І. Завалевський. – Чернівці : Букрек, 2010. – 216 с.
78. Загальна психологія : навчальний посібник / М. В. Савчин. – К.: Академвидав, 2012. – 464 с.
79. Зайцев Н. Л. Экономика организаций / Н. Л. Зайцев. – М.: Экзамен, 2000. – С. 72-84.
80. Закон України «Про освіту» від 23 травня 1991 року №1060-ХІІ [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 1991. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>
81. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13 травня 1999 року №651-ХІV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 1999. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/651-14>
82. Заступник директора з навчальної роботи загальноосвітнього навчального закладу : банк посад. інструкцій. // Практика управління закладом освіти. – 2011. – №3. – С. 66–69.

83. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. – 4-е изд., перераб., доп. – М. : Академический Проект; Фонд «Мир», 2006. – 336 с.

84. Зінчук Н. А. Інформаційно-аналітична компетентність менеджера: значення у професійній управлінській діяльності та передумови формування у ВНЗ [Електронний ресурс] / Н. А. Зінчук // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2008. – Режим доступу : <http://www.ime.edu-ua.net/em7/emg.html>

85. Зливков В.Л. Професійна ідентичність та особистість педагога : навчальний посібник для студентів ВНЗ, рекомендовано МОН України / В.Л. Зливков. – Ніжин, 2014. – 131 с.

86. Зубіашвілі І. Ставлення до грошей як фактор економічної соціалізації / І. Зубіашвілі. // Соціальна психологія. – 2008. – №5. – С. 109–123.

87. Зязюн І. А. Педагогічна майстерність: підручник / І. А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. Ф. Кривонос. – К. : Вища школа, 1997. – 349 с.

88. Ивановская Л. Конкурентоспособность управленческого персонала / Л. Ивановская, Н. Сулова. // Маркетинг. – 1999. – №6. – С. 35–46.

89. Исаева Т. Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя / Т. Е. Исаева. // Педагогика. – 2006. – №9. – С. 55–60.

90. Інструкція з організації психологічного забезпечення службової діяльності аварійно-рятувальних служб : Наказ Міністерства України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи (МНС) від 23.02.2004 №89 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2004. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0323-04>.

91. Інструментарій менеджера освіти [Електронний ресурс] // Сайт творчої групи Єльнікових. – 2007. – Режим доступу : www.elnik.kiev.ua.

92. Калениченко Р. А. Психологічне забезпечення ефективності професійної діяльності підрозділу охорони : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.05 «Соціальна психологія» / Калениченко Р. А. – К., 2004. – 20 с.

93. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

94. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.

95. Карамушка Л. М. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / Л. М. Карамушка. – К. : Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

96. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди на матеріалі діяльності освітніх організацій: [монографія] / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.

97. Карамушка Л. М. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): [монографія] / Л. М. Карамушка. – К. : Педагогічна думка, 2008. – 192 с.

98. Карамушка Л. М. Психологічний аналіз значущості чинників забезпечення конкурентоздатності комерційних банків / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Правничий вісник Університету «КРОК»; ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 6. – Т. 2. – К., 2011. – С. 23–32.

99. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми конкуренції та конкурентоздатності викладацького персоналу ВНЗ приватної форми власності / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Корскевич // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.–Алчевськ. – 2013. – Вип. 38. – С. 41–52.

100. Ковалев А. В. Развитие конкурентоспособности будущего специалиста – гарант качества профессионального образования [Електронний ресурс] / А. В. Ковалев // Российское профессиональное образование. – 2008. – Режим доступу : <http://edu.meks-info.ru/tezis/520.doc>.

101. Козаков В. А. Психологія діяльності та навчальний менеджмент: підручник: у 2-х ч. / В. А. Козаков. – К. : КНЕУ, 1999. – 244 с. – (Ч. I. Психологія суб'єкта діяльності).
102. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
103. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудоких відносин: [монографія] / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор та ін. ; НАН України, Ін-т економіки; відп. ред. Д. П. Богиня. – К., 2003. – 214 с.
104. Концептуальні засади психолого-педагогічної підготовки конкурентоздатного фахівця в умовах післядипломної педагогічної освіти (на вибірці науково-педагогічних працівників) / Л. М. Сергєєва, О. І. Бондарчук, М. І. Скрипник, А. О. Молчанова, О. А. Філь; Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менедж. освіти». – К., 2015. – 27 с.
105. Корольчук М. С. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посіб. для слухачів та студ. ВНЗ / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. – К.: Ніка-Центр, 2006. – 532 с.
106. Корсакевич В. В. Суб'єктивне сприйняття персоналом ВНЗ приватної форми власності конкуренції та значущості психологічних характеристик для забезпечення їх конкурентноздатності / В. В. Корсакевич // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 32. – С. 283–287.
107. Корсакевич В. В. Корпоративний семінар-тренінг «Психологія розвитку конкурентноздатності персоналу вищого навчального закладу приватної форми власності» / В. В. Корсакевич // Збірник наукових праць «Правничий вісник» Університету «КРОК» – 2013. – Випуск.15. – С. 176–182.
108. Корсакевич В. Развитие конкурентоспособности преподавательского персонала ВУЗов частной формы собственности: методологическая и экспериментальная основы теоретической модели / В. Корсакевич, Е. Филь //

Перспективы и возможности психологии, бизнеса и социальной работы в современной Европе: материалы III Международной научно-практической конференции (24–25 мая 2012, г. Рига, Латвия), 2012. – С. 72–74.

109. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений : учеб. пособие для вузов / Т. В. Корнилова. – М.: Алект Пресс, 2003. – 286 с.

110. Костіна Д. А. Валидность и оценка проведенных тренингов. Подтверждение эффективности тренингов в организации [Электронный ресурс] / Д. А. Костіна // Доклад на Рождественской конференции СПб Клуба консультантов и тренеров. – 2004. – Режим доступа : http://msk.treko.ru/show_article_316.

111. Кочкурова О. В. Професійно-педагогічна спрямованість майбутніх вчителів та типи їх професійної ідентичності [Електронний ресурс] / О. В. Кочкурова // НБУ ім. В.І. Вернадського. – 2009. – Режим доступа : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_pps/2009_3/kochurova.pdf).

112. Кочкурова О. В. Тренінг як засіб формування професійної ідентичності майбутніх вчителів музики [Електронний ресурс] / О. В. Кочкурова // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16 : Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. – 2012. – Режим доступа до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_016_2012_16_19.

113. Кочкурова О. В. Особливості духовного розвитку особистості майбутнього педагога [Електронний ресурс] / О. В. Кочкурова // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки. – 2014. – Режим доступа : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdups_2014_2.

114. Кравчина О. Є. Інформатизація організаційно-управлінської діяльності в загальноосвітній школі [Електронний ресурс] / О. Є. Кравчина // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2008. – №3 (7). – Режим доступа : <http://www.ime.edu-ua.net/em7/emg.html>.

115. Креденцер О. В. Підприємницька поведінка персоналу як чинник ефективного введення змін в освітніх організаціях / О.В. Креденцер // Соціально-психологічні чинники взаємодії суспільства та освіти: матеріали методологічного

семінару НАПН України 17 листопада 2010 р. : [зб. матеріалів] / за ред. акад. С.Д. Максименка. – К. : Вид-во «Інтепрес ЛТД», 2010. – С. 357–366.

116. Кудикіна Н. В. Формування конкурентоспроможності кваліфікованих робітників – вимога ринку праці / Н. В. Кудикіна, Д. В. Гоменюк. // Ринок праці та зайнятість населення. – 2008. – №3. – С. 36–38.

117. Кудусова А. Ш. Формування гуманістичної спрямованості майбутніх учителів початкових класів у процесі професійної підготовки : автореф.дис ... канд.пед.наук: 13.00.04 / Аліє Шухрійвна Кудусова . – Київ : Б.в., 2005 . – 21 с.

118. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посібник / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.

119. Кураков А. Конкурентоспособность как необходимое условие развития личности / А. Кураков // Развитие личности. – 2004. – №2. – С. 195–207. – Режим доступа : <http://rl-online.ru/articles/2-04/440.html>.

120. Лагутенко О. Б. Сучасні впровадження програмно-методичного забезпечення у навчальний процес та управління вищим навчальним закладом освіти / О. Б. Лагутенко, С. М. Яшанов // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія № 5. Педагогічні науки : реалії та перспективи. – Випуск 11 : зб. наук. праць ; за ред. П. В. Дмитренка, В. Д. Сиротюка. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. – С. 48–53.

121. Леганькова О. В. Взаимосвязь психологического здоровья и психологической культуры педагога в контексте современной социокультурной ситуации [Електронний ресурс] / О. В. Леганькова // Здоровье педагога: проблемы и пути решения. – 2010. – Режим доступа: <http://sites.google.com/site/zdoroviepedagoga/1-sekcia/legankova>

122. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлению и спец. «Психология», «Клиническая психология» / А. Н. Леонтьев. – М. : Смысл, 2004. – 346 с. – (Издательский центр «Академия»).

123. Литвинчук О. М. Дослідження смислових установок учителів, які використовують маніпуляції у педагогічному спілкуванні [Електронний ресурс] / О. М. Литвинчук – Режим доступу : <http://vuzlib.com/content/view/1018/9>
124. Ложкін Г. В. Економічна психологія: навч. посібник / Г. В. Ложкін, В. Л. Комаровська, Н. Ю. Воленюк. – 3-тє вид-ня, переробл. і доповн. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 464 с.
125. Ложкін Г. В. Психологічний потенціал успішної особистості / Г. В. Ложкін. // Успішність особистості: потенціал та обмеження: Тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 18 березня 2010 р.). – 2010. – С. 160–162.
126. Люткевич О. Конкурентоспособность продукции и затраты на обеспечение ее качества / О. Люткевич. // Экономика Украины. – 1993. – №7. – С. 9.
127. Львов Л. В. Феномен конкурентоспособности в профессиональном образовании менеджеров / Л. В. Львов, О. В. Перезовова. // Мир науки, культуры, образования. – 2010. – №1. – С. 169–178.
128. Калита Л. Ю. Психологічні особливості підготовки керівників комерційних організацій до управлінської діяльності [Електронний ресурс] / Л. Ю. Калита, О. В. Брюховецька // ДВНЗ «УМО» НАПН України. – 2007. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/19_.pdf.
129. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : «Журнал «Управление персоналом», 2004. – С. 8–9.
130. Максименко С.Д. Генетическая психология: Методологическая рефлексия проблем развития в психологии. – М. : Рефл-бук, 2000. – 319 с.
131. Максименко С.Д. Генеза здійснення особистості. – К. : ТОВ «КММ», 2006. – 240с.
132. Максименко С. Д. Розвиток конкурентноздатності персоналу як важлива складова організаційного розвитку освітніх організацій / [С.Д. Максименко, Л.М. Карамушка, О.А. Філь] : Психологічні умови розвитку конкурентноздатності організації : тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної

психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – С. 8–12.

133. Максименко С. Д. Психологічні умови розвитку конкурентноздатності організацій / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. А. Філь // тези VI науково-практичної конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Інтерлінк, 2009. – 240 с.

134. Максименко С.Д. Психологія учіння людини : генетико-моделюючий метод : монографія / С.Д. Максименко. – К. : Видавничий дім «Слово», 2013. – 592 с.

135. Максименко С.Д. Теоретико-методологічний аналіз категорії «нужда» у психології особистості [Електронний ресурс] / С. Д. Максименко – Режим доступу : <http://www.mps.kh.ua/arhiv-pdf/2008/2/01-20.pdf>].

136. Максименко С. Д. Система психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті : основні складові, здобутки, перспективні напрями» / С. Д. Максименко, О. А. Філь, Л. В Ванченко // Залізничний транспорт України / Науково-практичний журнал, № 6 (115). 2015 р. – С. 55 –65.

137. Малхазов О. Р. Психологія праці : навчальний посібник : рек. МОН України для студ. ВНЗ / О. Р. Малхазов. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 206 с.

138. Маралов В. Г. Основы самопознания и саморазвития: учеб. пособие для студ. сред. учеб. заведений / В. Г. Маралов. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 256 с.

139. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.

140. Марков С. Л. Формування творчого бачення особистості як універсальний метод активізації творчості / С. Л. Марков. // Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб.наук.праць. – 2011. – №32. – С. 374–380.

141. Мараховська Н. Діагностика сформованості лідерських якостей майбутніх учителів іноземної мови / Н. Мараховська. // Збірник наукових праць. – 2009. – №2. – С. 225–231.

142. Маслова В. В. Основы андрагогики: терминологический словарь-справочник для студентов социально-гуманитарных специальностей / В. В. Маслова. – Мариуполь : Приазовский государственный технический университет, 2004. – 19 с.

143. Махмутова А. Г. Непрерывное образование как фактор подготовки конкурентоспособной личности [Электронный ресурс] / А. Г. Махмутова. – Режим доступа : http://www.isras.ru/abstract_bank/1210591402.pdf

144. Мещеряков Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2005. – 666 с.

145. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. / К. Л. Мілютіна. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.

146. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М. : Альфа-Пресс, 2004. – 159 с.

147. Митина Л.М. Психология развития конкурентноспособной личности / Л.М. Митина. – М. : Московский психолого-социальный институт; Воронеж : МОДЕК, 2002. – 400 с.

148. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности: учеб.-метод. пособие / Л. М. Митина; гл. ред. Д. И. Фельдштейн; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. – 2-е изд., стер. – М. : Воронеж, 2003. – 398 с.

149. Моляко В. О. Психологічна теорія творчості / В.О Моляко // Обдарована дитина. – 2004. – № 6. – С. 2-9.

150. Морзе Н. В. Моделі ефективного використання інформаційно-комунікаційних та дистанційних технологій навчання у вищому навчальному закладі [Електронний ресурс] / Н. В. Морзе, О. Г. Глазунова // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2008. – №2(6). – Режим доступу до журн. : <http://www.ime.edu-ua.net/em6/emg.html>.

151. Мороз Л. І. Основи професійно-психологічного тренінгу (у запитаннях та відповідях) : навч. посібник / Л. І. Мороз. – К.: КЮІ МВС, 2004. – 112 с.
152. Москаленко А. П. Концептуальний підхід до організації психологічного забезпечення службовооперативної діяльності в системі МВС / А. П. Москаленко. // Український соціум. – 2005. – №4. – С. 56–65.
153. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Москаленко. – К. : Центр учбової л-ри, 2007. – 448 с.
154. Мудрая С. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності майбутніх фахівців / С. Мудрая, Я. Гуменюк // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» : науково-теоретичний збірник. Педагогіка. Психологія. Філософія. – 2011. – Випуск 22. – С. 122–125.
155. Науменко О. М. Деякі аспекти підготовки майбутніх учителів до використання засобів ІКТ в навчальній діяльності [Електронний ресурс] / О. М. Науменко // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2007. – №3(4). – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/ITZN/em4/content/07nomaei.htm>.
156. Никонов В. О. Конкурентоспроможність як чинник ефективної діяльності менеджерів і підприємців / В. О. Никонов // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили. – 2002. – Вип. 2. – С. 174–183.
157. Нікітіна О. П. Психологічна взаємообумовленість ставлення до грошей та самовідношення в юнацькому віці / О. П. Нікітіна. // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України у 12 т. – 2010. – Т.12. – Вип. 10. – Ч. II. – С. 294–301.
158. Никифоров Г. С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Г. С. Никифоров, М. А. Дмитриева, В. С. Снетков. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
159. Олійник В. В. Сучасні тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні: стратегічні орієнтири [Електронний ресурс] / В.В. Олійник. – Режим доступу : <http://www.ukrdeti.com/firstforum/b1.html>.

160. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 448 с.
161. Організація та технологія надання послуг : навч. посібник / В. В. Апопій, І. І. Олексін, Н. О. Шутовська, Т. В. Футало. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
162. Ортікова Н. В. Теоретичний аналіз проблеми формування конкурентоспроможності молодих спеціалістів в сучасних ринкових умовах / Н. В. Ортікова. // Науковий часопис. – 2006. – №15. – С. 188–191.
163. Оцінка лідерських якостей: методичний посібник для проведення тренінгу за Програмою лідерства – 2015 для новопризначених державних службовців / О. І. Бондарчук, В. В. Ковальчук, Л. О. Бабенко, Л. О. Юзвенко. – Київ: Школа вищого корпусу державної служби, 2015. – 36 с.
164. Пальм Г. А. Конфліктологічна компетентність і особистісні особливості керівника в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Г. А. Пальм, Г. А. Мороз // Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». – 2011. – №1 (1). – С. 126–129. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vduep_pp/2011_1/24.pdf
165. Панок В. Г. Основи практичної психології: підруч. для студ. вищих навч. закладів / В. Г. Панок, Т. М. Титаренко, Н. В. Чепелева, та ін. – 3-тє вид., стер. – К. : Либідь, 2006. – 536 с.
166. Пахомов С. Ю. Диверсифікація факторів конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / С. Ю. Пахомов. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Etp/2008_21/Pahomov.pdf.
167. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва: навч. посібник / Ю. Ф. Пачковський. – К.: Каравела, 2015. – 416 с.
168. Пащенко С. Ю. Психолого-педагогічні особливості творчої діяльності викладача ВНЗ [Електронний ресурс] / С. Ю. Пащенко // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки: Збірник наукових праць. – 2012. – Режим доступу : http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob17_134.pdf.

169. Пиняева С. Е. Личностное и профессиональное развитие в период зрелости / С. Е. Пиняева, Н. В. Андреев. // Вопросы психологии. – 1998. – №2. – С. 3–9.

170. Педагогічна психологія [Електронний ресурс] / О. П.Сергеєнкова, О. А. Столярчук, О. П. Коханова, О. В. Пасєка // Центр учбової літератури. – 2012. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/15880728/psihologiya/pedagogichna_psihologiya_-_sergyeyenkova_op.

171. Позняков В. П. Конкурентные и партнерские отношения российских предпринимателей: региональные и гендерные особенности / В. П. Позняков, О. И. Титова. // Проблемы экономической психологии. Т. 2. – 2005. – С. 181–204.

172. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. – М. ; СПб. ; К. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

173. «Порядок призначення на посаду керівників загальноосвітніх навчальних закладів державної форми власності» [Електронний ресурс] : постанова КМУ № 827 від 13 жовтня 2015 р. – Режим доступу : <http://shkola.ostriv.in.ua/publication/code-6A9398A2002DD/list-D4A04AF326>

174. Похильченко О. А. Конкурентноздатність: ознаки та чинники формування / О. А. Похильченко, Є. В. Крикавський // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. – № 5, Т. 3. – С. 267–270.

175. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

176. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості / Н. М. Проскурка. // Вісник Національного авіаційного університету: збірник наукових праць. Серія : Педагогіка, Психологія. – 2009. – №2. – С. 28–31.

177. Положення про порядок добору управлінських кадрів загальної середньої освіти (формування резерву керівників загальноосвітніх навчальних закладів) : закони и законодательные акты : Законодавство України про загальну середню освіту. – Київ : Юрінком Інтер, 1999. С. 333–335

178. Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад: Постанова від 27 серпня 2010 року №778. // Урядовий кур'єр. – 2010. – №170. – С. 11–14.

179. Про затвердження Критеріїв системи рейтингового оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів : наказ М-ва освіти і науки, молоді та спорту України від 22.11.2011 р. № 1343 : Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. – 2011. – № 36. – С. 3–6.

180. Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів : наказ М-ва освіти і науки України від 06.12.2010 р. № 1205 : Практика управління закладом освіти. – 2012. – № 6. – С. 14–19.

181. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки : (фрагм.) : Вісник ТІМО: тестування і моніторинг в освіті. – 2012. – № 7/8. – С. 7–12.

182. Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів : наказ Міністерства освіти і науки України від 01.06.2013 № 665.

183. Про внесення змін до Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності: наказ М-ва освіти і науки, молоді та спорту України від 30 лист. 2012 р. № 1352. // Практика управління закладом освіти. – 2013. – №2. – С. 69–72.

184. Програма дослідження особливостей психолого-педагогічної підготовки конкурентоздатного фахівця в умовах післядипломної педагогічної освіти / [О. І. Бондарчук, Л. М. Сергєєва, О. А. Філь та ін.]. // Післядипломна освіта в Україні. – 2015. – №1. – С. 55 –56.

185. Психологічне дослідження творчих перцептивних процесів на різних вікових рівнях : монографія / за ред. В.О. Моляко. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 210 с.

186. Психологічна енциклопедія / О. М. Степанов. – К. : Академвидав, 2006. – 424 с.

187. Психологічне обґрунтування заходів пропагування психогігієнічного виховання і здорового способу життя серед сучасної молоді : Монографія / за заг. ред. С. Д. Максименка. – К. : ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. – 152 с.

188. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие / С. А. Боровикова, Т. П. Водолазская, М. А. Дмитриева, Л. Н. Корнеева. – СПб. : СПбГУ, 1991. – 152 с.

189. Психологические проблемы агрессии в социальных отношениях : монография / И. А. Фурманов [и др.]; под науч. ред. И. А. Фурманова; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Белорус. гос. ун-т. – Брест : БрГУ, 2014. – 261 с.

190. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб.: Речь, 2007. – 224 с.

191. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : Издательский Дом «БАХРАМАХ-М», 2002. – 672 с.

192. Рахуба Л. Ф. Акме-подход и его целесообразность в изучении понятия «конкурентоспособный специалист» / Л. Ф. Рахуба. // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2011. – №4. – С. 85–88.

193. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. А. Ткаченко. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2006. – 256 с.

194. Реутов В. Е. Управление конкурентоспособностью / В. Е. Реутов, Н. З. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 198 с.

195. Рибалка В. В. Теорії особистості у вітчизняній психології: навч. посібник / В. В. Рибалка. – К.: ІПППО АПН України, 2006. – 530 с.

196. Романовська О. О. Конкурентноздатність і проблема підготовки майбутніх фахівців до діяльності в ринкових умовах / О. О. Романовська. // Теорія і практика управління соціальними системами: щоквартальний науково-практичний журнал. – 2009. – №4. – С. 36–43.

197. Савчук С. И. Конкурентное преимущество как производное понятие от фактора конкурентоспособности [Электронный ресурс] / С. И. Савчук // Труды

Одесского политехнического университета. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Popu/2004_2/7-3.pdf.

198. Самоукина Н. В. Психология и педагогика профессиональной деятельности / Н. В. Самоукина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2000. – 384 с. – (Изд. 2-е, дополнен.).

199. Светлорусова А. В. Роль ІКТ у професійній підготовці майбутніх керівників навчальних закладів [Електронний ресурс] / А. В. Светлорусова // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/ITZN/em9/content/09savieo.htm>.

200. Сембрат А. Л. Формування в майбутнього вчителя гуманістичної орієнтації [Електронний ресурс] / А. Л. Сембрат // Вісник психології і педагогіки. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: http://www.psyh.kiev.ua/Збірник_наук._праць._-Випуск_9.

201. Семикіна М. В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / М. В. Семикіна. – Кіровоград: МАВІК, 2004. – 145 с.

202. Семиченко В. А. Системно-структурне моделювання складних об'єктів у психолого-педагогічних дослідженнях / В. А. Семиченко. // Післядипломна освіта в Україні. – 2003. – №3. – С. 26–30.

203. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посібник / В. А. Семиченко. – К.: Вища школа, 2004. – 335 с.

204. Семиченко В. А. Плекаємо педагогічну майстерність : навч. посіб. / [В.А. Семиченко, О.С. Снісаренко, О.В. Брюховецька, А.Ш. Кудусова]. — Вінниця : Планер, 2010. — 674 с.

205. Семенов М. Ю. Особенности отношения к деньгам людей с разным уровнем личностной зрелости : дис. канд. псих. наук : 19.00.05 / Семенов М. Ю. – Ярославль, 2004. – 178 с.

206. Сердюк Л. З. Психологія мотивації учіння майбутніх фахівців: системно-синергетичний підхід: монографія [Електронний ресурс] / Л. З. Сердюк // Університет «Україна». – 2012. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/4651/>.

207. Сидоренко Е. В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2008. – 336 с.
208. Сизанов А. Н. Здоровье и семья психологический аспект / А. Н. Сизанов. – Мн.: Беларусь, 2008. – 463 с.
209. Скиба Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки [Электронный ресурс] / Е. Скиба // Портал об обучении и развитии персонала. – 2006. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328>.
210. Солдатова Г. У. Историко-эволюционная перспектива человечества: от парадигмы конфликта к парадигме толерантности / Г. У. Солдатова, Т. А. Нестик. // Национальный психологический журнал. – 2011. – №2. – С. 15–24.
211. Спасенников В. В. Экономическая психология: учеб. пособие для студ. вузов / В. В. Спасенников. – М.: ПЕР СЭ, 2003. – 448 с.
212. Становлення ідентичності фахівця: монографія / [Г. О. Балл, В. Л. Зливков, Н. Б. Кирпач та ін.]. – К. ; Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. – 260 с.
213. Стешенко В. В. Проблеми трудової і професійної підготовки : наук.-метод. зб. / В. В. Стешенко. – Слов'янськ: СДПУ, 2009. – 207 с. – (Вип. 14).
214. Суходольский Г. В. Математические методы в психологии / Г. В. Суходольский. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 284 с.
215. Тарасова В. Теоретичні основи організації інноваційної управлінської діяльності керівника ЗНЗ [Електронний ресурс] / В. Тарасова // Освіта Запорізького краю 2016. – 2016. – Режим доступу : http://virtkafedra.ucoz.ua/publ/pprpopopr/kompetentnisnij_pidkhid_u_suchasnomu_osvit_nomu_menedzhmenti/teoretichni_osnovi_organizaciji_innovacijnoji_upravlinskoji_dijalnosti_kerivnika_znz/8-1-0-40.
216. Технологія формування команд в організаціях: навч. посіб. / [Л. М. Карамушка, О. Г. Романовский, О. А. Філь та ін.]. – Харків: НТУ «ХП», 2011. – 184 с.
217. Телетов О. С. Рекламна діяльність вищого навчального закладу / О. С. Телетов, М. В. Провозін. // Науковий журнал "Маркетинг і менеджмент інновацій". – 2011. – №2. – С. 53 – 64.

218. Ткач Р. В. Креативність як особистісна категорія та її роль у системі професійної підготовки конкурентоздатного менеджера / Р. В. Ткач. // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України у 12 т. – 2005. – Т. 1., Вип. 14 – С. 52–55.

219. Токарева Е. В. Индивидуально-психологические особенности развития конкурентоспособности личности : дис. канд. псих. наук : 19.00.13 / Е. В. Токарева – М., 2007. – 180 с.

220. Торохова Н. И. Новые подходы в обучении в педагогических учебных заведениях [Электронный ресурс] / Н. И. Торохова // Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса: теория и практика. Региональный сборник научных трудов. 3 выпуск. – 2006. – Режим доступа : <http://www.egpu.ru/lib/elib/Data/Content/128253466849375000>.

221. Тулугурова Е. В. Влияние внутренних и внешних факторов на конкурентоспособность малого инновационного предприятия / Е. В. Тулугурова, Д. Товстига. // Инновации. – 2007. – №5. – С. 80–83.

222. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко. – К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2015. – 116 с.

223. Управління персоналом [Електронний ресурс] // Економічна освіта. Лекції та семінари. – 2014. – Режим доступу : http://econom-chnu.at.ua/publ/upravlinnja_personalom/3.

224. Шепеленко Т. Діагностика професійно-педагогічної спрямованості майбутніх викладачів економіки / Т. Шепеленко. // Проблеми трудової і професійної підготовки: наук.-метод. зб.. – 2009. – №14. – С. 121–125.

225. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999. – 240 с.

226. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: Экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.

227. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
228. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.
229. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
230. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 301 – 305.
231. Філь О. А. Технологія розвитку конкурентноздатності персоналу освітньої організації : навч.-метод. посіб. / О. А. Філь. – Біла Церква: КОПОПК, 2008. – 52 с.
232. Філь О.А. Розвиток конкурентноздатності практичних психологів як засіб реалізації сучасного освітнього менеджменту // Тематичний випуск „Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору”. – Додаток 3, том IV(11) – 2008 р. – С. 593–602.
233. Філь О. А. Теоретичний аналіз психологічних особливостей конкурентноздатності безробітних-майбутніх підприємців / О. А. Філь, Л. В. Галаган // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, 2009. – Част. 23. – С. 129–139.
234. Філь О. А. Теоретична модель конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. А. Філь, О.І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч.25-26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2010. — С. 349–357.
235. Філь О. А. Чинники конкурентноздатності освітніх послуг в умовах організаційного розвитку освітніх організацій // Актуальні проблеми психології. Том. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 27 / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2010. – С. 86–92.

236. Філь О. А. Значущість психологічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій [Електронний ресурс] Народна освіта. Електронне наукове фахове видання / О. А. Філь, О. І. Вакулюк / Випуск № 2. (11) 2010. Режим доступу : www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/11.

237. Філь О. А. Методичний інструментарій для комплексної психологічної діагностики рівня розвитку конкурентноздатності освітніх організацій / О. А. Філь // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць / За ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО, О. Г. РОМАНОВСЬКОГО. – Вип. 27 (31) : в 3-х ч. – Ч. 1. – Харків : Вид-во НТУ «ХПІ», 2010. – С. 326–335.

238. Філь О. А. Комплекс діагностичних методик для експериментальної перевірки складових моделі конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К., 2011. – Част. 28. – С. 280–288.

239. Філь О. А. Експериментальна оцінка управлінським персоналом освітніх організацій державної форми власності стратегій конкуренції в суспільстві та в діяльності їх освітніх організацій / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, ч. 30. – С. 276–288.

240. Філь О. А. Психологічний аналіз стратегій конкуренції в сучасних освітніх організаціях / О. А. Філь // Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти: тези Міжнародної науково-практичної конференції (14–15 квітня 2011 р., м. Біла Церква) / За науковою редакцією В. В. Олійника, Н. І. Клокар, Л. М. Карамушки. В. В. Лапінського. – Біла Церква, 2011. – С. 199–201.

241. Філь О. А. Психологічні особливості конкурентоздатності безробітних-майбутніх підприємців / О. А. Філь, Л. В. Галаган // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН

України. – К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія, вип. 32. – С. 340–353.

242. Філь О. А. Психологічні особливості сприйняття конкуренції персоналом ВНЗ приватної форми власності як передумова розвитку соціально-відповідальних відносин в організації / О. А. Філь, В. В. Корсакевич // Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: соціально-відповідальний вимір : м-ли VII Міжнар. наук.-метод. конф. (13–14 жовт. 2011 р. м. Київ, Україна) / [редкол.: Г.О. Балл та ін.]. – К. : ДІА, 2011.– С. 92–93.

243. Філь О. А. Чи необхідна конкуренція майбутнім інженерам-технологам? / О. А. Філь // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XIX міжнародної науково-практичної конференції, (1–3 червня 2011 р., м. Харків) / За ред. проф. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО. – Ч.Ш. – Харків : НТУ «ХП», 2011. – С. 330.

244. Філь О. А. Емпіричне дослідження психологічних характеристик представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (УПООДФВ) / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукр. конгр. з організаційної та економічної психології, (Кам'янець-Подільський, 29 черв. – 2 лип. 2011 р.) / за наук. ред.: С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. ; Кам'янець-Подільський : Аксиома, 2011. – С. 150–152.

245. Філь О. А. Особливості сприйняття конкуренції персоналом вищого навчального закладу приватної форми власності / О. А. Філь, В. В. Корсакевич // Правничий вісник Університету «КРОК»/ Вищий навчальний «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 9. – К., 2011. – С. 155–160.

246. Філь О. А. Психологічні особливості сприйняття конкуренції персоналом ВНЗ приватної форми власності як передумова розвитку соціально-відповідальних відносин в організації / О. А. Філь, В. В. Корсакевич // Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: соціально-відповідальний вимір : м-ли VII Міжнар. наук.-метод. конф. (13–14 жовт. 2011 р. м. Київ, Україна) / [редкол.: Г.О. Балл та ін.]. – К. : ДІА, 2011.– С. 92–93.

247. Філь О. А. Тренінг «Психологія розвитку конкурентоспроможності організацій» / О. А. Філь // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали V Міжнародного бізнес-форуму (Київ, 22 березня 2012 р.) / Відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київськ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – С. 255–256.

248. Філь О.А. Психологічне забезпечення розвитку конкурентоздатності освітніх організацій: основні положення програми дослідно-експериментальної роботи регіонального рівня / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти : тези Міжнар. наук.-практ. конф., (Біла Церква, 24–25 квіт. 2012 р.) / за наук. ред.: В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заступник голови), М. В. Кухарева, А. Заманова, Н. С. Побірченко, Е. Р. Баграмяна, М. А. Дмитрієвої. – Біла Церква : КОШОПК, 2012. – С. 62–64.

249. Філь О. А. Розвиток конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності в дистанційному навчанні [Електронний ресурс] / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Віртуальний освітній простір: психологічні проблеми (Психологія нового тисячоліття) : тези Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., (Київ, 28 трав. 2012 р.) ; Сайт Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Режим доступу : http://www.psy-science.com.ua/Konferenciya_2012_05_28.htm

250. Філь О. А. Психологічна культура конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності / О. А. Філь, О. І. Вакулюк // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу: тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / За наук. ред. С. Д. Максименка Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонГТУ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 27–29.

251. Філь О. А. Психологія розвитку конкурентоздатності організацій: рівні аналізу, психологічні складові та характеристики, методи дослідження / О. А. Філь. // Правничий вісник Університету «КРОК». – 2012. – №11. – С. 185–198.

252. Філь О. А. Теоретична модель та комплекс психологічних методик для дослідження розвитку конкурентоздатності викладацького персоналу ВНЗ

приватної форми власності / О. А. Філь, В. В. Корсакевич // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 34. – С. 344–348.

253. Філь О. А. Теоретична модель розвитку конкурентноздатності організацій та комплекс психологічних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності організацій» (АРКО) / О. А. Філь. // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія. – 2013. – №38. – С. 105–111.

254. Філь О.А. Технологія психологічної підготовки керівників до забезпечення конкурентноздатності освітніх організацій в умовах змін / О. А. Філь // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – Вип. 12 (25) / голов. ред. В. В. Олійник. – К., АТОПОЛ, 2014. – С. 248–259.

255. Філь О. А. Психологічна культура конкуренції державних службовців: методичні рекомендації / О. А. Філь, Б. М. Мечинський, З. І. Бабічева. – К.: Київський міський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств установ і організацій, 2014. – 40 с.

256. Філь О. А. Психологічна культура конкуренції фахівця / О. А. Філь. // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць Ун-ту менедж. освіти НАПН України. – 2015. – С. 250–259.

257. Філь О. А. Система управління персоналом як психологічна складова та чинник конкурентноздатності сучасних організацій галузі залізничного транспорту / О. А. Філь. // Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті: тези V Міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 2 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський). – 2015. – С. 121–125.

258. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080500), «Экономика» (080100) / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

259. Филь О. А. Психология развития конкурентоспособности организаций / О. А. Филь. // Экономическая психология в современном мире: материалы науч.-практ. конф. (22–24 ноября 2012 г., Москва, Россия). – 2012. – С. 245–247.

260. Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентноздатності майбутніх менеджерів : дис. канд. псих. наук : 19.00.05 / Хапілова В. П. – К., 2006. – 346 с.

261. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

262. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

263. Холодцева Е. Л. Рыночная ориентация характера конкурентоспособной личности [Электронный ресурс] / Е. Л. Холодцева // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности: материалы 2-й международной научной интернет-конференции. – 2007. – Режим доступа до ресурсу: <http://konfer.narod.ru/holod.htm>.

264. Цветкова И. И. Образовательный потенциал – основная движущая сила предприятия в конкурентной борьбе [Электронный ресурс] / И. И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2009. – Режим доступа до ресурсу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_153-156.pdf.

265. Чепелева Н. В. Психологічна культура майбутнього вчителя / Н. В. Чепелева. – К.: Знання УРСР, 1989. – 32 с.

266. Чепелева Н. В. Розвиток особистості у контексті постнекласичної психології / Н. В. Чепелева // II Міжнародна науково-практична конференція «Генеза буття особистості» (19-20 грудня 2011 року) / Н. В. Чепелева. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. – (Том I). – С. 87–90.

267. Чернилевский Д. В. Конкурентоспособность будущего специалиста как показатель качества его подготовки / Д. В. Чернилевский, О. К. Филатов. // Специалист. – 1997. – №1. – С. 29–32.

268. Чернишова Є. Р. Формування кадрового потенціалу навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти: науково-практичні основи: монографія / Є. Р. Чернишова. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 472 с.

269. Чумаченко О. Компаративний аналіз моделей оцінки ефективності розвитку персоналу [Електронний ресурс] / О. Чумаченко, С. Фільчак // Схід. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/33936>.

270. Шаповалов В. И. Конкурентоспособность личности в парадигме инновационного педагогического менеджмента [Електронний ресурс] / В. И. Шаповалов // Научный журнал "Ярославский педагогический вестник". – 2005. – Режим доступу : http://vestnik.yspu.org/releases/pedagoka_i_psychologiy/22_5/.

271. Шаповалов В. И. Теоретико-методологические вопросы личностной детерминации конкурентоспособности руководителя / В. И. Шаповалов. // Фундаментальные исследования. – 2012. – №6. – С. 766–770.

272. Шмелев А. Г. Конкуренция как метакатегория в современной психологии / А. Г. Шмелев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Психология. – 2014. – №3, Том 7. – С. 105–115.

273. Шпалинский В. В. Психология менеджмента: учебное пособие / В. В. Шпалинский. – М. : Узд-во УРАО, 2003. – 184 с.

274. Шпачинський І. Л. Творчий потенціал особистості і його реалізація в умовах трансформації суспільства : дис. канд. філос. наук : 09.00.03 / Шпачинський І. Л. – О., 2006. – 187 с.

275. Шуляр Н. М. Механізм забезпечення якості персоналу як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. М. Шуляр. // Економіка, менеджмент, бізнес. Том 1. – 2012. – №1. – С. 82–88.

276. Щербатых Ю. В. Общая психология. Завтра экзамен / Ю. В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008. – 272 с.

277. Щуркова Н. Е. Педагогическая технология: учеб. пособие для вузов / Н. Е. Щуркова. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 256 с.

278. Янчук В. А. Культурный фрейминг как предмет социально-психологического анализа / В. А. Янчук // Управление в социальных и экономических системах : материалы XIX международной научно-практической конференции, г. Минск, 18 мая 2010 г. / Минский ин-т управления ; редкол. : Н. В. Суша [и др.]. – Минск, 2010. – С. 10–11.

279. Ястремська О. М. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / О. М. Ястремська // Конкурентоспроможність : проблеми науки та практики: [монографія] / О. М. Ястремська. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – С. 214–228.

280. Яхонтова Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. – СПб.: Питер, 2003. – 501 с.

281. Karamushka L. M. Burnout in bank employees / L. M. Karamushka, T. V. Zaichikova, O. I. Panasyuk. // IAREP-SABE Conference (5–8 July 2006, Paris, France). – 2006. – (CD-Rom, Abstract P025).

282. Fil A. Organizations' competitiveness: levels of analysis, psychological components, characteristics, methods and results of experimental investigation [Электронный ресурс] / A. Fil // Innovative Trends in the Development of Work and Organizational Psychology in Poland and Ukraine (3rd Polish-Ukrainian Workshop (4 September 2012, Katowice, Poland): Book of abstracts. – 2012. – Режим доступа : <http://www.uaoppp.com.ua>.

283. Fil A. The role of constructive competitive strategies in establishing effective work relationships / A. Fil. // Proceedings of the IAREP Conference «Microcosm of Economic Psychology» (5–8 September 2012, Wroclaw, Poland). – 2012. – P. 319–320.

284. Fil A. Distinctive psychological features of ensuring competitiveness of bank / A. Fil // Work and Organizational Psychology: Problems and Challenges in Poland and Ukraine (Polish-Ukrainian workshop (24–27, September 2009, Katowice, Poland)): programme, Book of abstracts / A. Fil. – К.: Kvitka, 2009. – P. 57–58.

285. Fil A. Psychological analysis of civil servant' behavioural strategies in situations of competitive interaction / A. Fil. // Abstracts of 15-th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (Maastricht, Nederland, May, 25–28, 2011). – 2011. – P. 484.

ДОДАТКИ

Додаток А.
Діагностичний інструмент
«Конкурентноздатність управлінського персоналу освітніх
організацій державної форми власності»

Додаток А.1

Анкета
для визначення міри значущості основних характеристик конкурентноздатності
(О. А. Філь, О. І. Вакулюк)

Визначте міру значущості характеристик, які є важливими для забезпечення власної конкурентноздатності представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності.

Прорангуйте характеристики від 1 до 26 (де 1 - найменший рівень значущості, а 26 – найвищий) та зазначити їх у відповідній колонці (бал)

Бланк експертних оцінок для визначення міри значущості основних характеристик конкурентноздатності

№ з/п	Характеристики	Бал
1.	Фізичне та психологічне здоров'я	
2.	Компетентність у своїй галузі	
3.	Дисциплінованість та організованість	
4.	Стресостійкість	
5.	Відданість своїй справі	
6.	Цілеспрямованість	
7.	Творчий потенціал	
8.	Планувати свої роботи	
9.	Лідерський потенціал	
10.	Упевненість у собі	
11.	Здатність управляти собою та іншими	
12.	Орієнтація на заробіток	
13.	Потреба в досягненнях	
14.	Освіта, спеціальні знання, навички	
15.	Орієнтація на працю	
16.	Потреба в незалежності	
17.	Комунікабельність/комунікативність	
18.	Уміння враховувати інтереси сторін	
19.	Уміння приймати рішення	
20.	Уміння працювати в команді	
21.	Уміння йти на ризик	
22.	Культура конкуренції	
23.	Спрямованість діяльності	
24.	Використання ІТ-технологій	
25.	Використання рекламної політики	
26.	Врахування мотивації працівників	

Додаток А.2

Методика «Оцінювання управлінської діяльності»
(Л.Сватушке)

Запитання	Максимальна кількість балів
<i>1. Розробка прогнозів, програм, цілей, планів та завдань</i>	
Чи формулюєте Ви завчасно і достатньо конкретно програму і цілі своєї роботи та чи здійснюєте її динамічний розвиток?	12
Чи використовуєте в своїй роботі знання прогностики і теорії управління?	6

Чи є у Вас розроблений список робіт, які Ви повинні виконувати кожного дня, місяця, року?	3
Чи складаєте Ви квартальні, місячні або щотижневі плани виконання завдань?	6
Чи ведете Ви точний облік планів та завдань?	3
Чи здійснюєте Ви детальний і системний контроль за якістю та своєчасним виконанням певних завдань?	6
Чи враховуєте Ви при складанні плану правильну колективну оцінку способів та витрат на досягнення поставлених цілей, економічних результатів використання працівників, фінансових можливостей, застосовуваних методів роботи?	6
Чи проводите Ви час від часу хронометраж робочого часу і чи аналізуєте різні види своєї діяльності?	6
Чи аналізуєте Ви продуктивність використання свого робочого часу?	6
Чи є у Вас постійний режим (дня, тижня або місяця) і чи вдається Вам успішно використовувати його?	6
Чи не перевищує Ваша післяробоча робота допустиму норму (норма залежить від значення відповідної роботи, об'єктивних чинників і повинна не перевищувати від однієї до двох годин на день)?	6
Чи не присвячуєте Ви багато неробочого часу вирішенню службових питань(допустима норма часу залежить від суб'єктивних і об'єктивних чинників і складає 1-2 години на день)?	3
Чи достатньо у Вас вільного часу, який Ви могли б присвячувати сім'ї, задоволенню культурних питань, спорту, домашній роботі, розвагам?	3
2. Правила управління	
Чи достатньо чітко і зрозуміло визначені посадові обов'язки членів Вашого колективу та чи не виникають у Вас конфлікти з приводу цього питання?	6
Чи здійснено послідовний розподіл обов'язків та функцій між окремими працівниками в колективі?	6
Чи в достатній мірі Ви делегуєте повноваження підлеглим?	6
Чи дотримуєтесь Ви правила невтручання в роботу підлеглих з тим, щоб не стримувати їх у самостійності при реалізації прийнятих рішень?	6
Чи зберігаєте Ви принцип: не займайся непринциповими, незначними питаннями?	6
Чи підтримуєте Ви добрі ділові взаємовідносини з іншими керівниками та їх колективами (на горизонтальному рівні)?	6
Чи вдається Вам дотримуватися принципу: не звертатися через голову безпосередньо керівництва?	6
3. Формальна організація	
Чи точно визначені ваші повноваження, обов'язки та відповідальність? Чи зафіксовано це відповідним чином у посадовій інструкції?	9
Чи передбачена заміна на час вашої відсутності та інформування Вас про особливо важливі питання та події?	3
Чи ведете Ви самі або через когось (у міру необхідності) поточний облік правових і адміністративних норм, які відносяться до сфери Вашої діяльності?	3
4. Прийняття рішень	
Чи достатньо оптимально визначені Ваші можливості з прийняття рішень, чи враховуються Ваші функції, а також час та фінансові можливості, необхідні для реалізації рішень?	9
Чи маєте Ви розроблені і письмово зафіксовані інструкції з прийняття щоденних рішень та чи розробляєте для складних нестандартних ситуацій письмові методологічні інструкції з графічними поясненнями (графіками тощо)?	6
Чи використовуєте при підготовці і виборі варіанту рішень відповідні	12

математичні, статистичні, графічні методи та прийоми?	
Чи використовуєте Ви прийнятні форми колективного обговорення для прийняття рішень в складних ситуаціях?	6
Чи тільки в необхідних випадках Ви повідомляєте про своє рішення у формі наказу? Чи із задоволенням ви застосовуєте форму роз'яснення причин, доручення або поради, використовуючи при цьому відповідні стимули?	6
Чи супроводжуються окремі Ваші накази всіма необхідними атрибутами: чи вказується назначений виконавець завдання, зміст завдання та строк його виконання, а інколи з роз'ясненням причин, цілей та способів його виконання?	6
Чи оцінюєте Ви час від часу прийняті Вами рішення з точки зору їх правильності, обліку ступеня ризику, ефективності тощо?	9
5. Інформація	
Чи є у Вас чітко розроблена система інформації та чи оцінюєте Ви періодично функціонування цієї системи?	6
Який ступінь Вашої інформованості (чи достатній обсяг необхідної, своєчасної, точної, доступної та об'єктивної інформації, теоретичної та практичної, із внутрішнього та зовнішніх каналів)?	9
Чи розроблена Вами особиста система, необхідна для роботи інформаційних показників, та чи вдосконалюєте ви цю систему систематично?	6
Як Ви використовуєте для своїх потреб відділ інформації та секретаріат при аналізі, відборі, пошуку й обробці потоку вхідної інформації?	12
Чи маєте Ви у своєму розпорядженні всі необхідні канали інформації (письмові, усні, звукові та візуальні, для оперативного керівництва та перспективного призначення) в достатньому обсязі та робочому стані?	6
Чи підтримуєте Ви контакти з колегами підрозділів Вашого підприємства, інших організацій та закладів (з керівниками, підлеглими, замовниками, науковими працівниками, науково-дослідними інститутами, банками, громадськими організаціями) і чи використовуєте ці контакти цілеспрямовано?	6
Чи достатньо Ви присвячуєте часу (близько 10% робочого часу) вивченню літератури, відвідуванню лекцій, курсів, семінарів, конференцій, неформальним бесідам зі спеціалістами та чи передбачено у Вашому режимі дня час, спеціально відведений для читання книг, журналів тощо?	9
Чи регулярно Ви читаете основні спеціальні (наукові, економічні, адміністративні, громадського-політичні) журнали та книги, важливі для Вашої управлінської діяльності?	6
Чи використовуєте Ви швидкий глобальний або орієнтаційний спосіб читання (швидкість – близько 400 слів за хвилину)?	6
Чи доручаєте Ви секретарю завчасно відбирати й обробляти (у вигляді підкреслень, вирізок, виписок або коротких тез) інформаційні матеріали (листи, рапорти, пресу, спеціальні книги та журнали)?	9
Чи є у Вас розроблений і систематично використовуваний спосіб ведення підручних записів (блокноти, щоденники, картотеки, каталоги тощо)?	6
Чи вдається Вам завжди бути терплячим, тактовним, розуміючим, уважним і в міру критичним слухачем під час бесіди, на нарадах, засіданнях, лекціях тощо?	6
Чи турбуєтеся Ви про те, щоб Ваші усні виступи на нарадах, засіданнях, зборах, лекціях були завчасно ретельно підготовлені, логічні за змістом, повні, точні, правдиві та об'єктивні, цікаві, переконливі, коректні та відверті і заслуговували на довіру.	6
Чи будете Ви свої виступи зрозуміло, коротко, без грубих граматичних та фонетичних помилок, тактовно, з потрібною швидкістю і чи використовуєте доцільні способи викладу матеріалу (експромтом, за планом або тезами, за дослівним текстом)?	6

6. Переписка	
Чи ефективно відбирає Ваш секретар письмові матеріали, пресу, рапорти, вказівки тощо:	
• які передаються Вам на перегляд із надходжень преси?	3
• які передаються Вам на підпис?	3
Чи є у Вас визначений час для:	
• перегляду надходжень преси?	3
• написання відповідей?	3
• підпису вихідної кореспонденції?	3
Чи дотримуєтеся Ви цього встановленого часу?	3
Чи застосовуєте Ви переважно раціональні способи обробки кореспонденції, самостійне оформлення секретаріатом типових листів з Вашими вказівками, запис на диктофон або стенографування Ваших розпоряджень?	6
Чи звертаєте Ви увагу на форму, мову та стиль підписуваної Вами кореспонденції?	3
Чи готується Вами кореспонденція, яка відсилається за Вашим підписом, своєчасно?	6
Чи не накопичується у Вас багато письмових матеріалів, які не потрібні в роботі, і чи передаєте ви їх своєчасно в секретаріат?	6
Чи задовольняє Вас прийнятий спосіб зберігання інформації (за використовуваною системою класифікації, порядком, зручністю допоміжних можливостей зберігання та іншими важливими показниками)?	6
7. Особисті контакти	
Наради	
Чи скликаєте Ви наради лише в необхідних випадках?	3
Чи складаєте Ви план проведення нарад?	3
Чи розсилаєте Ви завчасно короткі тези з теми наради?	3
Чи розпочинаєте Ви наради вчасно та чи проводите їх швидко й продуктивно?	6
Чи вирішуєте на них лише ті питання, які дійсно потребують обговорення в широкому колі?	3
Чи робите Ви організаційні висновки та чи не даєте надто багато вказівок?	3
Чи складаються своєчасно детальні протоколи нарад?	3
Прийом відвідувачів	
Чи домовляєтесь Ви з більшістю відвідувачів завчасно?	3
Чи достатньо ефективно секретаріат проводить відбір відвідувачів для прийому?	3
Чи обговорюються справи при зустрічах продуктивно, стисло й за стилем спілкування бездоганно?	6
Чи фіксуються письмово в особливо важливих випадках хід і результати зустрічей?	3
Контакти з колегами	
Чи є контакти з колегами систематичними, чи відповідають вони конкретним умовам (наприклад, попередній заявці в секретаріат, чітко визначеному часу зустрічі), оперативними нарадами чи приватними зустрічами з підлеглими Вам безпосередньо керівниками?	6
Чи маєте Ви сумніви, коли висловлюєте міркування, які не співпадають з думкою керівництва?	3
Чи забезпечуєте Ви працівникам можливість вільно й відкрито висловлювати зауваження, міркування, вносити пропозиції і подавати скарги?	3
Огляд робочих місць	
Чи достатньо часу Ви приділяєте огляду робочих місць?	3
Чи проводите Ви їх систематично, за планом, завчасно підготувавшись, чи	3

дотримуетесь визначеної системи обходів, чи використовуєте ефективно результати оглядів?	
Чи достатньо часу Ви приділяєте при цьому підлеглим, чи забезпечуєте їм можливість вільно висловлювати міркування, зауваження, пропозиції, скарги, побажання тощо?	3
Відрядження	
Чи не від'їжджаєте Ви у відрядження тоді, коли замість Вас міг би поїхати хтось інший, зокрема, - підлеглий?	3
Чи дієте Ви доцільно при виборі напряму, програми відрядження та способу пересування?	3
Чи оформлюєте відразу після повернення із відрядження необхідні звітні документи та чи робите висновки із результатів поїздки?	3
Телефонні розмови	
Чи готуєтеся Ви належним чином до кожної розмови, чи робите помітки в процесі розмови?	3
Чи достатньо ефективно Ваш секретаріат здійснює вибір телефонних розмов?	3
Чи веде Ви розмови чітко, коротко й по-діловому?	3
8. Робоче місце або кабінет	
Чи достатньо зручно розміщений Ваш кабінет відповідно до робочих місць підлеглих та керівництва, чи враховуються при цьому умови як Вашої праці, так і роботи Вашого колективу?	6
Чи задовольняє Вас кабінет (робоче місце) своїми розмірами та ізоляваністю?	6
Чи задовольняє Вас інтер'єр кабінету, в тому числі його повнота, доцільність тощо?	6
Як Ви оцінюєте оснащеність та облаштування канцелярії?	3
Чи задовольняють Вас гігієнічні умови праці (освітлення, шум, вентиляція, кольорове оформлення тощо)?	6
Чи задовольняє Вас організація Вашого робочого місця (розміщення меблів, потрібних паперів у столах, ящиках, чистота та порядок тощо)?	6
9. Обчислювальна техніка або оргтехніка	
Чи достатньо обладнане Ваше робоче місце записувальною апаратурою (диктофоном, магнітофоном тощо)?	3
Наскільки задовольняє Вас забезпечення копіювальною технікою?	3
Чи є селектор та диспетчерське обладнання?	3
Чи наявне телевізійне обладнання?	3
Чи достатньо Ви забезпечені та як використовуєте планові таблиці, картотеки й інші засоби наочності?	3
Чи існує звуковий і телефонний зв'язок із секретаріатом?	3
Чи добре Ви забезпечені обчислювальною технікою?	3
Наскільки Ви забезпечені необхідними канцелярськими приладами та оргтехнікою?	3
Чи маєте Ви можливість користуватися в своїй діяльності персональним комп'ютером, обчислювальними центрами і наскільки ефективно Ви їх використовуєте?	9
10. Організація секретаріату	
Чи є у Вас особистий секретаріат, чи достатньо високий професійний рівень Вашого референта або секретаря для успішного виконання своїх функцій (спеціальна підготовка, закінчені курси референтів або секретарів, необхідні навички, знання мов тощо) і чи задовольняють Вас його особистісні якості?	9
Як Ви використовуєте допомогу секретаріату при раціональній організації своєї роботи і робочого часу, чи в достатній мірі надаєте йому важливі і менш важливі	12

справи і яким чином оцінюєте їх виконання?	
Секретаріат розміщений окремо або перед Вашим кабінетом?	3
Чи в достатній мірі забезпечений Ваш секретаріат меблями, оргтехнікою та іншим обладнанням, необхідним для ефективної роботи?	3

Обробка результатів

Максимально можлива сума балів – 501. Керівник, який набрав цю суму балів, може вважати, що якість його праці близька до ідеальної. Ця сума розподіляється таким чином.

Суму набраних балів підраховують або за десятьма нищезазначеними групами, або за аналізом всього опитувальника. Отримана сума зіставляється з максимально можливою. Встановлене таким чином відсоткове співвідношення вказує на якість праці керівника. Можна також співставляти оцінки декількох керівників або одного керівника за результатами повторного опитування.

Ключ до тесту

№ з/п	Група запитань	Сума балів
1.	Розробка прогнозів, програм, цілей, планів, завдань	78
2.	Правила управління	42
3.	Формальна організація	15
4.	Прийняття рішень	54
5.	Інформація	96
6.	Переписка	42
7.	Особисті контакти	81
8.	Робоче місце або кабінет	33
9.	Обчислювальна техніка й оргтехніка	33
10.	Організація секретаріату	27
Всього:		501

Додаток А.3

КОМПЛЕКС ДІАГНОСТИЧНИХ МЕТОДИК «КОНКУРЕНТНОЗДАТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ»

(сформовано О.А. Філь, О.І. Вакулук)

Додаток А.3.1

Блок 1 Базово-педагогічні характеристики

«Структура направленности педагога»

(В. Семиченко)

Інструкція: «Отметьте, пожалуйста, вариант ответа, который Вам импонирует».

№	Утверждения	Варианты ответов	Ответ
1.	Вы предпочли бы:	а) оказать помощь конкретному человеку;	
		б) преобразовывать общество;	
		в) получать конкретные результаты труда;	
		г) измениться в нужную сторону сам.	

2.	Вас больше всего инте-ресуют:	а) судьбы знакомых вам людей;	
		б) развитие общества;	
		в) конкретные достижения;	
		г) собственная судьба.	
3.	Вы переживаете за последствия своих действий:	а) как они влияют на окружающих;	
		б) как они выглядят с точки зрения общественной морали;	
		в) как они влияют на достижение конкретных целей;	
		г) как они отражаются на вашем настоящем и будущем.	
4.	Вы опасаетесь:	а) нанести вред конкретным людям;	
		б) вызвать осуждение со стороны определенных групп или лиц;	
		в) потерпеть неудачу в своих начинаниях;	
		г) сказаться несостоятельным лично-стно или профессионально.	
5.	В конфликтных ситуациях вы обычно ори-ентируетесь на:	а) интересы других лиц;	
		б) общественные нормы;	
		в) интересы дела;	
		г) собственные интересы и потребности	
6.	Вы считали бы себя состоявшейся личностью, если бы:	а) могли оказать реальную помощь конкретному человеку;	
		б) оставили свой след в истории человечества;	
		в) получили реальные, значимые результаты в своей деятельности;	
		г) достигли исполнения своих желаний.	
7.	В какой сфере вы предпочитаете работать:	а) способствовать развитию личности другого человека;	
		б) влиять на общественное развитие;	
		в) «производит», материальные ценности;	
		г) неважно в какой, важно получить всеобщее признание.	
8.	Вы считаете наиболее правильной такую иерархию представленных ниже профессиональных педагогических ценностей (поставьте ря-дом с каждой позицией соответствующий ранг по следующей схеме: 1 – наиболее важное, 2 – менее важное, чем 1, но более важное, чем все остальные и т.д.)	а) профессиональная компетентность самого педагога;	
		б) свободная самореализация каждого;	
		в) правильное обучение и воспитание детей;	
		г) развитие всех участников педагогического процесса;	
9.	Если бы от вас зависело выбрать свой жизненный сценарий, вы бы избрали один из следующих:	а) Доктор Айболит;	
		б) Данко;	
		в) Левша;	
		г) Мальвина.	
10.	Учитель на уроке прежде всего должен:	а) создать благоприятные условия для развития и самопроявления каждого ученика;	
		б) помнить, что он формирует новое поколение;	
		в) стремиться достигнуть реальных результатов (знаний, воспитанности, дисциплинированности);	
		г) делать то, в чем он уверен.	
11.	Выберите себе девиз:	а) «Разделенная радость становится вдвое больше, а разделенное горе вдвое меньше»;	

		б) «Если бы у меня была точка опоры, я бы перевернул мир»;	
		в) «Факты - упрямая вещь»;	
		г) «Познай себя».	
12.	Вы предпочли б исследовать проблему:	а) интересов, предпочтений, причин поступков окружающих вас людей;	
		б) поиска жизненного смысла, абсолютных ценностей;	
		в) поиска эффективных технологий в производстве;	
		г) самопознания, самопонимания.	
13.	В споре Вы предпочитаете (стремитесь):	а) лучше уступить, но не обидеть собеседника;	
		б) выяснить истину;	
		в) прийти к обоюдной выгоде;	
		г) отстаивать свою правоту.	
14.	Вам хотелось бы, чтобы Вас называли (выберите из предло-женных ниже формулировок две наиболее предпочтительных для вас):	а) гуманистом,	
		б) романтиком,	
		в) прагматиком,	
		г) человеком «себе на уме»,	
		д) добряком,	
		е) мечтателем,	
		ж) реалистом,	
		з) независимой особой.	
15.	Чему бы Вы могли посвятить жизнь:	а) врачеванию душ;	
		б) революционному преобразованию человечества;	
		в) реальным делам и свершениям;	
		г) познанию своего места и предназначения в этом мире.	
16.	Вы бы с большей готовностью пошли:	1. а) на игнорирование интересов дела ради интересов конкретного человека;	
		б) на отказ от интересов конкретного человека ради дела.	
		2. а) на самопожертвование ради достижения общечеловеческих идеалов;	
		б) на отказ от идеалов ради самосбережения.	
		3. а) на то, чтобы забыть о себе ради других;	
		б) на то, чтобы не давать другому «сесть вам на шею».	
		4. а) на то, чтобы получить журавля в небе, чем синицу в руках;	
		б) на то, чтобы получить синицу в руках, чем журавля в небе.	
		5. а) вы считаете, что: благополучное общество – это то, которое заботится о благополучии каждого человека, даже i ущерб общим интересам;	
		б) благосостояние общества позволительно достичь путем отказа от благополучия отдельных людей.	
		б. а) ради интересов дела можно и нужно пожертвовать личными приоритетами;	
		б) ни одно дело не стоит того, чтобы отказаться от радостей жизни.	
17.	Если бы действительно было возможно возрождаться после смерти (реинкарнироваться) в образе живого существа, Вы бы предпочли стать:	а) птицей гагарой, которая выдирает у себя на груди пух, чтобы согреть птенцов;	
		б) мангустом Рики-Тики-Тави, цель жизни которого – искоренять зло, бороться с ним, рискуя жизнью;	
		в) пчелкой, которая всегда в трудах и заботах;	
		г) кошкой, которая гуляет сама по себе;	
18.	Вы считаете, что основные	а) реалиями жизни, конкретными жизненными	

	недостатки общества вызваны:	обстоятельствами людей;	
		б) несовершенством человеческой природы;	
		в) ленью, утратой стимулов производительного труда;	
		г) утратой человеком своего истинного, природного лица в современном мире;	
		д) отчужденностью между людьми.	
19.	Вы считаете, что детей необходимо ориентировать прежде всего на то, что им:	а) жить в обществе равных среди равных;	
		б) нести ответственность за будущее человечества;	
		в) честным трудом зарабатывать себе на жизнь;	
		г) следует остро осознавать свою уникальность и неповторимость.	
20.	Что Вы предпочитаете в работе:	а) сам процесс достижения цели;	
		б) намечать цель, продумывать возможные пути ее достижения;	
		в) полученный результат;	
		г) успех, который заслуженно приходит к человеку.	

Обработка результатов:

Ответы по большинству утверждений (кроме 14 и 16) под индексом «а» - свидетельствуют о гуманистической ориентации, «б» - идеалистической, «в» - прагматической, «г» - эгоцентрической.

За каждое совпадение начислите себе по 1 баллу.

Ответ на вопрос 14 содержит 2 возможных выбора:

- гуманистическая ориентация - а, д;
- идеалистическая - б, е;
- прагматическая - в, ж;
- эгоцентрическая - г, з, каждый выбор оценивается в 1 балл.

Результат прибавляется к общей сумме.

Вопрос 16 предполагает выбор из двух альтернатив в пользу одной.

Возможны такие сочетания направленности:

- гуманистическая - 1а, 3а, 5а;
- идеалистическая - 2а, 4а, 5б;
- прагматическая - 1б, 4б, 6а;
- эгоцентрическая - 2б, 3б, 6б.

Следовательно, отвечая на вопрос 16, по каждому виду направленности можно набрать от 0 до 3 баллов. Прибавьте полученные количественные значения к общей сумме.

Общее количество баллов, которые можно набрать по тесту, - 23.

Анализируется структура направленности, то есть соотношение количества баллов, набранных по каждому отдельному виду направленности.

Блок 2 Базово-управлінські характеристики

**Оцінювання управлінської діяльності
(Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексєєва,)**

Інструкція: Уважно прочитайте всі пункти анкети. Оцініть себе в балах:
3- «так», 2 – «не завжди», 1 - «ніколи».

№ з/п	Запитання	Шкала оцінок		
		3	2	1
		так	не завжди	ніколи
I. Врахування мотивації працівників				
1.	Конкурентноздатність моєї організації залежить від врахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу.			
2.	Створення умов, за яких персонал може розкрити свої здібності та реалізувати себе в професії, впливає на конкурентноздатність моєї організації			
3.	Матеріальна зацікавленість персоналу – найкращий стимул до роботи в умовах конкуренції			
4.	Мотивація працівників мене не цікавить, адже людина й так буде працювати – в умовах високої конкуренції її місце знайдеться хтось інший			
5.	Вмотивованість на успіх стимулює моїх працівників до виявлення себе в організації.			
6.	Зазнавши невдачі, кожна людина активізує свою діяльність і досягає вищих результатів, ніж очікувала.			
Сума балів				
II. Прийняття управлінських рішень				
1.	Я маю розроблені та письмово зафіксовані інструкції з прийняття ефективних рішень.			
2.	Частіше я повідомляю про своє рішення у формі наказу чи усного доручення.			
3.	Якість і ефективність управлінських рішень залежить від моєї компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми (підкресліть потрібне та оцініть в колонці).			
4.	Для прийняття ефективних рішень в складних ситуаціях я використовую форми колективного обговорення, що позитивно мотивує кожного працівника і колектив загалом.			
5.	Високі конкурентні умови вимагають гармонійного поєднання індивідуальних та колективних стилів прийняття управлінських рішень			
6.	Оцінювання прийнятих рішень з точки, зору їх правильності, є наслідком чітко сформованих умінь.			
Сума балів				
III. Планування				
1.	Я чітко планую роботу кожного дня.			
2.	Я маю в своєму щоденнику план основних професійних подій на рік вперед.			
3.	Планування роботи моєї організації займаються мої підлеглі, адже			

	я не маю на це часу.			
4.	Планування роботи моєї організації здійснює вся управлінська команда зі мною разом.			
5.	Планування це зайва трата часу, життя все розтавляє по свої місцях.			
6.	Високі конкурентні умови на ринку освітніх послуг вимагають від мене гнучких змін в планах моєї роботи			
Сума балів				
IV. Організація діяльності				
1.	Я чітко визначаю посадові обов'язки працівників організації.			
2.	Я створюю умови для того, щоб підлеглі могли виявляти та розвивати власну конкурентноздатність в нашій організації.			
3.	Делегування повноважень підлеглим (розподіл між працівниками керівних повноважень, обов'язків і відповідальності за їх виконання) дозволяє мені ефективно вирішувати всі організаційні питання			
4.	Розв'язання проблем, які виникли в колективі мені доводиться брати на себе.			
5.	Я використовую колективний підхід, залучаючи підлеглих до рішення виробничих питань.			
6.	Грамотне управління конкуренцією в організації сприятиме конструктивній взаємодії працівників та організації, діяльності всього закладу.			
Сума балів				
V. Контроль діяльності				
1.	На мою думку, конкурентноздатний керівник вміє визначати, наскільки досягнуті результати організації відповідають його очікуванням.			
2.	Щоб отримати уявлення про реальну діяльність організації я особисто спостерігаю за їх роботою			
3.	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих документів я контролюю особисто.			
4.	Уявлення про роботу працівників я отримую виключно від своїх заступників (помічників).			
5.	Я завжди пропоную підлеглим використовувати письмову звітність, адже вона легко каталогізується і на неї можна посилається.			
6.	Несистематизований контроль може бути причиною помилок, зниження ефективності діяльності			
Сума балів				
VI. Ефективна рекламна політика				
1.	Вважаю, що реклама є найбільш поширеним засобом створення позитивного іміджу освітньої організації в умовах конкуренції на ринку освітніх послуг			
2.	Створення Інтернет-сайту є одним із елементів ефективної рекламної політики освітньої організації.			
3.	Презентація перспективного педагогічного досвіду під час проведення науково-методичних заходів, на обласних, всеукраїнських та міжнародних виставках є рекламою діяльності організації.			
4.	Виготовлення власної друкованої продукції (газета, бюлетень, буклет, виготовлення рекламних кольоро-рових проспектів тощо) сприяє розповсю-дження інформації про діяльність освітньої			

	організації не тільки в регіоні, а й поза його межами.			
5.	Реклама не потрібна закладам освіти, оскільки це зайва витрата коштів й часу.			
6.	Використання сучасної комп'ютерної техніки допомагає керівнику вирішити питання щодо вибору рекламних засобів організації.			
Сума балів				
VII. IT – технології				
1.	Використання інформаційних технологій в управлінській діяльності сприяє розвитку конкурентноздатності нашої освітньої організації.			
2.	Використання сучасних IT-технологій економить мій час.			
3.	Вміння користуватися комп'ютером допомагає мені контролювати ведення й оформленні внутрішньо-шкільної документації (електронний план роботи школи, табель, звіти).			
4.	IT-технології в навчальному процесі, сприяють активному використанню сучасних цифрових освітніх ресурсів.			
5.	Використання мультимедійних комплексів (інтерактивна дошка, мультимедійний проектор, комп'ютер) під час уроків (нарад, педагогічних рад, методичних об'єднань тощо) заважають учням (педагогічним працівникам) сприймати навчальний матеріал (інформацію).			
6.	Я використовую IT-технології в управлінській діяльності для забезпечення всіх функцій управління освітнім закладом та прояву себе як конкурентоздатного керівника.			
Сума балів				

Обробка результатів

Суму набраних балів підраховують за шкалою, відповідно від 1 до 3.

Отримана сума балів зіставляється з максимально можливою. Встановлені таким чином співвідношення вказують на якість праці керівника.

Ключ опитувальника

№ з/п	Група запитань	Сума балів
1.	Врахування мотивації працівників	
2.	Прийняття управлінських рішень	
3.	Планування	
4.	Організація діяльності	
5.	Контроль діяльності	
6.	Ефективна рекламна політика. Паблік релейшенз	
7.	IT – технології	
ВСЬОГО:		

Додаток А.3.3

Методика діагностики самооценки мотивація одобрения (шкала лживости) Д. Марлоу и Д. Краун.)

Для оценки правдивости высказываний испытуемых в опросники нередко включают так называемые шкалы лживости или шкалы стремления к одобрению. Это один из вариантов такой шкалы, разработанной Д. Марлоу и Д. Крауном.

Инструкция: "Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если Вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите "да", если же оно неверно, то — "нет"."

Текст опросника

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.
2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.

3. Я всегда внимательно слежу затем, как я одет.
4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.
5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.
6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.
7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.
8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.
9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.
10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.
11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.
12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.
13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.
14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.
15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мне ие, противоположное моему.
16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.
17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.
18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.
19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.
20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ для обработки результатов опроса

Ответы: «Да» - на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20.

Ответы: «Нет» - на вопросы 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Общий итоговый показатель "мотивации одобрения" по шкале получают суммированием всех "работающих" вопросов. Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о неприятии традиционных норм" так и об излишней требовательности к себе.

Додаток А.3.4

Блок 3 Специально-конкурентоздатні характеристики

Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)

Інструкція для учасників дослідження

Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтесь з ним, то в бланку відповідей у клітинці обведіть „А”, розміщену під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтесь з твердженням, обведіть у цій самій клітинці літеру “В”. У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно й відверто, лише в такому разі Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку. Час, відведений на виконання тесту, – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте давати відповіді.

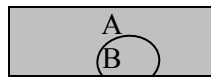
Текст опитувальника

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю серед них переважно складні.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Людина або щось вміє, або не вміє, зусилля не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я зіграв би у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, які мені вдаються легше.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумают інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов'язано з доланням труднощів.

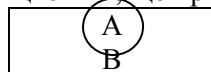
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, то завжди виконую накреслений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
18. Я пішов би на ризик, якщо шанси на успіх були б 50 / 50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла ідея як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи в групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.
25. Я отримую від життя все те, чого я хочу, якщо я буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Інші люди вважають, що я ставлю багато запитань.
27. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.
28. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу необхідно буде витратити для цього.
30. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.
31. Неможливо досягнути успіху, якщо Ви не знаходитесь у відповідному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної роботи, аніж добре виконання однієї.
33. Я краще б працював з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре справляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є хорошим професіоналом.
34. Успіх – це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.
35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нових методів.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення, я добре зважую всі “за” і “проти”, не витрачаючи багато часу на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робитиму те, що мені буде одночасно й подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію згідно інструкцій.
40. Для мене досягнути того, що я хочу, мало пов'язане з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я зіштовхнувся зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тому, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я у змозі впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм для того, щоб виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, краще за щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя все те, чого я хочу, бо наполегливо працюю над цим.
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони ризиковані.

Обробка результатів

Підрахуйте Ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей дев'ять, додайте собі 1 бал за “В” у сірій клітинці,



а також оцініть в 1 бал кожен обрану Вами позицію “А”, що припадає на світлу клітинку.



Тепер зробіть обрахунки з визначенням “ваги” п’яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 – секція 1

бали рядка 3 визначають – секцію 2

бали рядка 5 до рядка 8 – секція 3

бали рядка 2 до рядка 9 – секція 4

бали рядка 4 до рядка 7 – секція 5

Аналіз результатів

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал в кожній секції означає ступінь вираженості риси, що оцінюється у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності / автономії

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас є характерним:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- робити все по-своєму;
- говорити все, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впертість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати усе самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності / нахили)

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- здогадливість і розвинута інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Вміння йти на розумний (зважений) ризик

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
- діяти в умовах неповної інформації;
- прийняття складних, але досяжних цілей.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал у цій секції, то Ви тяжієте до:

- зіставлення результатів із докладеними зусиллями;
- здатність контролювати своє життя;
- впевненість у собі та своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;

— проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Бланк для відповідей

№ рядка	46	37	28	19	10	1
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
1						
2	47	38	29	20	11	2
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
3	48	39	30	21	12	3
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
4	49	40	31	22	13	4
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
5	50	41	32	23	14	5
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
6	51	42	33	24	15	6
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
7	52	43	34	25	16	7
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
8	53	44	35	26	17	8
	A B	A B	A B	A B	A B	A B
9	54	45	36	27	18	9
	A B	A B	A B	A B	A B	A B

«Ставлення до здоров'я»

(А. Сизанов)

Інструкція: «Обведите кружком цифру, которая означает, что данный аспект для Вас более подходящий. (Пример: если 7- полностью подходит, если это не совсем так, - 6 и так до цифры 1)».

Текст опросника

1. Люди по-разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете вы?

Счастливая семейная жизнь	1	2	3	4	5	6	7
Материальное благополучие	1	2	3	4	5	6	7
Наличие верных друзей	1	2	3	4	5	6	7
Здоровье	1	2	3	4	5	6	7
Интересная работа (карьера)	1	2	3	4	5	6	7
Признание окружающих	1	2	3	4	5	6	7
Независимость (свобода)	1	2	3	4	5	6	7

2. Как вы считаете, чем необходимо обладать, чтобы добиться успеха в жизни?

Хорошее образование	1	2	3	4	5	6	7
Материальный достаток	1	2	3	4	5	6	7
Способности	1	2	3	4	5	6	7
Везение (удача)	1	2	3	4	5	6	7
Здоровье	1	2	3	4	5	6	7
Упорство, трудолюбие	1	2	3	4	5	6	7
Нужные связи (поддержка друзей, знакомых)	1	2	3	4	5	6	7

3. Как бы вы в нескольких словах определили, что такое здоровье?

4. Какое влияние на вашу осведомленность в области здоровья оказывает информация, полученная из следующих источников?

СМИ (радио, ТВ)	1	2	3	4	5	6	7
Врачи (специалисты)	1	2	3	4	5	6	7
Газеты и журналы	1	2	3	4	5	6	7
Друзья, знакомые	1	2	3	4	5	6	7
Научно-популярные книги	1	2	3	4	5	6	7

5. Как вы думаете; какие из нижеперечисленных факторов оказывают наиболее существенное влияние на состояние вашего здоровья?

Качество медицинского обслуживания	1	2	3	4	5	6	7
Экологическая обстановка	1	2	3	4	5	6	7
Профессиональная деятельность	1	2	3	4	5	6	7
Особенности питания	1	2	3	4	5	6	7
Вредные привычки	1	2	3	4	5	6	7
Образ жизни	1	2	3	4	5	6	7
Недостаточная забота о здоровье	1	2	3	4	5	6	7

6. Как вы себя чаще всего чувствуете, когда со здоровьем у вас все благополучно?

Я спокоен	1	2	3	4	5	6	7
Я доволен	1	2	3	4	5	6	7
Я счастлив	1	2	3	4	5	6	7
Мне радостно	1	2	3	4	5	6	7
Мне ничто не угрожает	1	2	3	4	5	6	7
Мне это безразлично	1	2	3	4	5	6	7
Ничто меня не беспокоит	1	2	3	4	5	6	7
Я чувствую уверенность в себе	1	2	3	4	5	6	7
Я чувствую себя свободно	1	2	3	4	5	6	7
Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4	5	6	7

7. Как вы себя чаще всего чувствуете, когда узнаете об ухудшении своего здоровья?

Я спокоен	1	2	3	4	5	6	7
Я испытываю сожаление	1	2	3	4	5	6	7
Я озабочен	1	2	3	4	5	6	7
Я испытываю чувство вины	1	2	3	4	5	6	7
Я расстроен	1	2	3	4	5	6	7
Мне страшно	1	2	3	4	5	6	7
Я раздражен	1	2	3	4	5	6	7
Я чувствую себя подавленно	1	2	3	4	5	6	7
Я встревожен и нервничаю	1	2	3	4	5	6	7
Мне стыдно	1	2	3	4	5	6	7

8. Делаете ли вы что-нибудь для поддержания своего здоровья и насколько регулярно?

Занимаюсь физическими упражнениями	1	2	3	4	5	6	7
Придерживаюсь диеты	1	2	3	4	5	6	7
Забочусь о режиме	1	2	3	4	5	6	7
Закаливаюсь	1	2	3	4	5	6	7
Посещаю врача с профилактической целью	1	2	3	4	5	6	7
Слежу за своей массой тела	1	2	3	4	5	6	7
Хожу в баню (сауну)	1	2	3	4	5	6	7

Избегаю вредных привычек	1	2	3	4	5	6	7
Посещаю спортивные секции	1	2	3	4	5	6	7
Практикую специальные оздоровительные системы	1	2	3	4	5	6	7

Что еще? _____

9. Если вы заботитесь о своем здоровье недостаточно или нерегулярно, то почему?

В этом нет необходимости, так как я здоров	1	2	3	4	5	6	7
Не хватает силы воли	1	2	3	4	5	6	7
У меня нет на это времени	1	2	3	4	5	6	7
Нет компании (одному скучно)	1	2	3	4	5	6	7
Не хочу себя ни в чем ограничивать	1	2	3	4	5	6	7
Не знаю, что для этого делать	1	2	3	4	5	6	7
Нет соответствующих условий	1	2	3	4	5	6	7
Необходимость больших материальных затрат	1	2	3	4	5	6	7
Есть более важные дела	1	2	3	4	5	6	7

Что еще? _____

10. Что выделаете, когда чувствуете недомогание?

Обращаюсь к врачу	1	2	3	4	5	6	7
Стараюсь не обращать внимания на недомогание	1	2	3	4	5	6	7
Сам принимаю меры	1	2	3	4	5	6	7
Обращаюсь за советом к друзьям, родственникам и др.	1	2	3	4	5	6	7

Что еще? _____

Орієнтація стилю діяльності менеджера або працівника організації на формування команди (опитувальник Р. Блейка - Дж. Мутона)

Інструкція для учасників дослідження: Вам пропонуються твердження, що стосуються різних аспектів поведінки керівника. Проаналізуйте, будь ласка, наскільки ці твердження справедливі для Вас і поставте знак "+" проти відповідного стовпчика.

№ з/п	Твердження	Завжди	Часто	Інколи	Рідко	Ніколи
1	Я дію як представник свого колективу					
2	Я надаю членам колективу повну свободу при виконанні роботи					
3	Я заохочую застосування однотипних засобів роботи					
4	Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання на їх розсуд					
5	Я спонукаю членів колективу до більшого напруження у роботі					
6	Я налягаю підлеглим можливість виконувати роботу так, як вони вважають найбільш доцільним					
7	Я підтримую високий темп роботи					
8	Я намагаюся спрямувати зусилля людей на виконання виробничих завдань					
9	Я вирішую конфлікти, що виникають у колективі					
10	Я неохоче падаю підлеглим свободу дій					
11	Я вирішую сам, що і як має бути зроблено					

12	Я приділяю основну увагу показникам виробничої діяльності								
13	Я розподіляю доручення між підлеглими, враховуючи виробничу необхідність								
14	Я сприяю різним змінам у виробничому колективі								
15	Я ретельно планую роботу свого колективу								
16	Я не пояснюю підлеглим свої дії та рішення								
17	Я прагну переконати підлеглих, що мої дії та наміри – на їхню користь								
18	Я надаю підлеглим можливість встановлювати власний режим роботи								

Обробка й інтерпретація результатів:

1. Біля зазначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».

2. Відповіді на питання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати й суму відмітити на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки.

3. Полічити решту «одиниць» і суму позначити на шкалі "Орієнтація на завдання".

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю діяльності менеджера.

При інтерпретації отриманого результату можна орієнтуватися на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1. - "Страх перед бідністю". З боку керівництва проявляються зусилля, спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення.

Точка 9.1. - "Авторитет - підкорення". Відповідає такому стилю, при якому виробничий результат - все, а людина - в кращому випадку - виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не дуже хвилює.

Точка 5.5 - "Організація". Керівник знаходить баланс виробничої ефективності й морального клімату в колективі.

Точка 9.9 - "Команда". Відповідає такому стилю керівництва, при якому менеджер прагне так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості.

Точка 1.9 - "Будинок відпочинку". Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює "сімейну" атмосферу в колективі, але мало піклується про виконання виробничих завдань.

орієнтація на персонал

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1									9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Орієнтація на завдання

**Коммуникативный минимум менеджера
(Г. Нікіфоров, М. Дмитрієва, В. Снетков)**

Инструкция: «Ниже приведены различные коммуникативные навыки и умения человека вести диалог или переговоры. Оцените, пожалуйста, насколько они справедливы для большинства менеджера из вашей организации. Если, по Вашему мнению, большинство из них демонстрируют данный навык или умение, то обведите кружком цифру 7, если это не совсем так, - 6 и так до цифры 1, которая означает, что данный аспект в их общении совсем отсутствует».

№ п/п	Суждения	Да							Нет						
		7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
1.	Всегда ли Вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?	7	6	5	4	3	2	1							
2.	Часто ли Вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?	7	6	5	4	3	2	1							
3.	Способны ли Вы разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?	7	6	5	4	3	2	1							
4.	Умеете ли Вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?	7	6	5	4	3	2	1							
5.	Если Ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли Вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?	7	6	5	4	3	2	1							
6.	Если Вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли Вы снизить его не прерывая разговора с собеседником?	7	6	5	4	3	2	1							
7.	Можете ли Вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей Вас теме или проблеме?	7	6	5	4	3	2	1							
8.	Знаете ли Вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное Вам решение?	7	6	5	4	3	2	1							
9.	Умеете ли Вы так говорить, чтобы человек воспринимал Ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?	7	6	5	4	3	2	1							
10.	Можете ли Вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?	7	6	5	4	3	2	1							
11.	После окончания диалога говорите ли Вы собеседнику о Вашем впечатлении от разговора и его результатах?	7	6	5	4	3	2	1							
12.	Если Вам нравится, как ведет диалог Ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?	7	6	5	4	3	2	1							

13.	Если какие-то аспекты поведения собеседника Вас сильно отвлекают от цели разговора или мешают Вам сосредоточиться, можете ли Вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?	7	6	5	4	3	2	1
14.	Умеете ли Вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?	7	6	5	4	3	2	1

Обработка результатов

Результаты анкетирования обрабатываются с использованием ниже перечисленных шкал, внутри которых определяется среднее значение, (из двух вопросов) по каждой шкале в отдельности. В итоге подсчитывается сумма средних набранных баллов по всем шкалам:

1. если сумма меньше или около **30 баллов**, то следует обратить внимание на повышение коммуникативной компетентности менеджеров организации;

2. от **30 до 60 баллов** - следует обратить особое внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты общения менеджеров, так как они могут существенно влиять на эффективность управленческой деятельности;

3. свыше **60 баллов** - менеджеры владеют коммуникативным минимумом.

Шкалы для обработки анкеты по коммуникативному минимуму

Подготовительная фаза

1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?

2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?

Контактная фаза

3. Способны ли вы разговаривать, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?

4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?

Эмоции в разговоре

5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?

6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?

Фаза понимания

7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?

8. Знаете ли вы, какие, именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?

Фаза убеждения

9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?

10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?

Фаза завершения

11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?

12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?

Управление разговором

13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?

14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?

Порядок работы. Возможны два варианта организации работы. Эту же анкету, изменив инструкцию, можно использовать для экспертной оценки коммуникативных умений менеджеров. Тогда каждого менеджера должны оценивать, как минимум, 6 экспертов, знающих менеджера по совместной работе не

менее 3-6 месяцев. Два человека сверху, от высшего руководства, два - снизу, от подчиненных, и двое со стороны других руководителей. Самые надежные и полезные результаты может дать сопоставление двух методов: анкетирования самих менеджеров и их экспертной оценки.

Виявлення установок на працю-гроші

(О.Потьомкіна)

Інструкція: Прочитайте, будь ласка, кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтеся з ним, то поставте поруч з номером питання „+”. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтеся - поставте „—”.

Текст опитувальника

1. Ви згодні, що саме головне в житті – бути майстром своєї справи?
 2. Ви згодні, що люди, які не вміють заробляти гроші, не варті поваги?
 3. Творча праця є для Вас головною в житті?
 4. Чи Ваші друзі є забезпеченими у матеріальному відношенні?
 5. Чи прагнете Ви до того, щоб навколо Вас усі були зайняті захоплюючою справою?
 6. Ви впевнені, що все можна купити за гроші?
 7. Ви надаєте перевагу контактам з людьми, які володіють діловими якостями?
 8. Гроші набагато важливіші, ніж влада і свобода?
 9. Вам буває надто сумно без улюбленої справи?
 10. Ви згодні, що краще мати високу зарплату, ніж цікаву роботу?
 11. Вас більше радують успіхи на роботі, ніж одержувані за неї матеріальні блага?
 12. Чи є для Вас заробіток головним у житті?
 13. Чи залишилися би Ви на роботі, яка Вам подобається, якщо Вам запропонували іншу більш оплачувану, але не таку цікаву?
 14. Ви згодні, що гроші “не пахнуть”, і не важливо, як їх людина здобуває?
 15. Перебуваючи на відпочинку, чи можете Ви не думати про працю чи навчання?
 16. Вам важко обмежити себе у грошах?
 17. Чи є важливою для Вас оцінка Вас як фахівця?
 18. Ви любите складати гроші?
 19. Праця або навчання – найбільша цінність для Вас?
 20. Чи викликає у Вас найбільш сильне переживання відсутність грошей?
- Обробка???????????

Експресс-оценка управленческого потенциала руководителя

(М. Фетискін, В. Козлов, Г. Мануйлов)

Інструкція: на предложенные 14 вопросов следует давать ответы в форме „да” (+) и „нет” (-). Для этого в бланке ответов рядом с номером утверждения проставьте один из указанных ответов. Далее следует указать все стандартные требования к методикам опросного типа.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам отказаться от тех приёмов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к выработке универсального стиля управления, подходящего для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы относительно безошибочно дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных сомнений или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления не существует и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем подчиненными?

9. Хочеться ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказываются верными ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехватка жилья, перебои в материально-техническом снабжении и т. п.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы подчиненным, которые являются более сильными руководителями, значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Обработка и интерпретация результатов

Для обработки результатов исследования применяется следующий ключ:

№	Да	Нет	№	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимальное количество баллов равно 20 и свидетельствует о высоком управленческом потенциале руководителя.

Дифференцированные управленческие потенциалы руководителей расположены в следующих диапазонах:

1-6 — низкий;
7-13 — средний;
14-20 — высокий.

Чи схильні ви до стресу?

(Ф. Хміль)

Інструкція: . Відзначте запитання, яке вам найбільше підходить за принципом: «ТАК» — «НІ».

1. а) Чи властиве вам відчуття конкурентності й агресивності в роботі, відносинах із протилежною статтю?
б) Якщо особа протилежної статі не відразу відповідає вам взаємністю, чи здаєтеся ви?
в) Чи стараєтеся ви уникнути будь-якої конфронтації?
2. а) Чи честолюбні ви, чи хочете чогось досягти?
б) Чи чекаєте ви, що з вами що-небудь відбудеться?
в) Чи шукаєте ви причину, щоб відкласти виконання яких-небудь справ?
3. а) Чи подобається вам робити все швидко, чи часто ви буваєте нетерплячі?
б) Чи чекаєте ви, щоб хтось підштовхнув вас до дії?
в) Чи забуваєте ви про події робочого дня, коли приходите додому?

4. а) Чи говорите ви дуже швидко і дуже голосно? Ви дуже категоричні і перериваєте при розмові інших?
 б) Чи можете ви абсолютно спокійно змиритися з відповіддю «немає»?
 в) Чи важко вам висловити свої почуття і тривоги?
5. а) Чи швидко вам стає нудно?
 б) Чи подобається вам нічого не робити?
 в) Ви завжди пристосовуєтеся до бажань інших, а не до власних?
6. а) Ви швидко ходите, їсте, п'єте?
 б) Якщо ви забуваєте щось зробити, чи спокійно до цього ставитесь?
 в) Ви стримуєте свої почуття?

Обробка результатів

Відповіді НІ до уваги не беруться. Приймаються тільки відповіді ТАК:

- 6 балів за кожну відповідь а;
- 4 бали за кожну відповідь б;
- 2 бали за кожну відповідь в.

24—36 балів. Ви дуже легко впадаєте у стан стресу.

18—24 бали. Ви не схильні до стресового стану.

12—18 балів. Ваша пасивність є джерелом стресу для оточуючих.

Додаток А.3.5

Блок 4 Психологічна культура конкуренції

«Стратегії конкуренції» (автор О.А. Філь)

Завершить, будь-ласка, речення:

1. *Завершить, будь-ласка, речення: Конкуренція для мене – це _____;*
2. *Частіше за все люди в нашому суспільстві поводять себе в ситуації конкуренції _____*
3. *Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються керівниками Вашої організації? а) конструктивні («впевнено в своїх силах», «самодостатньо», «як лідер», «обережно», «намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини», «адекватно», «спокійно», «стримано»); б) деструктивні («гіперактивно», «агресивно», «нахабно», «зверхньо», «з викликом», «вороже», «недоброзичливо», «підло», «брудно», «зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування конкурента», «принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю» та ін.; в) поєднання конструктивних і деструктивних; г) ігнорування/уникання («пасивно», «моя хата з краю», «занурити голову в пісок, як страус»); д) інший тип (допишіть, будь ласка, який саме) _____*
4. *Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються працівниками Вашої організації? а) конструктивні («впевнено в своїх силах», «самодостатньо», «як лідер», «обережно», «намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини», «адекватно», «спокійно», «стримано»); б) деструктивні («гіперактивно», «агресивно», «нахабно», «зверхньо», «з викликом», «вороже», «недоброзичливо», «підло», «брудно», «зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування конкурента», «принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю» та ін.; в) поєднання конструктивних і деструктивних; г) ігнорування/уникання («пасивно», «моя хата з краю», «занурити голову в пісок, як страус»); д) інший тип (допишіть, будь ласка, який саме) _____*
5. *Які стратегії поведінки в конкуренції частіше використовуються Вами?*
 а) конструктивні («впевнено в своїх силах», «самодостатньо», «як лідер», «обережно», «намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини», «адекватно», «спокійно», «стримано»); б) деструктивні («гіперактивно», «агресивно», «нахабно», «зверхньо», «з викликом», «вороже», «недоброзичливо», «підло», «брудно», «зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування конкурента»,

«принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю» та ін.; в) поєднання конструктивних і деструктивних; г) ігнорування/уникання («пасивно», «моя хата з краю», «занурити голову в пісок, як страус»); д) інший тип (допишіть, будь ласка, який саме)

*Обробка шкал анкети
«Психологічна культура конкуренції особистості»*

Відповідно до структури психологічної культури конкуренції (див. підрозд. 1.3.) комплексна анкета містить 2 блока.

Блок 1 «Теоретичний» спрямований на аналіз знань опитаних про **конкуренцію** (рівні сформованості розвивального типу сприйняття конкуренції), **конкурента** (рівні сформованості гуманістичного ставлення до конкурента), **психологічну культуру конкуренції** (рівні сформованості знань про психологічну культуру конкуренції).

Шкала «Рівні сформованості розвивального типу сприйняття конкуренції».

Завершить речення: Конкуренція – це _____;

Обробка та інтерпретація. Методом контент-аналізу відповідей опитаних, відповідно до шкал анкети, визначаються 6 типів сприйняття конкуренції, залежно від ступеня активності суб'єкта в ситуації конкурентної взаємодії (розвивально-активний тип (РА), вимушено-пасивний тип (ВП)) та від позитивної (+), нейтральної (0) або негативної (-) її оцінки:

1. розвивально-активний тип з позитивною оцінкою конкуренції (РА+);
2. розвивально-активний тип з нейтральною оцінкою конкуренції (РА0);
3. розвивально-активний тип з негативною оцінкою конкуренції (РА-)
4. вимушено-пасивний тип з позитивною оцінкою конкуренції (ВП+);
5. вимушено-пасивний тип з нейтральною оцінкою конкуренції (ВП0);
6. вимушено-пасивний тип з негативною оцінкою конкуренції (ВП-).

Розвивально-активний тип сприйняття конкуренції (особистість – активний суб'єкт конкуренції) характеризується, здебільшого, сприйняттям конкуренції респондентами як ситуації розвитку та як природної обставини їх життя і діяльності освітніх організацій, вітчизняного суспільства.

Вимушено-пасивний тип сприйняття конкуренції (особистість – пасивний суб'єкт конкуренції) характеризується, здебільшого, «вимушеним» сприйняттям конкуренції респондентами як невід'ємного факту та як об'єктивної обставини їх життя. Для цього типу характерним є домінування негативних аспектів сприйняття конкуренції, що може вказувати на необхідність реалізації спеціальної психологічної підготовки до неї.

Рівні сформованості розвивального типу сприйняття конкуренції:

- високий рівень включає розвивально-активний тип з позитивною оцінкою конкуренції (РА+) та розвивально-активний тип з нейтральною оцінкою конкуренції (РА0);
- середній рівень включає вимушено-пасивний тип з позитивною оцінкою конкуренції (ВП+) та вимушено-пасивний тип з нейтральною оцінкою конкуренції (ВП0);
- низький рівень включає розвивально-активний тип з негативною оцінкою конкуренції (РА-) та вимушено-пасивний тип з негативною оцінкою конкуренції (ВП).

Блок 2 «Практичний», спрямований на аналіз **практичних дій держслужбовців в конкуренції** (рівні конструктивності стратегій конкуренції керівників).

Шкала 4 «Конструктивність стратегій конкуренції керівників».

Завершить речення: Частіше за все в ситуації конкуренції я... _____.

Обробка та інтерпретація. Рівні конструктивності стратегій конкуренції керівників визначається методом контент-аналізу їх відповідей на продовження речення «Частіше за все в ситуації конкуренції я ...».

У відповідності до шкал анкети, відповіді учасників дослідження відносяться до різних типів власних стратегій конкуренції в організації:

1) деструктивна стратегія конкуренції (агресивно-маніпулятивна) включає в себе ознаки деструктивно-агресивного типу поведінки («надзвичайно гіперактивно», «агресивно»); деструктивно-викличного типу («нахабно», «зверхньо», «з викликом»); деструктивно-ворожого типу («вороже», «недоброзичливо»); деструктивно-некоректного типу («підло», «брудно», «некоректно», «зверхньо-зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування своєю владою можливостей конкурента»,

«пригнічення конкурента», «погано»); деструктивно-емоційно-неадекватного типу («принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю», «емоційна «блокада» в спілкуванні», «розрив стосунків» та ін.);

2) конструктивна стратегія конкуренції (асертивно-гуманістична) включає в себе ознаки конструктивно-асертивного типу поведінки («впевнено в своїх силах та можливостях», «самодостатньо»); конструктивно-лідерського типу поведінки («як лідер», «показуючи приклад»); конструктивно-обережного типу поведінки («обережно»); конструктивно-орієнтованого типу («намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини»); конструктивно-емоційно-адекватного типу («адекватно», «спокійно», «стримано»);

3) стратегія «ігнорування / уникання» конкуренції (пасивно-залежна, фрустраційна) містить ознаки часткового «ігнорування» («пасивно», «моя хата з краю», «зараз не мій час») або повного «уникання» («занурити голову в пісок», «я ніколи не буду конкурувати зі своїми колегами», «Я і конкуренція не сумісні між собою як вогонь та вода) конкуренції; 4) поєднання конструктивної і деструктивної стратегій конкуренції (амбівалентна) («веду себе в конкуренції залежно від обставин», «коли-як...», «у війні та у коханні всі засоби є добрі...» та ін. приклади відповідей).

Рівень конструктивності стратегій конкуренції державних службовців:

- до високого рівня віднесено конструктивні стратегії конкуренції;
- до середнього – поєднання конструктивних і деструктивних;
- до низького рівня розвитку - деструктивні стратегії та стратегії ігнорування/уникання.

Додаток Б.
Опис вибірки дослідження

Додаток Б.1

Опис вибірки методу експертних оцінок

Frequency Table

стать

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	жінки	14	56,0	56,0	56,0
	чоловіки	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

вік досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 років	1	4,0	4,0	4,0
	36-45 років	14	56,0	56,0	60,0
	46-55 років	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

посада досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	директор школи	9	36,0	36,0	36,0
	заступник директора	12	48,0	48,0	84,0
	практичний психолог	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Додаток Б.2

Опис вибірки проблемно-пошукового етапу дослідження

Frequency Table

посада досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	директор школи	9	21,4	21,4	21,4
	заступник директора	23	54,8	54,8	76,2
	практичний психолог	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

стать

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	жінки	35	83,3	83,3	83,3
	чоловіки	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

вік досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 років	8	19,0	19,0	19,0
	36-45 років	21	50,0	50,0	69,0
	46-55 років	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Додаток Б.3

Опис вибірки основного етапу дослідження

Frequency Table

стать

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	жінки	128	79,0	79,0	79,0
	чоловіки	34	21,0	21,0	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

вік досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35 років	37	22,8	22,8	22,8
	36-45 років	64	39,5	39,5	62,3
	41-50 років	40	24,7	24,7	87,0
	понад 50 років	21	13,0	13,0	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

посада досліджуваних

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	директор школи	98	60,5	60,5	60,5
	заступник директора	64	39,5	39,5	66,7
	Total	162	100,0	100,0	89,5
					100,0

стаж роботи загальний

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	від 1 до 10	29	17,9	17,9	17,9
	від 11 до 20	44	27,2	27,2	45,1
	від 21 до 30	59	36,4	36,4	81,5
	понад 30 років	30	18,5	18,5	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

стаж роботи в даній організації

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid від 1 до 10	53	32,7	32,7	32,7
від 11 до 20	48	29,6	29,6	62,3
від 21 до 30	42	25,9	25,9	88,3
понад 30 років	19	11,7	11,7	100,0
Total	162	100,0	100,0	

стаж роботи на посаді

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid від 1 до 10	90	55,6	55,6	55,6
від 11 до 20	50	30,9	30,9	86,4
понад 20 років	22	13,6	13,6	100,0
Total	162	100,0	100,0	

робота за сумісництвом

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ні	137	84,6	84,6	84,6
так	25	15,4	15,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

кількість осіб, що працює в організації

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid до 50	107	66,0	66,0	66,0
50-100 дсіб	43	26,5	26,5	92,6
100-200 осіб	12	7,4	7,4	100,0
Total	162	100,0	100,0	

рівень освіти

	Frequenc	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid повна вища	18	11,1	11,1	11,1
звна вища	144	88,9	88,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

тип освіти

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid психологічна	49	30,2	30,8	30,8
педагогічна	100	61,7	62,9	93,7
гуманітарна	10	6,2	6,3	100,0
Total	159	98,1	100,0	
Missing System	3	1,9		
Total	162	100,0		

рівень місячної зарплати

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1000-2000 грн	85	52,5	53,8	53,8
	2000-3000 грн	64	39,5	40,5	94,3
	понад 3000 грн	9	5,6	5,7	100,0
	Total	158	97,5	100,0	
Missing	System	4	2,5		
Total		162	100,0		

рівень зарплати вважаю достатнім

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	так	7	4,3	4,3	4,3
	ні	148	91,4	91,4	95,7
	важко сказати	7	4,3	4,3	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

сімейний стан

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	не одружена(ний)	12	7,4	7,5	7,5
	одружена(ний)	131	80,9	81,9	89,4
	розлучена(ний)	17	10,5	10,6	100,0
	Total	160	98,8	100,0	
Missing	System	2	1,2		
Total		162	100,0		

кількість дітей

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	немає	9	5,6	5,7	5,7
	1 дитина	40	24,7	25,3	31,0
	2 дитини	82	50,6	51,9	82,9
	3 дитини	27	16,7	17,1	100,0
	Total	158	97,5	100,0	
Missing	System	4	2,5		
Total		162	100,0		

Опис вибірки формувального експерименту

Експериментальна група формувального експерименту

Frequency Table

стать

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid жінки	17	85,0	85,0	85,0
чоловіки	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

вік досліджуваних

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-35 років	4	20,0	20,0	20,0
36-45 років	9	45,0	45,0	65,0
46-55 років	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

посада досліджуваних

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid директор школи	11	55,0	55,0	55,0
заступник директора	9	45,0	45,0	60,0
Total	20	100,0	100,0	100,0

Контрольна група формувального експерименту

стать

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid жінки	18	90,0	90,0	90,0
чоловіки	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

вік досліджуваних

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-35 років	4	20,0	20,0	20,0
36-45 років	11	55,0	55,0	75,0
46-55 років	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

посада досліджуваних

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid директор школи	9	45,0	45,0	15,0
заступник директора	11	55,0	55,0	70,0
Total	20	100,0	100,0	100,0

Додаток В.

Результати емпіричного дослідження психологічних особливостей конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Додаток В.1

Результати проблемно-пошукового етапу дослідження психологічних особливостей конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Додаток В.1.1

Рівні розвитку блоку базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності
Frequency Table

гуманістична спрямованість

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	8	18,6	34,8	34,8
	середній рівень	10	23,3	43,5	78,3
	високий рівень	5	11,6	21,7	100,0
	Total	23	53,5	100,0	
Missing	System	20	46,5		
Total		43	100,0		

ідеалістична спрямованість

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	9	20,9	37,5	37,5
	середній рівень	8	18,6	33,3	70,8
	високий рівень	7	16,3	29,2	100,0
	Total	24	55,8	100,0	
Missing	System	19	44,2		
Total		43	100,0		

прагматична спрямованість

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	14,0	27,3	27,3
	середній рівень	11	25,6	50,0	77,3
	високий рівень	5	11,6	22,7	100,0
	Total	22	51,2	100,0	
Missing	System	21	48,8		
Total		43	100,0		

егоцентрична спрямованість

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	8	18,6	33,3	33,3
	середній рівень	7	16,3	29,2	62,5
	високий рівень	9	20,9	37,5	100,0
	Total	24	55,8	100,0	
Missing	System	19	44,2		
Total		43	100,0		

**Рівні розвитку блоку базово-управлінських характеристик конкурентноздатності
управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності**

Frequencies

		Statistics						
		m11_ motyvatsia	m11_ rishennia	m11_ plan	m11_ organiz	m11_ control	m11_ reclama	m11_ techdl
N	Valid	42	42	41	42	42	42	42
	Missing	1	1	2	1	1	1	1
Mean		14,95	15,45	13,12	15,76	15,26	14,76	16,83
Std. Deviation		1,529	1,903	1,706	1,872	1,594	1,265	1,513

Frequency Table

Врахування мотивації працівників

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	18	41,9	42,8	42,9
	середній рівень	6	14,0	14,3	57,1
	високий рівень	18	41,9	42,9	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Прийняття управлінських рішень

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	13	30,2	31,0	31,0
	середній рівень	15	34,9	35,7	66,7
	високий рівень	14	32,6	33,3	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Планування

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	15	34,9	36,6	36,6
	середній рівень	8	18,6	19,5	56,1
	високий рівень	18	41,9	43,9	100,0
	Total	41	95,3	100,0	
Missing	System	2	4,7		
Total		43	100,0		

Організація діяльності

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	10	23,3	23,8	23,8
	середній рівень	14	32,6	33,3	57,1
	високий рівень	18	41,9	42,9	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Контроль діяльності

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	16	37,2	38,1	38,1
	середній рівень	17	39,5	40,5	78,6
	високий рівень	9	20,9	21,4	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Ефективна рекламна політика

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	17	39,5	40,5	40,5
	середній рівень	11	25,6	26,2	66,7
	високий рівень	14	32,6	33,3	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

ІТ - технології

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	12	27,9	28,6	28,6
	середній рівень	14	32,6	33,3	61,9
	високий рівень	16	37,2	38,1	100,0
	Total	42	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		43	100,0		

Додаток В.1.3**Рівні розвитку спеціально-конкурентоздатних характеристик управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності****Frequencies****Statistics**

		потреба в досягненні (в подальшому розвитку)	потреба в незалежності	схильність до творчості	вміння йти на розумний ризик	цілеспрямованість та рішучість
N	Valid	39	41	42	40	41
	Missing	3	1	0	2	1
Mean		7,23	2,88	5,81	5,70	7,85
Std. Deviation		1,939	1,187	1,966	1,937	2,242

Frequency Table**схильність до творчості**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	12	28,6	28,6	28,6
	середній рівень	15	35,7	34,7	64,3
	високий рівень	15	35,7	36,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

потреба в досягненнях (подальшому розвитку)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	14	33,3	35,9	35,9
	середній рівень	14	33,3	35,9	71,8
	високий рівень	11	26,2	28,2	100,0
	Total	39	92,9	100,0	
Missing	System	3	7,1		
Total		42	100,0		

вміння йти на розумний ризик

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	11	26,2	27,5	27,5
	середній рівень	15	35,7	37,5	65,0
	високий рівень	14	33,3	35,0	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Missing	System	2	4,8		
Total		42	100,0		

потреба в незалежності

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	15	35,7	36,6	36,6
	середній рівень	13	31,0	31,7	68,3
	високий рівень	13	31,0	31,7	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

цілеспрямованість та рішучість

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	12	28,6	29,3	29,3
	середній рівень	12	28,6	29,2	58,5
	високий рівень	17	40,5	41,5	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

Рівні по шкалах за методикою «Ставлення до здоров'я»**Frequencies****Statistics**

		Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Счастливая семейная жизнь	Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Материально е благополучие	Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Наличие верных друзей	Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Здоровье	Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Интересная работа (карьера)	Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Признание окружающих	Люди по разному оценивают различные сферы жизни. А как их оцениваете Вы? Независимос ть (свобода)
N	Valid	41	41	41	41	40	41	41
	Missing	1	1	1	1	2	1	1
Mean		6,32	5,61	5,76	6,24	6,15	5,46	5,71
Std. Deviation		1,312	1,515	1,480	1,338	1,051	1,206	1,521

Frequency Table

щасливе сімейне життя

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	5	11,9	12,2	12,2
	середній рівень	9	21,4	22,0	34,1
	високий рівень	27	64,3	65,9	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

матеріальне благополуччя

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	10	23,8	24,4	24,4
	середній рівень	16	38,1	39,0	63,4
	високий рівень	15	35,7	36,6	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

наявність вірних друзів

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	14	33,3	34,1	34,1
	середній рівень	9	21,4	22,0	56,1
	високий рівень	18	42,9	43,9	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

здоров'я

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	9	21,4	22,0	22,0
	середній рівень	3	7,1	7,3	29,3
	високий рівень	29	69,0	70,7	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

цікава робота (кар'єра)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	14,3	15,0	15,0
	середній рівень	17	40,5	42,5	57,5
	високий рівень	17	40,5	42,5	100,0
	Total	40	95,2	100,0	
Missing	System	2	4,8		
Total		42	100,0		

визнання оточуючих

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	9	21,4	22,0	22,0
	середній рівень	24	57,1	58,5	80,5
	високий рівень	8	19,0	19,5	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

незалежність (свобода)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	8	19,0	19,5	19,5
	середній рівень	16	38,1	39,0	58,5
	високий рівень	17	40,5	41,5	100,0
	Total	41	97,6	100,0	
Missing	System	1	2,4		
Total		42	100,0		

Frequency Table

Емоційний блок ставлення до здоров'я

емоційний блок

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	неадекватне ставлення	7	16,7	25,9	25,9
	амбівалентне ставлення	12	28,6	44,4	70,4
	адекватне ставлення	8	19,0	29,7	100,0
	Total	27	64,3	100,0	
Missing	System	15	35,7		
Total		42	100,0		

Поведінковий блок ставлення до здоров'я

поведінковий блок

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	неадекватне ставлення	10	23,8	33,3	33,3
	амбівалентне ставлення	15	35,7	50,0	83,3
	адекватне ставлення	5	11,9	16,7	100,0
	Total	30	71,4	100,0	
Missing	System	12	28,6		
Total		42	100,0		

Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я

ціннісно-мотиваційний блок

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	неадекватне ставлення	8	19,0	27,6	27,6
	амбівалентне ставлення	11	26,2	37,9	65,5
	адекватне ставлення	10	23,8	34,5	100,0
	Total	29	69,0	100,0	
Missing	System	13	31,0		
Total		42	100,0		

Когнітивний блок ставлення до здоров'я

когнітивний блок

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	неадекватне ставлення	17	40,5	40,5	40,5
	амбівалентне ставлення	10	23,8	23,8	64,3
	адекватне ставлення	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

орієнтація на процес праці

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	9	21,4	23,7	23,7
	середній рівень	17	40,5	44,7	68,4
	високий рівень	12	28,6	31,6	100,0
Total		38	90,5	100,0	
Missing	System	4	9,5		
Total		42	100,0		

орієнтація на заробляння грошей

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	12	28,6	31,5	31,6
	середній рівень	18	42,9	47,4	78,9
	високий рівень	8	19,0	21,1	100,0
Total		38	90,5	100,0	
Missing	System	4	9,5		
Total		42	100,0		

схильність до стресу

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	4	9,3	11,8	11,8
	середній рівень	7	16,3	20,6	32,4
	високий рівень	23	53,5	67,6	100,0
Total		34	79,1	100,0	
Missing	System	9	20,9		
Total		43	100,0		

лідерський потенціал

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	1	2,4	2,9	2,9
	середній рівень	27	64,3	77,1	80,0
	високий рівень	7	16,7	20,0	100,0
Total		35	83,3	100,0	
Missing	System	7	16,7		
Total		42	100,0		

орієнтація на персонал

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	9	21,4	24,3	24,3
	середній рівень	22	52,4	59,5	83,8
	високий рівень	6	14,3	16,2	100,0
Total		37	88,1	100,0	
Missing	System	5	11,9		
Total		42	100,0		

орієнтація на завдання

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	1	2,4	2,6	2,6
	середній рівень	6	14,3	15,8	18,4
	високий рівень	31	73,8	81,6	100,0
	Total	38	90,5	100,0	
Missing	System	4	9,5		
Total		42	100,0		

Додаток В.1.4

Рівні розвитку стратегій конкуренції управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Frequency Table

стратегії конкуренції

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	деструктивна	25	58,1	64,1	64,1
	конструктивна	8	18,6	20,5	84,6
	поєднання				
	конструктивних та	2	4,7	5,1	89,7
	деструктивних				
	ігнорування / уникання	1	2,3	2,6	92,3
	інше	3	7,0	7,7	100,0
Total		39	90,7	100,0	
Missing	System	4	9,3		
Total		43	100,0		

Frequency Table

Деструктивно-агресивний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	32	74,4	80,0	80,0
	так	8	18,6	20,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Деструктивно-викличний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	38	88,4	95,0	95,0
	так	2	4,7	5,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Деструктивно-ворожий тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	34	79,1	85,0	85,0
	так	6	14,0	15,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Деструктивно-некоректний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	35	81,4	87,5	87,5
	так	5	11,6	12,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Деструктивно-емоційно-неадекватний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	37	86,0	92,5	92,5
	так	3	7,0	7,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Конструктивно-асертивний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	37	86,0	92,5	92,5
	так	3	7,0	7,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Конструктивно-лідерський тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	39	90,7	97,5	97,5
	так	1	2,3	2,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Конструктивно-обережний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	38	88,4	95,0	95,0
	так	2	4,7	5,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Конструктивно-орієнтований тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	38	88,4	95,0	95,0
	так	2	4,7	5,0	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Конструктивно-емоційно-адекватний тип

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ні	39	90,7	97,5	97,5
	так	1	2,3	2,5	100,0
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Ігнорування

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ні	40	93,0	100,0	100,0
Missing System	3	7,0		
Total	43	100,0		

Уникання

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ні	40	93,0	100,0	100,0
Missing System	3	7,0		
Total	43	100,0		

Додаток В.2

Результати основного етапу дослідження психологічних особливостей конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Додаток В.2.1

Факторний аналіз

Factor Analysis

Communalities	Initial
Контроль діяльності	1,000
Організація діяльності	1,000
Ефективна рекламна політика	1,000
ІТ - технології	1,000
Прийняття управлінських рішень	1,000
Враховання мотивації працівників	1,000
Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я	1,000
Емоційний блок ставлення до здоров'я	1,000
Поведінковий блок ставлення до здоров'я	1,000
Знання про здоров'я	1,000
Схильність до творчості	1,000
Ідеалістична орієнтація	1,000
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	1,000
Планування	1,000
Потреба в незалежності	1,000
Управлінський потенціал керівника	1,000
Цілеспрямованість та рішучість	1,000
Прагматична орієнтація	1,000
Схильність до стресу	1,000
Орієнтація на заробляння грошей	1,000
Комунікативний мінімум	1,000
Вміння йти на розумний ризик	1,000
Орієнтація на процес праці	1,000
Орієнтація на команду	1,000
Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються працівниками організації	1,000
Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації	1,000
Егоцентрична орієнтація	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,910	13,966	13,966	3,074	10,979	10,979
2	3,140	11,214	25,180	2,610	9,323	20,302
3	2,098	7,492	32,672	2,400	8,570	28,872
4	1,958	6,993	39,665	2,146	7,665	36,537
5	1,817	6,488	46,153	2,127	7,597	44,134
6	1,448	5,170	51,323	2,013	7,189	51,323
7	1,322	4,723	56,046			
8	1,283	4,582	60,628			
9	,954	3,409	64,037			
10	,930	3,323	67,359			
11	,850	3,035	70,395			
12	,801	2,860	73,255			
13	,756	2,700	75,955			
14	,710	2,536	78,492			
15	,693	2,475	80,966			
16	,616	2,201	83,167			
17	,584	2,086	85,253			
18	,533	1,903	87,156			
19	,479	1,712	88,869			
20	,457	1,632	90,500			
21	,432	1,541	92,042			
22	,392	1,400	93,442			
23	,376	1,342	94,784			
24	,364	1,300	96,083			
25	,322	1,149	97,232			
26	,287	1,026	98,258			
27	,262	,935	99,193			
28	,226	,807	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Контроль діяльності	,714					
Організація діяльності	,693					
Ефективна рекламна політика	,682					
ІТ - технології	,670					
Прийняття управлінських рішень	,620					
Враховання мотивації працівників	,576					
Ціннісно-мотиваційний блок ставлення до здоров'я		,818				
Емоційний блок ставлення до здоров'я		,759				
Поведінковий блок ставлення до здоров'я		,723				
Знання про здоров'я		,633				
Схильність до творчості			,625			
Ідеалістична орієнтація			,608			
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)			,604			
Планування			,569			
Потреба в незалежності			,428			
Управлінський потенціал керівника			,423			
Цілеспрямованість та рішучість				,677		
Прагматична орієнтація				,470		
Схильність до стресу				-,612		
Орієнтація на заробляння грошей				-,461		
Комунікативний мінімум					,685	
Вміння йти на розумний ризик					,598	
Орієнтація на процес праці					,545	
Орієнтація на команду					,490	
Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються працівниками організації						,776
Оцінка конструктивності стратегій поведінки, які використовуються керівником організації						,675
Егоцентрична орієнтація						-,512

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	,757	,483	,215	,118	,348	,108
2	-,132	-,484	,506	,542	,407	,180
3	-,150	,133	,746	-,440	-,030	-,456
4	,439	-,454	-,194	,148	-,028	-,735
5	-,438	,451	-,249	,282	,522	-,437
6	,040	-,324	-,202	-,630	,663	,126

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

Результати кластерного аналізу

Quick Cluster

	Initial Cluster Centers					
	Cluster					
	1	2	3	4	5	6
REGR factor score 1 for analysis 1	-,98890	,37871	2,20161	1,90290	-2,36684	-,11787
REGR factor score 2 for analysis 1	2,44321	-1,47407	1,48278	-,91601	2,02352	-1,13121
REGR factor score 3 for analysis 1	-1,46997	,46179	1,10704	-2,33357	3,06130	1,15278
REGR factor score 4 for analysis 1	-,19889	1,70196	-2,09155	-2,46655	-1,13907	-2,24074
REGR factor score 5 for analysis 1	1,49381	-,13774	,67720	,37546	-2,12109	,33851
REGR factor score 6 for analysis 1	-1,02783	,75501	1,60633	,79275	1,61535	-1,66100

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers					
	1	2	3	4	5	6
1	2,223	1,671	1,621	1,741	1,833	2,027
2	,200	,200	,449	,613	,780	,374
3	,239	,063	,433	,174	,000	,160
4	,132	,064	,245	,000	,000	,102
5	,089	,028	,000	,000	,000	,086
6	,000	,072	,000	,000	,000	,109
7	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 7. The minimum distance between initial centers is 4,310.

Final Cluster Centers

	Cluster					
	1	2	3	4	5	6
REGR factor score 1 for analysis 1	-,83373	,29856	1,17312	,61764	-,91402	-,28758
REGR factor score 2 for analysis 1	1,01581	-,40149	,95638	-,83018	,73477	-,45368
REGR factor score 3 for analysis 1	-,81661	-,08285	,63625	-,75655	2,25561	,38285
REGR factor score 4 for analysis 1	-,18547	,75604	-,66756	-1,54033	-,34942	-,26337
REGR factor score 5 for analysis 1	-,08261	-,04831	,75675	,25918	-1,32846	-,02924
REGR factor score 6 for analysis 1	,13496	,40047	,28991	,70535	1,16576	-1,19631

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	26,000
	2	50,000
	3	13,000
	4	9,000
	5	5,000
	6	33,000
Valid		136,000
Missing		26,000

Психологічні особливості типів конкурентноздатності управлінського персоналу обумовлені їх виявом у різних груп персоналу (за критерієм X2)

Crosstabs

стаж роботи загальний * Cluster Number of Case

Crosstab

		% within стаж роботи загальний						Total
		Cluster Number of Case						
		1	2	3	4	5	6	
стаж роботи	від 1 до 10	12,5%	20,8%		16,7%	4,2%	45,8%	100,0%
загальний	від 11 до 20	25,0%	52,8%	8,3%		2,8%	11,1%	100,0%
	від 21 до 30	13,5%	38,5%	11,5%	7,7%	3,8%	25,0%	100,0%
	понад 30 років	29,2%	25,0%	16,7%	4,2%	4,2%	20,8%	100,0%
Total		19,1%	36,8%	9,6%	6,6%	3,7%	24,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,048 ^a	15	,038
Likelihood Ratio	29,185	15	,015
Linear-by-Linear Association	1,702	1	,192
N of Valid Cases	136		

a. 14 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. _c
Interval by Interval Pearson's R	-,112	,090	-1,308	,193 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	-,073	,092	-,848	,398 ^c
N of Valid Cases	136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Показник «стаж роботи на посаді» * Cluster Number of Case**Crosstab**

% within стаж роботи на посаді

		Cluster Number of Case						Total
		1	2	3	4	5	6	
стаж роботи на посаді	від 1 до 10	17,8%	37,0%	5,5%	8,2%	5,5%	26,0%	100,0%
	від 11 до 20	25,6%	46,5%	9,3%	4,7%		14,0%	100,0%
	понад 20 років	10,0%	15,0%	25,0%	5,0%	5,0%	40,0%	100,0%
Total		19,1%	36,8%	9,6%	6,6%	3,7%	24,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,780 ^a	10	,043
Likelihood Ratio	19,728	10	,032
Linear-by-Linear Association	,265	1	,607
N of Valid Cases	136		

a. 10 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,74.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. _c
Interval by Interval Pearson's R	,044	,089	,513	,609 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,020	,088	,228	,820 ^c
N of Valid Cases	136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Показник «рівень освіти» * Cluster Number of Case

Crosstab

% within рівень освіти

	Cluster Number of Case						Total
	1	2	3	4	5	6	
рівень освіти	5,9%	29,4%		11,8%		52,9%	100,0%
Total	21,0%	37,8%	10,9%	5,9%	4,2%	20,2%	100,0%
	ща 19,1%	36,8%	9,6%	6,6%	3,7%	24,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,000 ^a	5	,035
Likelihood Ratio	13,288	5	,021
Linear-by-Linear Association	7,593	1	,006
N of Valid Cases	136		

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,63.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,237	,089	-2,826	,005 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,220	,083	-2,613	,010 ^c
N of Valid Cases		136			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Показник «сімейний стан» * Cluster Number of Case

Crosstab

% within сімейний стан

		Cluster Number of Case						Total
		1	2	3	4	5	6	
сімейний стан	не одружена(ний)	10,0%	10,0%		10,0%	10,0%	60,0%	100,0%
	одружена(ний)	18,8%	42,0%	8,9%	5,4%	3,6%	21,4%	100,0%
	розлучена(ний)	25,0%	16,7%	25,0%	16,7%		16,7%	100,0%
Total		18,7%	37,3%	9,7%	6,7%	3,7%	23,9%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,367 ^a	10	,049
Likelihood Ratio	17,677	10	,061
Linear-by-Linear Association	4,321	1	,038
N of Valid Cases	134		

a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig. c
Interval by Interval	Pearson's R	-,180	,089	-2,105	,037 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,144	,092	-1,672	,097 ^c
N of Valid Cases		134			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Додаток Д.

Результати впровадження та ефективність системи психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

ПРОГРАМА
дослідно-експериментальної роботи з теми:
«Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій»

Термін: з 2012 року по 2014 рік

Виконавець: Наукова лабораторія організаційної психології та проектного менеджменту.

Науковий керівник програми: кандидат психологічних наук, доцент Філь Олена Анатоліївна.

Члени науково-консультаційної ради:

Клокар Наталія Іванівна, доктор педагогічних наук, професор кафедри управління освітою Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів;

Карамушка Людмила Миколаївна, член-кор. НАПН України, доктор психологічних наук, професор.

Чубарук Олена Василівна, проректор з наукової роботи Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів;

Регіональний консультант-координатор:

Вакулюк Олена Іванівна, методист центру педагогічних інновацій Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів.

Актуальність проблеми розвиток конкурентноздатності освітніх організацій зумовлена необхідністю забезпечення ефективної діяльності освітніх організацій на сучасному ринку праці, послуг в умовах високо конкурентного середовища.

Провідні наукові здобутки економістів, менеджерів, педагогів, психологів та результати власних емпіричних досліджень і практичної роботи з проблеми конкуренції та конкурентноздатності з різними професійними категоріями фахівців у сфері освіти посилюють актуальність даної проблеми.

По-перше, як відомо, у сьогоденному суспільстві конкуренція є достатньо глобальним, розповсюдженим явищем (Г.Л. Азов, М. Портер) та невід'ємним фактом (О.О. Романовська) в житті сучасної людини, адже практично кожна особистість щоденно зустрічається з конкуренцією в своєму житті та її виявами як у професійній діяльності, так і в сім'ї, спорті, особистому житті тощо. При цьому важливого значення набуває увага до використання різних стратегій конкуренції, які, здебільшого, носять деструктивний характер та заважають конструктивній професійній взаємодії її учасників (О.А. Філь). Тому, в контексті проблеми конкуренції її *актуальність* зумовлюється потребою суспільства у здійсненні спеціальних психологічних досліджень особливостей сприйняття конкуренції, способів поведінки її учасників, використання адекватних конструктивних форм задоволення потреб її учасників. Таким чином, актуальною є проблема психологічної підготовки особистості до ситуації конкурентної взаємодії та розробки спеціального напрямку – психологічної культури конкуренції особистості.

По-друге, посилення конкуренції зумовлює важливість розвитку конкурентноздатності організацій з метою забезпечення їх успішної діяльності на сучасному ринку праці, товарів і послуг. Стрімкий економічний та соціальний розвиток, інтенсифікація професійної діяльності в організаціях, підвищення психологічної культури суспільства, популяризація розробок спеціальної науки про конкуренцію, конкурентів і конкурентноздатність – „конкурентології” (В.І. Андрєєв) обумовлюють актуальність посилення ролі та можливостей психології в контексті вирішення проблеми конкурентноздатності освітніх організацій. Отже, актуальним стає питання здійснення психологічного аналізу проблеми розвитку конкурентноздатності освітніх організацій.

По-третє, вияви конкуренції в світі як на різних рівнях (рівень країни та її взаємодії в міжнародному просторі, рівень галузі функціонування організацій, рівень самої організації та рівень особистості) так і в різних соціальних сферах (бізнес, медицина, освіта, наука, держслужба тощо) актуалізує важливість вивчення особливостей психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій на різних рівнях.

Все вищенаведене призводить до висновку про актуальність розробки комплексного підходу щодо психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій.

Об'єкт дослідження – конкурентноздатність освітніх організацій.

Предмет дослідження – психологічне забезпечення конкурентноздатності освітніх організацій.

Мета дослідження: розробити систему психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій.

Гіпотеза дослідження:

1. Існують специфічні особливості та різні типи конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.
2. Існують психологічні проблеми щодо розвитку конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.
3. Система психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності організацій поєднує розвиток складових конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.

Завдання дослідження:

1. Розробити теоретичну модель конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.
2. Експериментально дослідити психологічні проблеми щодо розвитку конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.
3. Розробити систему психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.

Методологічну основу дослідження становлять: принципи аналізу діяльності сучасних організацій (аналізу організацій як соціальних утворень (Дж. Л. Гібсон, Д.М. Іванцевич, Д.Х. Доннелли; Л.І. Федулова), відкритих систем; ситуаційного аналізу діяльності організацій; гуманізації управління організаціями (Л.М. Карамушка); постійного розвитку організацій (Л.М. Карамушка); концепція психологічного забезпечення управління організаціями (Л.М. Карамушка); психологічні основи управління сучасними організаціями (Г.О. Балл, О.І. Бондарчук, М.Й. Боришевський, С.Д. Максименко, В.В. Москаленко та ін.); орієнтація організації на зовнішніх та внутрішніх клієнтів (Ж.-П. Фліпо, Л. Берри).

Суттєву роль у розумінні аспекту конкурентноздатності відіграли основні положення: науки конкурентології щодо конкуренції, конкурентів та конкурентноздатності (В.І. Андреев); дослідження проблеми конкуренції (В.І. Андреев, О.В. Данчева, Л.М. Карамушка, О.А. Філь, М. Портер, Ю.М. Швалб) та основних психологічних стратегій конкуренції в організаціях (Карамушка Л.М., О.А. Філь, А. Шмельов); дослідження проблеми конкурентноздатності особистості в сфері освіти (О.І. Вакулюк, Л.М. Карамушка, С.Д. Максименко, Л.М. Мітіна, О.О. Романовська, О.А. Філь), підприємництва (Л.В. Галаган, Л.М. Карамушка, С.В. Сіушкіна, К.В. Терещенко), держслужби (А.С. Гусєва, Л.М. Карамушка, О.А. Філь) та ін. (О.С. Александрова, В.Н. Бєсєдіна, А.А. Жилиєва, В.Л. Лунєв, Н.В. Фомін).

Етапи проведення експерименту

Дослідницько-експериментальна робота буде проводитись у чотири етапи протягом 2012-2014 рр.

I етап – **теоретичний** (січень-березень 2012 р.). Буде здійснено теоретичний аналіз проблеми психологічного забезпечення конкурентноздатності освітніх організацій, розроблено програму дослідження. На даному етапі буде використано такі теоретичні методи: теоретичний аналіз, узагальнення, систематизація, моделювання, аналіз власного професійного досвіду та ін.

II етап – **емпіричний** (квітень-грудень 2012 р.). Буде проведено емпіричне дослідження, яке буде спрямоване на визначення *особливостей розвитку психологічних складових та основних типів конкурентноздатності освітніх організацій з використанням комплексу психологічних методик «Аналіз розвитку конкурентноздатності сучасних організацій» (АРКСО) (О.А. Філь, 2010) за наступними напрямками:*

1. Аналіз розвитку *психологічних складових конкурентноздатності освітніх організацій на макрорівні* (рівень галузі/сфери діяльності організацій) – *конкурентноздатності послуг організацій для зовнішніх та внутрішніх клієнтів організації* для актуального ринку – буде здійснений за діагностичним блоком «Конкурентноздатність послуг» комплексу АРКСО;

2. Аналіз розвитку *психологічних складових конкурентноздатності освітніх організацій на мезорівні* (рівень організації) – *конкурентноздатність "внутрішнього середовища" організації* – буде здійснений за допомогою діагностичного блоку „Конкурентноздатність внутрішнього середовища організації” комплексу АРКСО (підблок «Культура конкурентної взаємодії в організації»; підблок «Особливості внутрішнього середовища організації»).

3. Аналіз розвитку *психологічних складових конкурентноздатності освітніх організацій на мікрорівні* (рівень особистості (персонал) в організації) – *конкурентноздатність керівників та працівників організації* – здійснюватиметься за допомогою діагностичного блоку „Конкурентноздатність особистості” (О.А. Філь, О.І. Вакулюк, 2011) комплексу АРКСО за трьома параметрами: 1) аналіз розвитку професійних характеристик; 2) аналіз розвитку особистісних характеристик; 3) аналіз провідної стратегії конкуренції.

III етап – **формувальний** (2013 р.). Буде проведено формувальний експеримент, спрямований на практичну реалізацію концепції психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності організацій на макрорівні (рівень галузі діяльності організацій) у системі післядипломної освіти спеціальної перепідготовки фахівців сфери освіти, на мезорівні (рівень організацій) шляхом спеціальної

психологічної підготовки керівників і працівників конкретних організацій сфери освіти та на мікрорівні (рівень особистості в організації) шляхом реалізації індивідуальної програми саморозвитку власної конкурентноздатності.

IV етап – **узагальнювальний** (2014 р.). Буде проведено узагальнення та систематизація, оформлення результатів дослідно-експериментальної роботи.

Експериментальна база дослідження:

- Білоцерківський економіко-правовий ліцей Білоцерківської міської ради Київської області;
- гімназія №2 м. Білої Церкви;
- Ірпінська загальноосвітня школа I-III ступенів №13;
- Красилівський середній загальноосвітній навчально-виховний комплекс ім. М.І. Савельєва (агротехнічний ліцей, загальноосвітня школа) Ставищенського району;
- Ставищенський середній загальноосвітній навчально-виховний комплекс №1;
- Ставищенський центр дитячої та юнацької творчості;
- центр творчості дітей та юнацтва «Соняшник» м. Білої Церкви;
- гімназія м. Обухова;
- Вишгородська районна гімназія «Інтелект».

В дослідженні планується участь понад 250 учасників (керівників, заступників, практичних психологів, педагогічних працівників освітніх організацій).

Наукове значення роботи полягатиме у розробці концепції психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій: розробці теоретичної моделі конкурентноздатності освітніх організацій; визначенні психологічних проблем щодо розвитку конкурентноздатності освітніх організацій на макро-, мезо- та мікрорівні.

Практичне значення роботи полягатиме в тому, що розкриті в роботі особливості та закономірності психологічного забезпечення розвитку конкурентноздатності освітніх організацій можуть бути покладені в основу реалізації комплексного підходу розвитку конкурентноздатності сучасних вітчизняних організацій сфери освіти на різних рівнях: на макрорівні (рівень галузі діяльності організацій) у системі післядипломної освіти та ВНЗ для спеціальної пере/підготовки фахівців сфери освіти, на мезорівні (рівень організацій) шляхом спеціальної психологічної підготовки керівників та працівників конкретних організацій сфери освіти, на мікрорівні (рівень особистості в організації) шляхом реалізації індивідуальної програми саморозвитку власної конкурентноздатності менеджерами та працівниками освітніх організацій.

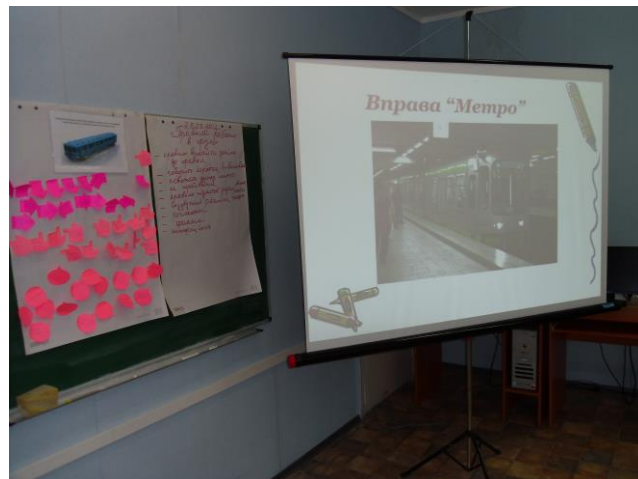
Основні організаційні форми проведення дослідно-експериментальної роботи:

- проведення діагностичних психологічних обстежень в експериментальних ЗНЗ;
- проведення методологічних сесій у формі тренінгів (з керівниками шкіл та практичними психологами експериментальних ЗНЗ);
- проведення індивідуальних і групових консультацій з керівниками та практичними психологами експериментальних ЗНЗ;
- підготовка публікацій за результатами дослідно-експериментальної роботи (навчальний посібник, статті, тези та ін.);
- проведення науково-методичного семінару за результатами дослідно-експериментальної роботи та ін.
- проведення науково-практичної конференції за результатами дослідно-експериментальної роботи.

Науковий керівник програми
кандидат психологічних наук, доцент

О.А. Філь

Приклади виконання інтерактивних технік під час проведення комплекск тренінгових програм «Розвиток конкурентноздаті управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності»



Під час виконання техніки «Метро» (збір очікувань учасників тренінгу)



Підготовка і презентація творчих завдань



Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Висока кваліфікація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація студентів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів 	<ol style="list-style-type: none"> Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів 	<ol style="list-style-type: none"> Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів Висока мотивація викладачів



Презентація виконаної роботи



Під час роботи над створенням творчого проекту



**Учасники комплексу тренінгових програм
«Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної
форми власності»**

**Ефективність впровадження тренінгової програми
«Розвиток конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної
форми власності»**

Додаток Д.3.1.

**Блок базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу
освітніх організацій державної форми власності**

Frequency Table

гуманістична спрямованість (експериментальна група до формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	8	40,0	40,0	40,0
середній рівень	9	45,0	45,0	85,0
високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

гуманістична спрямованість (експериментальна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	4	20,0	20,0	20,0
середній рівень	10	50,0	50,0	70,0
високий рівень	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

гуманістична спрямованість (контрольна група до формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
середній рівень	11	55,0	55,0	90,0
високий рівень	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

гуманістична орієнтація (контрольна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
	середній рівень	11	55,0	55,0	85,0
	високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

гуманістична спрямованість (експериментальна група до формувального експерименту) * гуманістична спрямованість (експериментальна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within гуманістична орієнтація (експериментальна група до формувального експерименту)

		гуманістична орієнтація (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
гуманістична спрямованість (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	середній рівень	11,1%	66,7%	22,2%	100,0%
	високий рівень			100,0%	100,0%
Total		20,0%	50,0%	30,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,079 ^a	4	,039
Likelihood Ratio	10,321	4	,035
Linear-by-Linear Association	6,015	1	,014
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Crosstabs

гуманістична спрямованість (контрольна група до формувального експерименту) * гуманістична спрямованість (контрольна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within гуманістична орієнтація (контрольна група до формувального експерименту)

		гуманістична орієнтація (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
гуманістична спрямованість (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
	середній рівень	18,2%	72,7%	9,1%	100,0%
	високий рівень	50,0%	50,0%		100,0%
Total		30,0%	55,0%	15,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,107 ^a	4	,392
Likelihood Ratio	4,394	4	,355
Linear-by-Linear Association	,161	1	,688
N of Valid Cases	20		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

Crosstabs

гуманістична спрямованість (експериментальна група до формувального експерименту) *
гуманістична спрямованість (експериментальна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within гуманістична спрямованість (експериментальна група до формувального експерименту)

	гуманістична орієнтація (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
	низький рівень	середній рівень	високий рівень	
гуманістична спрямованість (експериментальна група до формувального експерименту)				
низький рівень	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
середній рівень	11,1%	66,7%	22,2%	100,0%
високий рівень			100,0%	100,0%
Total	20,0%	50,0%	30,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,079 ^a	4	,039
Likelihood Ratio	10,321	4	,035
Linear-by-Linear Association	6,015	1	,014
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Crosstabs

Гуманістична спрямованість (контрольна група до формувального експерименту) * гуманістична спрямованість (контрольна група після формувального експерименту) Cross tabulation

% within гуманістична орієнтація (контрольна група до формувального експерименту)

	гуманістична орієнтація (контрольна група після формувального експерименту)			Total
	низький рівень	середній рівень	високий рівень	
гуманістична спрямованість (контрольна група до формувального експерименту)				
низький рівень	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
середній рівень	18,2%	72,7%	9,1%	100,0%
високий рівень	50,0%	50,0%		100,0%
Total	30,0%	55,0%	15,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,107 ^a	4	,392
Likelihood Ratio	4,394	4	,355
Linear-by-Linear Association	,161	1	,688
N of Valid Cases	20		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

Frequency Table**прагматична орієнтація (експериментальна група до формувального експерименту)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	9	45,0	45,0	45,0
середній рівень	9	45,0	45,0	90,0
високий рівень	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

прагматична орієнтація (експериментальна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
середній рівень	9	45,0	45,0	70,0
високий рівень	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

прагматична орієнтація (контрольна група до формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
середній рівень	10	50,0	50,0	85,0
високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

прагматична спрямованість (контрольна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
низький рівень	8	40,0	40,0	40,0
середній рівень	8	40,0	40,0	80,0
високий рівень	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

**прагматична орієнтація (експериментальна група до формувального експерименту) *
прагматична орієнтація (експериментальна група після формувального експерименту)
Crosstabulation**

% within прагматична орієнтація (експериментальна група до формувального експерименту)

		прагматична орієнтація (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
прагматична орієнтація (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	44,4%	44,4%	11,1%	100,0%
	середній рівень	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	високий рівень			100,0%	100,0%
Total		25,0%	45,0%	30,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,049 ^a	4	,090
Likelihood Ratio	8,450	4	,076
Linear-by-Linear Association	5,809	1	,016
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

Crosstabs

прагматична орієнтація (контрольна група до формувального експерименту) * прагматична орієнтація (контрольна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within прагматична орієнтація (контрольна група до формувального експерименту)

		прагматична орієнтація (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
прагматична орієнтація (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	середній рівень	30,0%	50,0%	20,0%	100,0%
	високий рівень	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Total		40,0%	40,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,690 ^a	4	,792
Likelihood Ratio	1,632	4	,803
Linear-by-Linear Association	,892	1	,345
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Додаток Д.3.2.

Блок базово-педагогічних характеристик конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності

Frequency Table

рийняття управлінських рішень (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
	середній рівень	7	35,0	35,0	65,0
	високий рівень	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

рийняття управлінських рішень (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	3	15,0	15,0	15,0
	середній рівень	8	40,0	40,0	55,0
	високий рівень	9	45,0	45,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

прийняття управлінських рішень (контрольна група до формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
середній рівень	8	40,0	40,0	70,0
високий рівень	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

прийняття управлінських рішень (контрольна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
середній рівень	8	40,0	40,0	65,0
високий рівень	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

**прийняття управлінських рішень (експериментальна група до формувального експерименту)
* прийняття управлінських рішень (експериментальна група після формувального експерименту) Crosstabulation**

% within прийняття управлінських рішень (експериментальна група до формувального експерименту)

		прийняття управлінських рішень (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
прийняття управлінських рішень (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	середній рівень	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
	високий рівень		14,3%	85,7%	100,0%
Total		15,0%	40,0%	45,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,577 ^a	4	,048
Likelihood Ratio	10,343	4	,035
Linear-by-Linear Association	4,673	1	,031
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

Crosstabs

прийняття управлінських рішень (контрольна група до формувального експерименту) *
прийняття управлінських рішень (контрольна група після формувального експерименту)
Crosstabulation

% within прийняття управлінських рішень (контрольна група до формувального експерименту)

		прийняття управлінських рішень (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
прийняття управлінських рішень (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	середній рівень	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	високий рівень	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
Total		25,0%	40,0%	35,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,476 ^a	4	,482
Likelihood Ratio	3,358	4	,500
Linear-by-Linear Association	2,147	1	,143
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,50.

Ефективна рекламна політика

Frequency Table

ефективна рекламна політика (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
	середній рівень	9	45,0	45,0	80,0
	високий рівень	4	20,0	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

ефективна рекламна політика (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	2	10,0	10,0	10,0
	середній рівень	8	40,0	40,0	50,0
	високий рівень	10	50,0	50,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

ефективна рекламна політика (контрольна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
	середній рівень	11	55,0	55,0	85,0
	високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ефективна рекламна політика (контрольна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	4	20,0	20,0	20,0
	середній рівень	12	60,0	60,0	80,0
	високий рівень	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

**ефективна рекламна політика (експериментальна група до формувального експерименту)
ефективна рекламна політика (експериментальна група після формувального експерименту)
Crosstabulation**

% within ефективна рекламна політика (експериментальна група до формувального експерименту)

		ефективна рекламна політика (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
ефективна рекламна політика (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	14,3%	71,4%	14,3%	100,0%
	середній рівень	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
	високий рівень			100,0%	100,0%
Total		10,0%	40,0%	50,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,810 ^a	4	,099
Likelihood Ratio	9,722	4	,045
Linear-by-Linear Association	5,534	1	,019
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Crosstabs

ефективна рекламна політика (контрольна група до формувального експерименту) *
ефективна рекламна політика (контрольна група після формувального експерименту)
Crosstabulation

% within ефективна рекламна політика (контрольна група до формувального експерименту)

		ефективна рекламна політика (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
ефективна рекламна політика (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	33,3%	66,7%		100,0%
	середній рівень	9,1%	63,6%	27,3%	100,0%
	високий рівень	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Total		20,0%	60,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,636 ^a	4	,457
Likelihood Ratio	4,862	4	,302
Linear-by-Linear Association	1,111	1	,292
N of Valid Cases	20		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Додаток Д. 3.3

**Характеристики спеціально-конкурентоздатного блоку конкурентноздатності
управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності**

Frequency Table

потреба в досягненнях (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	13	65,0	65,0	65,0
	середній рівень	4	20,0	20,0	85,0
	високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

потреба в досягненнях (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	8	40,0	40,0	40,0
	середній рівень	6	30,0	30,0	70,0
	високий рівень	6	30,0	30,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

потреба в досягненнях (контрольна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	13	65,0	65,0	65,0
	середній рівень	6	30,0	30,0	95,0
	високий рівень	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

отреба в досягненнях (контрольна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	11	55,0	55,0	55,0
	середній рівень	7	35,0	35,0	90,0
	високий рівень	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

потреба в досягненнях (експериментальна група до формувального експерименту) * потреба в досягненнях (експериментальна група після формувального експерименту)

Crosstabulation

% within потреба в досягненнях (експериментальна група до формувального експерименту)

		потреба в досягненнях (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
потреба в досягненнях (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	53,8%	38,5%	7,7%	100,0%
	середній рівень	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	високий рівень			100,0%	100,0%
Total		40,0%	30,0%	30,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,881 ^a	4	,028
Likelihood Ratio	11,887	4	,018
Linear-by-Linear Association	8,011	1	,005
N of Valid Cases	20		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

Crosstabs

потреба в досягненнях (контрольна група до формувального експерименту) * потреба в досягненнях (контрольна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within потреба в досягненнях (контрольна група до формувального експерименту)

		потреба в досягненнях (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
потреба в досягненнях (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	69,2%	23,1%	7,7%	100,0%
	середній рівень	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
	високий рівень		100,0%		100,0%
Total		55,0%	35,0%	10,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,098 ^a	4	,393
Likelihood Ratio	4,376	4	,357
Linear-by-Linear Association	2,110	1	,146
N of Valid Cases	20		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Frequency Table

поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
	середній рівень	10	50,0	50,0	85,0
	високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
	середній рівень	9	45,0	45,0	75,0
	високий рівень	5	25,0	25,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група до формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
середній рівень	11	55,0	55,0	85,0
високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
середній рівень	12	60,0	60,0	85,0
високий рівень	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група до формувального експерименту) * поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група до формувального експерименту)

		поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
поведінковий блок ставлення до здоров'я (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	середній рівень	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%
	високий рівень		33,3%	66,7%	100,0%
Total		30,0%	45,0%	25,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,690 ^a	4	,020
Likelihood Ratio	11,680	4	,020
Linear-by-Linear Association	6,345	1	,012
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

Crosstabs

поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група до формувального експерименту) * поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група до формувального експерименту)

		поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
поведінковий блок ставлення до здоров'я (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	33,3%	66,7%		100,0%
	середній рівень	18,2%	63,6%	18,2%	100,0%
	високий рівень	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Total		25,0%	60,0%	15,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,525 ^a	4	,640
Likelihood Ratio	3,310	4	,507
Linear-by-Linear Association	,823	1	,364
N of Valid Cases	20		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

Frequency Table

схильність до стресу (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
	середній рівень	5	25,0	25,0	55,0
	високий рівень	9	45,0	45,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

схильність до стресу (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	8	40,0	40,0	40,0
	середній рівень	6	30,0	30,0	70,0
	високий рівень	6	30,0	30,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

схильність до стресу (контрольна група до формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
середній рівень	6	30,0	30,0	55,0
високий рівень	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

схильність до стресу (контрольна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
середній рівень	5	25,0	25,0	50,0
високий рівень	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

**схильність до стресу (експериментальна група до формувального експерименту) *
схильність до стресу (експериментальна група після формувального експерименту)
Crosstabulation**

% within схильність до стресу (експериментальна група до формувального експерименту)

		схильність до стресу (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
схильність до стресу (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	83,3%		16,7%	100,0%
	середній рівень	20,0%	80,0%		100,0%
	високий рівень	22,2%	22,2%	55,6%	100,0%
Total		40,0%	30,0%	30,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,991 ^a	4	,007
Likelihood Ratio	15,235	4	,004
Linear-by-Linear Association	5,043	1	,025
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,50.

Crosstabs

схильність до стресу (контрольна група до формувального експерименту) * схильність до стресу (контрольна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within схильність до стресу (контрольна група до формувального експерименту)

		схильність до стресу (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
схильність до стресу (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	середній рівень	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
	високий рівень	22,2%	22,2%	55,6%	100,0%
Total		25,0%	25,0%	50,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,044 ^a	4	,903
Likelihood Ratio	,992	4	,911
Linear-by-Linear Association	,419	1	,518
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,25.

Комунікабельність

Frequency Table

комунікативний мінімум (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
	середній рівень	15	75,0	75,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

комунікативний мінімум (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	1	5,0	5,0	5,0
	середній рівень	15	75,0	75,0	80,0
	високий рівень	4	20,0	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

комунікативний мінімум (контрольна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
	середній рівень	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

мунікативний мінімум (контрольна група після формувального експеримент

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	6	30,0	30,0	30,0
середній рівень	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

комунікативний мінімум (експериментальна група до формувального експерименту) *
комунікативний мінімум (експериментальна група після формувального експерименту)
Crosstabulation

% within комунікативний мінімум (експериментальна група до формувального експерименту)

		комунікативний мінімум (експериментальна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
комунікативний мінімум (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	середній рівень		93,3%	6,7%	100,0%
Total		5,0%	75,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,022 ^a	2	,004
Likelihood Ratio	10,647	2	,005
Linear-by-Linear Association	1,740	1	,187
N of Valid Cases	20		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

Crosstabs

**комунікативний мінімум (контрольна група до формувального експерименту) *
комунікативний мінімум (контрольна група після формувального експерименту)
Crosstabulation**

% within комунікативний мінімум (контрольна група до формувального експерименту)

		комунікативний мінімум (контрольна група після формувального експерименту)		Total
		низький рівень	середній рівень	
комунікативний мінімум (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	42,9%	57,1%	100,0%
	середній рівень	23,1%	76,9%	100,0%
Total		30,0%	70,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,848 ^b	1	,357		
Continuity Correction ^a	,167	1	,682		
Likelihood Ratio	,829	1	,363		
Fisher's Exact Test				,613	,336
Linear-by-Linear Association	,805	1	,370		
N of Valid Cases	20				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,10.

Frequency Table

лідерський потенціал (експериментальна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	5	25,0	25,0	25,0
	середній рівень	8	40,0	40,0	65,0
	високий рівень	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

лідерський потенціал (експериментальна група після формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	середній рівень	7	35,0	35,0	35,0
	високий рівень	13	65,0	65,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

лідерський потенціал (контрольна група до формувального експерименту)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
	середній рівень	9	45,0	45,0	80,0
	високий рівень	4	20,0	20,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

лідерський потенціал (контрольна група після формувального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid низький рівень	7	35,0	35,0	35,0
середній рівень	8	40,0	40,0	75,0
високий рівень	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

лідерський потенціал (експериментальна група до формувального експерименту) * лідерський потенціал (експериментальна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within лідерський потенціал (експериментальна група до формувального експерименту)

		лідерський потенціал (експериментальна група після формувального експерименту)		Total
		середній рівень	високий рівень	
лідерський потенціал (експериментальна група до формувального експерименту)	низький рівень	80,0%	20,0%	100,0%
	середній рівень	37,5%	62,5%	100,0%
	високий рівень		100,0%	100,0%
Total		35,0%	65,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,242 ^a	2	,016
Likelihood Ratio	10,309	2	,006
Linear-by-Linear Association	7,817	1	,005
N of Valid Cases	20		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

Crosstabs

лідерський потенціал (контрольна група до формувального експерименту) * лідерський потенціал (контрольна група після формувального експерименту) Crosstabulation

% within лідерський потенціал (контрольна група до формувального експерименту)

		лідерський потенціал (контрольна група після формувального експерименту)			Total
		низький рівень	середній рівень	високий рівень	
лідерський потенціал (контрольна група до формувального експерименту)	низький рівень	42,9%	28,6%	28,6%	100,0%
	середній рівень	33,3%	55,6%	11,1%	100,0%
	високий рівень	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total		35,0%	40,0%	25,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,973 ^a	4	,562
Likelihood Ratio	2,933	4	,569
Linear-by-Linear Association	,441	1	,507
N of Valid Cases	20		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

Блок «Психологічна культура конкуренції»

Frequency Table

оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група до формуального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid конструктивні	3	15,0	15,0	15,0
деструктивні	6	30,0	30,0	45,0
поєднання	4	20,0	20,0	65,0
ігнорування/уникання	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група після формуального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid конструкт	7	35,0	35,0	35,0
деструкт	5	25,0	25,0	60,0
поєднання	4	20,0	20,0	80,0
ігнорування/уникання	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (контрольна група до формуального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid конструкт	3	15,0	15,0	15,0
деструкт	5	25,0	25,0	40,0
поєднання	5	25,0	25,0	65,0
ігнорування/уникання	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (контрольна група після формуального експерименту)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid конструкт	4	20,0	20,0	20,0
деструкт	6	30,0	30,0	50,0
поєднання	5	25,0	25,0	75,0
ігнорування/уникання	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Crosstabs

оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група до формуального експерименту) * оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група після формуального експерименту)
Crosstabulation

% within оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група до формуального експерименту)

		оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група після формуального експерименту)				Total
		конструкт	деструкт	поєднання	ігнорування/уникання	
оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовуються Вами (експериментальна група до формуального експерименту)	конструктивні	66,7%		33,3%		100,0%
	деструктивні	16,7%	66,7%	16,7%		100,0%
	поєднання	75,0%		25,0%		100,0%
	ігнорування/уникання	14,3%	14,3%	14,3%	57,1%	100,0%
Total		35,0%	25,0%	20,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,253 ^a	9	,032
Likelihood Ratio	19,431	9	,022
Linear-by-Linear Association	3,932	1	,047
N of Valid Cases	20		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

Crosstabs

оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовується Вами (контрольна група до формуального експерименту) * оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовується Вами (контрольна група після формуального експерименту) Crosstabulation

% within оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовується Вами (контрольна група до формуального експерименту)

		оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовується Вами (контрольна група після формуального експерименту)				Total
		конструкт	деструкт	поєднання	ігнорування/уникання	
оцінка конструктивності стратегій поведінки в конкуренції, які частіше використовується Вами (контрольна група до формуального експерименту)	конструкт		33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	деструкт	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	поєднання	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	ігнорування/уникання	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	100,0%
Total		20,0%	30,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,568 ^a	9	,937
Likelihood Ratio	3,935	9	,916
Linear-by-Linear Association	,822	1	,365
N of Valid Cases	20		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.