

## **ЧАСТИНА 2. ЛІДЕРСТВО В ПСИХОЛОГІЧНИХ ПОНЯТТЯХ ТА ПІДХОДАХ**

**Закалик Галина, Гливанська Оксана.  
ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТИЛІВ  
УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ**

Сучасний навчальний заклад – складна система, яка динамічно розвивається, реформується і вимагає грамотного управління. Система управління може функціонувати лише тоді, коли всі її складові ланки відповідають вимогам сьогодення. Управління навчальним закладом – це цілеспрямований вплив на педагогічний колектив (а через нього на освітньо-виховний процес) для досягнення максимальних результатів у вихованні, розвитку, навчанні дітей шкільного віку. Очолює цю діяльність – адміністрація навчального закладу. Управлінська діяльність керівника є специфічним різновидом трудового процесу, і характеризується предметом праці, засобами праці, самою працею, а також її результатами.

В останні роки соціально-економічні умови і політичні процеси, що відбуваються в Україні, кардинально змінили зміст управлінської діяльності в навчальному закладі: зросла самостійність, а отже, відповідальність керівників за результати. Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями управління та раціонального використання влади вимагають вивчення феноменів лідерства та керівництва, а також стилів управління, які використовуються в педагогічних колективах. Умілі дії адмінперсоналу – це стабільність і порядок, уміння розв'язання різноманітних проблем та створення сприятливого психологічного клімату у колективі, готовність і відданість кожного співробітника включатись у виконання складного завдання. Адже колектив – це люди, які мають власні мотиви і здатні самі ставити перед собою цілі. Вони можуть хотіти або не

хотіти щось виконувати і залежно від цього будують свою поведінку.

Необхідно зауважити, що керівництво навчальним закладом (адмінперсонал) та педагогічні працівники і допоміжні працівники (персонал або підлеглі) – дві підсистеми, які сукупно формують складну управлінську систему, від злагодженої роботи яких буде залежати успішність діяльності школи. Якщо керівник вміє ставити завдання, визначати засоби досягнення мети і методи контролю, управляти думкою колективу, мотивувати працівників на повноцінну роботу та досягати високих результатів, тоді й колектив починає працювати як злагоджений механізм. Сукупність дій, що здійснюються керівниками з метою забезпечення бажаної поведінки своїх співробітників називають керівництвом.

В управлінській діяльності використовуються різні стилі керівництва, які можуть бути більше чи менше ефективними залежно від того, наскільки структурована виконувана робота (вирішуване завдання), наскільки вдало застосовують їх керівники та як реагують підлеглі на ці дії. Невміле керівництво може ставати причиною конфліктів у колективі. У зв'язку з цим виокремлюють безконфліктні і конфліктні стилі управління.

Феноменологія управління, вибір стилю управління – психологічні проблеми, які потребують постійного вивчення. З огляду на це можна вважати, що обрана тема дослідження стилів управління – є актуальною.

Мета дослідження – вивчити психологічні особливості стилів управління в діяльності освітньої установи. Вивчення даної проблеми вимагає постановки наступних завдань: здійснити аналіз наукової літератури з проблем стилів управління в діяльності освітньої установи, на основі відповідних меті методик провести емпіричне дослідження та зробити висновки щодо стилів управління в освітніх установах.

Предмет дослідження – психологічні особливості стилів управління в освітній установі.

Можна припустити, що існує залежність між стилем управління керівників і їх індивідуальними та професійно

важливими соціально-психологічними якостями. Разом з тим, прояв особистісної агресивності та конфліктності можуть відображатися у виборі конфліктних стилів управління.

У роботі використані наступні методи: метод спостереження, метод бесіди, метод тестування за методиками: методика «Самооцінка керівником стилю управління» (В. П. Захарова); тест для керівників «Хто ви – лідер чи адміністратор?», методика «Діагностика рівня суб'єктивного локусу контролю» (Дж. Роттера, адаптація Е. Ф. Бажина, С. А. Голинкіної, А. М. Еткінда), тест «Визначення керівником особистісних якостей», методика діагностики особистості на мотивацію до успіху (Т. Елерс), методика «Особистісна агресивність та конфліктність».

Результати дослідження статистично опрацьовані за допомогою методів математичної статистики (непараметричні критерії Вілкоксона та Манна-Уїтні, метод кореляційного аналізу Спірмена; обчислення результатів проводились з використанням пакету програм «Statistica 6.0 for Windows»).

Група досліджуваних – адмінперсонал навчальних закладів м. Львова у кількості 27 осіб.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступили: системний підхід, що базується на пошуку цілісних взаємопов'язаних характеристик досліджуваних фактів щодо стилю управління та психологічних характеристик керівників; принципи єдності свідомості і діяльності, розвитку, детермінізму, суб'єктності діяльності; культурологічний підхід до гуманітарних явищ і процесів, особистісно-аксіологічний підхід моделі вивчення управлінської діяльності керівника освітньої установи, в якій стиль керівництва представляється як ціннісне утворення, що виражає суб'єктивно-значимий спосіб професійного росту, а також основні положення: психології управління про роль керівника (Т. Базаров, Т. Кабаченко, Р. Кричевський, Б. Ломов, А. Філіппов, А. Донцов, А. Журавльов, Е. Клімов, С. Сергієчко); підходи до формування індивідуального стилю управління (Е. Перелигіна, Г. Почепцов, І. Сергеева, А. Федоров, В. Шепель), дослідження взаємодії між

керівником та підлеглими як взаємовплив між суб'єктом та об'єктом управління (І. О. Кулініч, В. М. Шепель, А. А. Урбанович).

Під стилем керівництва установою освіти розуміють систему методів, прийомів і засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника. Разом з тим – це також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника [3, с. 148]. Під стилем керівництва розуміють сталі особливості реалізації керівником владо-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури [9]. Стиль роботи керівника можна трактувати як своєрідний стереотип розумових проявів і реальних вчинків, що притаманні даній особистості [11, с. 143]. Стиль роботи керівника є наочним проявом тих принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, завдяки яким наочно демонструються його особистісно-ділові якості та антропологічна підготовленість. Стиль роботи менеджера освіти – це й гнучкість поведінки керівника щодо співробітників та учнів, що базується на самоорганізації та самоуправлінні, орієнтованість на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації загалом [4, с. 24].

В останні роки оцінка стилів управління набуває великої популярності серед українських та закордонних дослідників. Це дало можливість виокремити демократичний, автократичний, ліберальний стилі управління. Сучасна психологія управління виокремлює також змішаний та непослідовний стилі управління [5]. Кожен зі стилів зумовлюється цілим рядом чинників, які мають як соціальну, так і психологічну природу. А за якістю застосування – вони оцінюються з позитивного та негативного боку.

Зокрема, демократичний (авторитетний або колегіальний) стиль керівництва передбачає такі механізми впливу, які апелюють до потреби в приналежності, високій меті, автономії і самовираженні. Справжній демократичний керівник уникає нав'язування своєї волі підлеглим. Він очікує від своїх підлеглих конкретної допомоги, приймає рішення з урахуванням їх

пропозицій і заперечень. Демократичне керівництво характеризується розділенням влади і участю працівників в управлінні; відповідальність не концентрується, а розподіляється.

Керівника такого стилю відрізняють, як правило, рівний тон під час спілкування, доброзичливість, відкритість, терплячість до критики. Вважається, що даний стиль керівництва орієнтований, в першу чергу, на людину – працівника, розкриття творчих можливостей якого і приводить у кінцевому результаті до високих показників діяльності.

Перевага демократичного стилю – прийняття доцільних рішень, висока мотивація співробітників і розвантаження керівника. Крім того, підтримується розвиток співробітників. Недолік – демократичний стиль управління може уповільнити прийняття рішень [11]. Демократичний стиль керівництва дозволяє стимулювати появу ініціативи, розкривати творчий потенціал виконавців, успішніше вирішувати інноваційні і нестандартні задачі, ефективніше використовувати матеріально-договірні стимули праці, підняти задоволення виконавців своєю працею, створити сприятливий психологічний клімат у колективі тощо.

Демократичний стиль має формальну і змістовну сторони. Формальна сторона: інструкції у формі пропозицій, мова виразна, емоційно насичена, тон – приятельський. Заохочення і покарання завжди супроводжуються порадами, розпорядження а заборони – дискусіями. Позиція лідера – в середині групи. Змістовна сторона – заходи плануються не заздалегідь, а в групі; за реалізацію пропозицій відповідають усі. Розподіл роботи колективно обговорюється.

Демократичний стиль керівництва використовується не за всіх умов. Як правило, він успішно спрацьовує у стабільному колективі, за високої кваліфікації працівників, за наявності активних, ініціативних працівників, які нестандартно мислять та діють, за можливості здійснення вагомих матеріальних витрат.

Такого роду умови далеко не завжди існують, до того ж це саме умови, які роблять застосування демократичного стилю

лише можливим. Перетворити цю можливість у дійсність – завдання не з легких.

Авторитарний (директивний, автократичний) стиль характеризується централізацією влади лише в руках керівника. Цей стиль управління базується на примушенні в постановці задач і виборі методів їх рішення. Вимагає передачі чітких інструкцій виконавцям. Необхідний при керівництві слабким колективом або при організації роботи в екстремальних ситуаціях.

Автократичний керівник одноосібно приймає рішення, без обґрунтування його перед підлеглими, при цьому виходить з того, що він, на відміну від підлеглих, володіє великим розумінням і знанням справи, чого, зрозуміло, бути не повинно. Рішення керівника мають характер розпоряджень, які повинні беззастережно виконуватися підлеглими, в іншому випадку вони можуть очікувати санкцій по відношенню до себе [7]. Керівник дотримується дистанції у стосунках з підлеглими, інформує їх про факти, які вони обов'язково повинні знати для виконання своїх завдань. У силу своєї законної влади керівник управляє підлеглими і очікує від них послуху. Він жорстко регламентує діяльність підлеглих, обмежуючи їхню ініціативу, контролює чи дотримуються його розпорядженнями і наскільки точно вони виконують. Керівник, який дотримується цього стилю, як правило, впевнений в беззаперечній перевазі своєї компетенції, досвіду та здібностей досягати бажаних цілей у порівнянні з підлеглими. Звідси – прагнення вирішувати всі проблеми за своїм бажанням, яке зовнішньо проявляється у тоні наказу, жорстко, а часом, і грубо під час спілкування, у нетерпінні до критики тощо. Вибір авторитарного стилю ясно показує, що керівник орієнтований виключно на виробничі задачі. Особистісні проблеми працівників його мало цікавлять.

Справи в колективі плануються керівником завчасно. Підлеглим відомі лише найближчі цілі і при цьому вони отримують мінімум необхідної інформації. Контроль за діяльністю підлеглих базується на силі влади керівника, його голос завжди є вирішальним, будь-яка критика на його адресу

не допускається [5, с. 56]. Знаки, що підкреслюють становище людини в очах оточуючих його людей (наприклад, автомашина), підтримують репутацію і володіння владою керівника.

У сучасній інтерпретації авторитарний стиль має сильні і слабкі сторони. Сильні сторони дають можливість швидкого прийняття рішення і мобілізацію працівників на його виконання. Цей стиль дозволяє стабілізувати ситуацію в конфліктних колективах. Він може бути ефективним у кризових ситуаціях, а також в умовах низького професійного рівня і слабкої трудової мотивації працівників. Він необхідний в умовах низького культурного рівня об'єкта управління, слабких управлінських зв'язках в екстремальних ситуаціях (аварії, техногенні катастрофи, трудові конфлікти).

Варіантом авторитарного стилю управління є патерналістський стиль. Він передбачає стосунки керівника з підлеглими, як з «дітьми» і їх трудову мотивацію опосередковує через особисту залежність. Службова інформація розповсюджується зверху вниз у залежності від «прихильності» керівництва, контроль діяльності здійснюється вибірково, за бажанням та інтуїцією керівника. Влада нікому не делегується і концентрується у руках керівника, який «цар, бог і військовий начальник». Цей стиль управління характерний для традиційного суспільства, і за спостереженням широко розповсюджений в сільських районах [1].

Авторитарно керуючий керівник повинен мати: висока свідомість, високий самоконтроль, далекоглядність, пробивну здатність, володіти хорошою здатністю до прийняття рішень. При цьому стилі управління мотивація підлеглих часто обмежена, тому що керівник відділяється соціально, передає, як правило, менш цікаву роботу підлеглих і підтримує в них страх перед загрозливими санкціями. Підлеглі стають байдужими до діяльності. Інформацію вони отримують через поставлені керівником інформаційні бар'єри неофіційними шляхами.

Цей стиль має як свої переваги, так і недоліки. Переваги авторитарного стилю управління – можлива велика швидкість

прийняття рішень, успішність при повсякденних, звичайних роботах. Недоліки авторитарного стилю лежать в слабкій мотивації самостійності і розвитку підлеглих, а також в небезпеці помилкових рішень за допомогою надмірних вимог керівники відносно кількості і (або) якості роботи. Авторитарний стиль управління може застосовуватися на практиці в декількох варіантах, які все більше наближаються до корпоративного стилю.

Авторитарний стиль має формальну і змістовну сторони. Формальна сторона: ділові короткі розпорядження; заборони без поблажливості, часто з погрозами; мова – чітка, тон – непривітний; заохочення та покарання суб'єктивні; емоції не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Змістова сторона: справи в організації плануються заздалегідь; визначається лише безпосередня мета, майбутнє – невідоме; голос керівника – вирішальний.

Авторитарний стиль управління доречний при наявності у крайній мірі двох умов: того вимагає ситуація; персонал добровільно та охоче погоджується на авторитарні методи керівництва.

Авторитарному стилю притаманні і значні позитивні якості: забезпечує чіткість та оперативність управління; створює видиму єдність управлінських дій для досягнення намічених цілей; мінімізує час прийняття рішень, в малих організаціях забезпечує швидку реакцію на зміну зовнішніх умов; не потребує окремих матеріальних витрат.

Явними вадами цього стилю є: стримування ініціативи, творчого потенціалу виконавців; відсутність дійових стимулів праці; громіздка система контролю; невисоке задоволення виконавців своєю працею; високий ступінь залежності роботи групи від постійного вольового пресингу керівника тощо. Подолати ці недоліки дозволяють економічні та соціально-психологічні методи управління, притаманні демократичному стилю керівництва.

Ліберальний (стиль попускання, потуральний, пасивний, нейтральний, анархічний) стиль характеризується мінімальним



втручанням керівника у діяльність підлеглих. Він виступає як посередник, який забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для роботи. Зазвичай справи пускаються на самоплив. Керівник реагує лише тоді, коли на нього тиснуть зверху або знизу. Як правило, за такого стилю керівництва серед підлеглих стають лідерами одна-дві людини, які керують групами [5, с. 57].

Нейтральний стиль керівництва, який називають також стилем попускання, по суті керівник уникає від прийняття стратегічно важливих рішень і при цьому відсутній чіткий розподіл завдань; контроль підлеглих – незначний; спосіб прийняття рішень – колективний, що передбачає ухиляння від відповідальності. Керівник в цьому випадку однаково байдужий як до потреб персоналу, так і до критики на свою адресу. За визначення К. Левіна, – це анархічний стиль, тому що його неодмінні умови – практично повна свобода виконавців при досить слабкому управлінському впливі. Пасивний стиль управління пропонує мінімальне управління висококваліфікованими працівниками при виконанні ними робіт, які не вимагають жорсткої координації.

Формальна сторона ліберального стилю: тон – конвенціональний; відсутність заохочень і покарань; ніякого співробітництва; позиція лідера – непомітно, він стоїть осторонь від групи. Змістовна сторона: справи у групи ідуть самі собою; лідер не дає ніяких вказівок; напрямки роботи представляють окремі власні інтереси, або розробляються іншим лідером.

Необхідно зазначити, що в останні роки оцінка стилів управління серед дослідників у значній мірі змінилася. Якщо ліберальний і авторитарний стилі не так давно характеризували переважно як негативні стилі управління, а демократичний вважався найбільш позитивним, то зараз прийшло розуміння, що оптимальним є той стиль управління, який приносить діяльності колективу найбільший вагомий здобуток, забезпечує стабільність діяльності, а поступальний характер розвитку організації – у легкості запровадженні інновацій тощо. Все більше уваги приділяється суб'єктивним, психологічним

особливостям прояву професійної активності керівника, його особистісним характеристикам [1]. Російський психолог Р. Шакуров відзначає, що кожна окрема психічна якість включається в склад стилю управління не у всьому об'ємі, а лише в тій мірі і формі, в якій це необхідно для даної діяльності [10].

І. А. Сергєєва та А. В. Федоров розглядають ще один стиль – непослідовний, що виявляється в непередбачуваному переході керівника від одного стилю до іншого (то авторитарний, то потурання, то демократичний, то знов авторитарний), що обумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем [8].

Реалізація того чи іншого стилю управління на практиці здійснюється у діяльності і проявляється наступними видами керівників: жорсткий, м'який, компромісний та ідеальний. Співвідношення різних стилів управління можна схематично подати наступним чином (рис. 1.1).

Жорсткий керівник

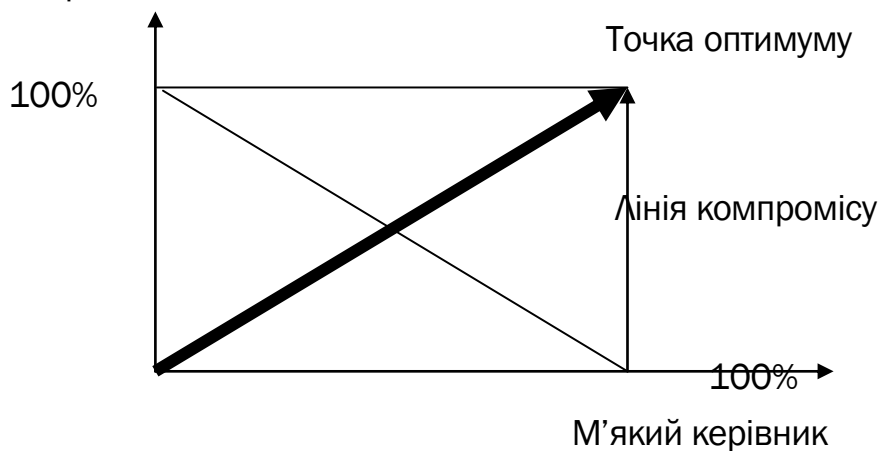


Рис. 1 Схема формування оптимального стилю керівника [11]

З метою виявлення стилів управління, які використовуються керівництвом навчальних закладів, у якості групи досліджуваних обрано 27 осіб, з яких 13 – працюють у приватних навчальних закладах та 14 – в державних навчальних закладах м. Львова.

На основі проведеного дослідження за методикою «Самооцінка керівником стилю управління» (В. П. Захарова) виявлено, що в основному керівники віддають перевагу демократичному стилю управління (85% досліджуваних) і

незначна частина схильна до авторитарного стилю (15%). Водночас, варто зазначити, що у керівників приватних навчальних закладів авторитарного стилю управління не було виявлено. За тестом для керівників «Хто ви – лідер чи адміністратор?» з'ясовано, що у той час як якості адміністратора (>50 балів) характерні для усіх досліджуваних (100% досліджуваних), то лідерські якості характерні для 68% досліджуваних. При цьому показник лідерства серед адмінперсоналу приватних навчальних закладів був вищим – характерний для 48%, тоді як для адмінперсоналу державних навчальних закладів – характерний для 20%.

Серед якостей, які найбільш характерні адмінперсоналу як керівній підсистемі за методикою «Діагностика рівня суб'єктивного локусу контролю» (Дж. Роттера) та тестом «Визначення керівником особистісних якостей», можна відзначити, що переважно це – інтерналі (63%), яким властиві середній рівень інтернальності в міжособистісних стосунках, високий і середній рівень в області виробничих стосунків та в області досягнень. Ці досліджувані виявляли високий або середній рівень соціальної моральності (відповідно, 40% і 60%), духовної (відповідно, 52% і 48%) та емоційної (відповідно, 46% і 54%) зрілості; високого (48%) та середнього (52%) рівня соціального інтелекту.

Локус контролю є важливим механізмом, що визначає здатність особистості здійснювати контроль, забезпечуючи можливість її саморозвитку та самореалізації. Водночас, сильно виражена відповідальність може породжувати ряд труднощів і ставати причиною наростання дискомфорту та збільшення напруженості. Але ці суперечності знімаються при введенні атрибутивного патерну, який умовно названий «хороший інтернальний контроль» [6]. Разом з тим, як зазначає Н. А. Государев, для осіб з екстернальним локусом контролю більш характерний вияв негативних емоцій і формування негативного емоційного стану, що призводить до невпевненості в своїх здібностях, неврівноваженості, прагненні відкласти реалізацію своїх намірів на невизначений термін [2].

Кожному керівнику має бути властиве прагнення до успіху. Аналіз результатів показав, що досліджуваним діагностики особистості на мотивацію до успіху (Т. Елерс). За отриманими результатами можна відзначити, що серед керівного складу шкіл не виявлено низького і дуже високого рівнів мотивації до успіху. Разом з тим, для – 33% досліджуваних характерний помірно високий рівень мотивації; у решти керівників – середній рівень мотивації до успіху. З точки зору Д. Мак-Клелланда, мотивація досягнення може розвиватися незалежно від віку людини. У зрілому віці це можливе, в першу чергу, за рахунок навчання. Крім цього, вона може розвиватися в контексті трудової діяльності, коли люди безпосередньо відчують всі переваги, пов'язані з досягненнями. Адекватна мотивація досягнення може закономірно формуватися і конструктивно реалізуватися лише в рамках системи стосунків, які характеризуються рисами істинного співробітництва і, перш за все, гармонійного поєднання особистісно не руйнуючого тиску: позитивного санкціонування за успіхи і не принизливої підтримки у разі невдачі.

У вивченні стилів управління необхідно дослідити таку особистісну характеристику як схильність до агресивності та конфліктності. Застосована методика «Особистісна агресивність і конфліктність» дала можливість проаналізувати такі якості як: схильність до запальності, наступальності, образливості, непоступливості, безкомпромісності, мстивості, нетерпимість до думки інших, підозрілості; позитивної агресивності, негативної агресивності, конфліктності. Результати показали, що у досліджуваних керівників – адмінперсоналу шкіл виявлені такі якості як: запальність (18.5%), наступальність (30%), образливість (18.5%), непоступливість (18.5%), мстивість (18.5% – завуча), нетерпимість до думки інших (18.5%), підозрілість (18.5%), позитивна агресивність (18.5%), негативна агресивність (18.5%), конфліктність (30%).

Результати свідчать, що 18.5% досліджуваних спостерігалася схильність до агресивних і конфліктних методів роботи. Разом з тим, 66% досліджуваних з числа адмінперсоналу схильність до

компромісу, тобто у гострих питаннях вони шукали шлях до безконфліктного розв'язання проблем. Негативними явищами можна вважати нездатність прислухатися до думки інших (прояв нетерпимості – у 18.5%, запальність – у 18.5%, мстивість – у 18.5% та прояв позитивної та негативної агресивності – у 18.5% тощо.

Таким чином, у керуючій підсистемі – адміністрації шкіл підібрано персонал, який володіє хорошими адміністраторськими здібностями. Їм властиві переважно середній або високий рівень соціальної моральності, духовної та емоційної зрілості; вони володіють високим або середнім рівнем соціального інтелекту. Високий або середній рівень інтернальності суб'єктивного контролю у більшості досліджуваних свідчить про їх особистісну відповідальність за життєво важливі ситуації. Вони мотивовані на успіх. У стосунках їм властивий компроміс. Для них характерний вибір демократичного стилю управління. Хоча цілком можливе застосування й авторитарного стилю, що дозволяє ефективно організувати діяльність навчальних закладів, що має важливим в сучасних умовах сьогодення.

#### **Джерела:**

1. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/people/style\\_and\\_effect.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/style_and_effect.shtml)
2. Государев Н.А. Треугольный человек. – М.: Молдая гвардия, 1991. – 270 с.
3. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – Минск: Изд-во БГУ, 1976.
4. Кравченко Л. М. Стиль роботи менеджера освіти / Педагогіка математика і природознавства // V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М. В. Остроградського, 24–25 вересня 2001 р. Збірник статей. – Полтава: ПОІППО, 2001. – 72 с.
5. Крижко В. В., Павлютенков Є. М. Менеджмент в освіті. Навч.-методичний посібник [Текст] / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. – К. : ІЗМН «Твін-сервіс», 1998.– 197 с.
6. Кузьмина Н.В., Реан А.А. Профессионализм педагогической деятельности. – СПб: Рыбинск. 1993. – С. 3-29.
7. Макаров В. М., Попова Г. В. Менеджмент: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2011. – 256 с.

8. Сергеева И. А., Федоров А. В. Психология и педагогика: курс лекций. Ч.1 / И. А. Сергеева, А. В. Федоров. – Иркутск: ИрГУПС, 2010. – 144 с.
9. Сливак В. А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 362 с.
10. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы совершенствования управления профтехучилищем / Р. Х. Шакуров. – М., 1984. – 192 с.
11. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432 с.

*Стаття надійшла 15 лютого 2015 р.*