



Специфика метакогнитивной детерминации стилевых различий управленческой деятельности

А. А. КАРПОВ, А. В. КАРПОВ

АННОТАЦИЯ

Введение. Цель работы заключалась в исследовании актуальной в теоретическом и практическом отношении проблемы установления и объяснения закономерностей влияния на стилевые предпочтения в реализации деятельности управленческого типа двух важнейших категорий детерминант – профессионально-важных качеств и факторов метакогнитивного плана. В итоге этого впервые раскрыта и объяснена сущность и специфика их влияния на стили управленческой деятельности, состоящее в их взаимно-опосредствованном характере, а также установлено своеобразие взаимосвязи этих детерминант.

Материалы и методы исследования. Использовались наиболее валидные и надежные методы, разработанные в современном метакогнитивизме – методика «Метакогнитивная осознанность деятельности» (Г. Шроу, Р. Денисон); методика МАИ Д. Эверсон, а также авторские методики диагностики индивидуальной меры выраженности метамышления, метапамяти и ингибиторных функций рефлексии. Использовались методы математико-статистической обработки (ANOVA), психодиагностические методики (методики Д. Роттера, Д. Векслера, А. Л. Журавлева – А. П. Захарова и др.) и методы, базирующиеся на основе методологии структурно-психологического анализа. В исследовании приняло участие 166 человек – работников сферы образования Ярославля.

Результаты исследования. Выявлены статистически значимые взаимосвязи индивидуальной меры развития факторов метакогнитивного плана и профессионально-важных качеств управленческой деятельности со стилевыми предпочтениями в ее реализации. Впервые установлено, что наиболее общей закономерностью их комплексного детерминационного влияния на общеуправленческие стили является прямая зависимость их эффективности от степени интегрированности этих двух категорий детерминант. Эксплицирована новая в теоретическом отношении закономерность: эффективность стилей определяется не только индивидуальной мерой развития отдельных качеств, но и их структурной организацией в целом и степенью организованности – прежде всего, интегрированности. Установлено, что основные метакогнитивные качества выступают важным опосредствующим звеном всей субъектной детерминации стилевых предпочтений в управленческой деятельности.

Обсуждение результатов и заключение. Получен ряд новых данных, выявляющих и объясняющих общую закономерность, состоящую в существовании значимых связей и отношений между основными качествами метакогнитивного плана и традиционно дифференцируемыми профессионально-важными качествами, с одной стороны, и стилевыми предпочтениями в реализации управленческой деятельности, с другой. Вся совокупность полученных результатов проинтерпретирована и объяснена с позиций базовых закономерностей системного типа. В методологическом плане полученные результаты содействуют минимизации одной из наиболее негативных особенностей современного метакогнитивизма – его внедеятельностного характера и недостаточной экологической валидности его эмпирического базиса, а также реализуемых на их основе концептуальных обобщений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управленческая деятельность, общеуправленческие стили, авторитарный стиль, коллегиальный стиль, попустительский стиль, профессионально-важные качества, метакогнитивные качества, субъектные детерминанты, структурные закономерности, парадигма ситуационизма, эффективность деятельности

Для цитирования: Карпов А. А., Карпов А. В. Специфика метакогнитивной детерминации стилевых различий управленческой деятельности // Перспективы науки и образования. 2025. № 5. С. 524–539. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.5.33>

Поступила: 10.04.2024 | Одобрена: 14.06.2025 | Опубликовано: 31.10.2025



Лицензия «С указанием авторства — С сохранением условий». Позволяет перерабатывать, исправлять и развивать произведения при условии указания авторства и лицензирования производных работ на аналогичных условиях.



The Specifics of the Metacognitive Determination of Stylistic Differences in Management Activity

A. A. KARPOV, A. V. KARPOV

ABSTRACT

Introduction. The aim of the work was to study the theoretically and practically relevant problem of establishing and explaining the patterns of influence on stylistic preferences in the implementation of management activity of two major categories of determinants: professionally important qualities and metacognitive factors. As a result, the essence and specificity of their influence on management styles, which consists in their mutually mediated nature, are revealed and explained for the first time, and the peculiarity of the relationship between these determinants is established.

Materials and methods of research. The work used the most valid and reliable methods developed in modern metacognitivism – the method of “Metacognitive Awareness of Activity” (G. Shrow, R. Denison); the method of MAI D. Everson, as well as the author’s methods for diagnosing individual measures of the severity of meta-thinking, meta-memory, and inhibitory functions of reflection. Methods of mathematical and statistical processing (ANOVA), psychodiagnostic techniques (methods of D. Rotter, D. Wechsler, A. L. Zhuravlev – A. P. Zakharov, etc.) and methods based on the methodology of structural psychological analysis were used. The study involved 166 people working in the field of education in Yaroslavl (Russian Federation).

Research results. The work reveals statistically significant correlations of the individual measure of the development of the metacognitive factors and professionally important qualities of management activity with style preferences in its implementation. For the first time, it was established that the most general pattern of their complex determinative influence on general management styles is the direct dependence of their effectiveness on the degree of integration of these two categories of determinants. A new theoretical pattern is explained: the effectiveness of styles is determined not only by the individual measure of the development of individual qualities, but also by their structural organization as a whole and the degree of organization, – first of all, integration. It has been established that the main metacognitive qualities are an important intermediary link in the entire subjective determination of style preferences in management activity.

Discussion of results and conclusion. A number of new data have been obtained that reveal and explain a general pattern consisting in the existence of significant connections and relationships between the basic metacognitive qualities and traditionally differentiated professionally important qualities, on the one hand, and stylistic preferences in the implementation of management activity, on the other. The totality of the obtained results is interpreted and explained from the standpoint of the basic patterns of the system type. Methodologically, the results obtained contribute to minimizing one of the most negative features of modern metacognitivism – its non-operational nature and the insufficient ecological validity of its empirical basis, as well as the conceptual generalizations implemented on their basis.

KEYWORDS

management activity, general management styles, authoritarian style, collegial style, conniving style, professionally important qualities, metacognitive qualities, subjective determinants, structural patterns, situationist paradigm, efficiency of activity

For Citation: Karpov, A. A., & Karpov, A. V. (2025). The Specifics of the Metacognitive Determination of Stylistic Differences in Management Activity. *Perspektivy nauki i obrazovaniya = Perspectives of Science and Education*, (5), 524–539. <https://doi.org/10.32744/pse.2025.5.33>

Received: 10 April 2025 | Approved: 14 June 2025 | Published: 31 October 2025



This is an open access article distributed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike International License (CC-BY-SA 4.0) that allows others to share the work with an acknowledgement of the work’s authorship and initial publication in this journal

ВВЕДЕНИЕ

Одним из наиболее важных направлений совершенствования образовательного процесса и управления им является всемерная опора на те данные, которые раскрывают его организационно-психологические факторы и закономерности. Так, именно в этом плане следует отметить значимую роль реализации Рамочной программы специализированного учреждения ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) «Образование-2030», а также деятельность специализированного института этой организации – Института планирования и управления в области образования (ИЕПА). Одним из весьма значимых направлений данной работы является, как известно, исследование управленческой деятельности в сфере образования в целом и тех стилей руководства, которые лежат в ее основе. Следует подчеркнуть, что в более общем плане исследование управленческих стилей является одним из наиболее традиционных, а одновременно – важных и репрезентативных для управленческой психологии в целом направлений [2; 9]. Оно не только стало своего рода «классикой жанра», но и по-прежнему занимает важнейшее место в общем спектре ее обширной проблематики. Вместе с тем, как и любая «классика», исследования в данной области, сохраняя свою непреходящую актуальность и значимость в целом – в его принципиальном содержании, в то же время, весьма чувствительно и к тем изменениям, которые объективно присущи развитию научных представлений, равно как и к изменяющимся требованиям со стороны практики. В силу этого, они предстают в новом свете в каждый конкретный исторический период. Одно из показательных проявлений этого заключается в следующей особенности, точнее – пока еще только тенденции развития и современного состояния исследований в данной области.

Оно связано с базовым и определяющим аспектом общей проблемы управленческих стилей – с вопросом о выявлении и объяснении их детерминации со стороны субъектных детерминант – прежде всего, индивидуальных и личностных качеств. Именно их система, как известно, играет определяющую роль в становлении и развитии стилевых особенностей управленческой деятельности. Вместе с тем, представления об этой системе также развиваются и обогащаются вслед за развитием более общих теоретических взглядов в иных областях психологии ассимилируя их достижения. Это очень характерно и по отношению к данной проблеме: она, будучи сензитивной к ним, обогащается все новыми и более сложными категориями субъектных детерминант, влияющих на становление стилевых особенностей. Одной из наиболее значимых среди этих – вновь устанавливаемых категорий является группа факторов метакогнитивного плана, раскрытых и проинтерпретированных в важном направлении когнитивной психологии – в метакогнитивизме [21; 22]. Другими словами, общая логика развития представлений в этой области привела к включению в сферу субъектных детерминант управленческой деятельности, наряду с их традиционно дифференцируемыми категориями (например, с категорией профессионально важных качеств, компетенций и др.), принципиально новой категории – факторов метакогнитивного типа. Данная проблема исследуется, например, в работах [26; 35]. Так, в работе [35] эксплицирована связь метакогнитивных качеств и мотивации как фактора эффективности контроля за поведением и деятельностью. В работе [37] исследуется влияние метакогнитивных факторов на успешность учебной деятельности. В исследовании [36] рассматриваются основные метакогнитивные детерминанты, обуславливающие эффективность саморегуляции в учебной деятельности. В еще более общем плане это явилось важной предпосылкой становления особого направления – метакогнитивной психологии управленческой деятельности. Значимость данной тенденции обусловлена и тем, что, как показано в исследованиях иных типов и видов профессиональной деятельности, факторы метакогнитивного плана оказывают весьма существенное влияние на их процессуальные характеристики и результативные параметры. В связи с этим, аналогичной значимостью их исследование должно, по всей вероятности, характеризоваться и по отношению к управленческой деятельности в целом и ее стилевым особенностям, в частности.

Кроме того, необходимо учитывать, что сама суть факторов метакогнитивного плана сопряжена, прежде всего, именно с процессуальными – стратегическими и стилевыми, а не с результативными аспектами деятельности. Они значительно сильнее детерминируют именно ее процессуальную сторону, а в ее результативных показателях проявляются более опосредствованно и менее явно. Иными словами, это означает, что они также в наибольшей мере предстают как именно процессуальные, то есть собственно стилевые детерминанты (хотя, конечно, сохраняют и свою роль факторов собственно результативного плана). Следовательно, со всей очевидностью вырисовывается необходимость обращения именно к данному аспекту общей проблематики

стилевого направления управленческой психологии. В этой связи следует отметить, что первые из такого рода исследований уже были осуществлены в наших предыдущих работах, результаты которых также необходимо учитывать при дальнейшей разработке данной проблемы [3; 7].

Наряду с этим, очень показательным является и еще одно – весьма существенное обстоятельство, обусловленное логикой развития представлений, складывающихся «на стыке» метакогнитивизма и психологии профессиональной деятельности. Действительно, эта логика все более явно эксплицирует весьма трудную, но одновременно и столь же острую проблему и даже определенное противоречие, смысл которых состоит в следующем. С одной стороны, практически во всех выполненных исследованиях обнаруживается не только значимое, но и весьма существенное – причем, именно непосредственное детерминационное влияние факторов метакогнитивного плана на то, что обозначается понятием «внешнего критерия» – на основные результативные параметры деятельности. Тем самым выявляется факт прямой детерминации этими факторами объективных – внешних показателей, в данном случае параметров деятельности. Однако, с другой стороны, столь же очевидно и то, что процессы, а также все иные средства и механизмы метакогнитивного плана атрибутивно имеют принципиально иную направленность и функциональное предназначение. Они ориентированы не на внешнюю активность непосредственно, а на внутреннюю регуляцию – на организацию «первичных» когнитивных процессов и качеств. Все базовые для метакогнитивизма конструкты – метамышление, метапамять, метакогнитивный мониторинг и др. по определению имеют исходную внедеятельностную специфику и, соответственно, должны характеризоваться весьма опосредствованной связью с деятельностными проявлениями – прежде всего, ее результативными параметрами. Однако именно этого и не наблюдается, поскольку они эмпирически обнаруживают свою именно непосредственную и весьма значимую роль в организации деятельности. В связи с этим и возникает задача объяснения констатированного противоречия, попытка решения которой также выступила одной из задач данной статьи.

Наконец, необходимо отметить и еще одну значимую особенность и, соответственно, – предпосылку для представленного ниже исследования. Она состоит в том, что, согласно современным представлениям, субъектная детерминация деятельности в целом – в том числе, и управленческой, а также ее стилевых особенностей, носит комплексный характер, включая не только разные группы этих детерминант, но и закономерные взаимосвязи между ними [3; 9]. Комплекс этих детерминант также является предметом рассмотрения в целом ряде работ. Так, в работе [18] исследуется влияние этических норм и личностных ценностей на управленческую деятельность школьных руководителей. В работе [25] рассматривается влияние профессиональных компетенций на организацию преподавательской деятельности. В исследовании [32] исследуется достаточно обширный комплекс личностных качеств педагога как фактов его деятельности, в том числе и при реализации функций организационного плана. В работе [17] эксплицирована связь ряда индивидуальных качеств со стилевыми предпочтениями в сфере образовательной деятельности. В исследовании [30] выявлены личностные детерминанты, обуславливающие повышение эффективности воспитательных мероприятий и руководства ими. В исследовании [14] выявлены основные личностные качества, обуславливающие лидерское поведение в образовательной сфере. Наряду с этим, в [17] раскрывает и связь личностных качеств со специфическим и приковывающим сегодня внимание исследователей стилем управления – ситуационным. В исследовании [24] выявлены основные ценности как детерминанты эффективной управленческой деятельности в образовательной сфере. В связи с этой общей особенностью есть достаточные основания полагать, что она будет иметь место и по отношению к взаимосвязи метакогнитивных факторов со всеми иными категориями субъектных детерминант – прежде всего с теми, которые традиционно относятся к группе профессионально-важных качеств данной деятельности. Следовательно, возникает задача выявления особенностей этой связи и их объяснения. Она одновременно означает и определенный шаг на пути решения максимально общей проблемы – трансформации аналитического подхода к исследованию общеуправленческих стилей к системному.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исходя из формулированных выше целей и задач исследования, его дизайн должен состоять в следующем. Во-первых, необходимо произвести определение и диагностику некоторых, наиболее значимых субъектных детерминант собственно метакогнитивного плана – прежде всего, базовых метакогнитивных процессов и качеств. Во-вторых, аналогичные процедуры

должны быть реализованы и по отношению к наиболее репрезентативным и специфическим для данной деятельности ее традиционным детерминантам, в роли которых, как отмечалось, выступает категория профессионально-важных качеств. Следовательно, эти две группы детерминант, равно как и их взаимосвязи, и должны выступить предметом приоритетного изучения. В-третьих, должна быть осуществлена и процедура диагностики стилевых различий в реализации управленческой деятельности по отношению к выборке исследования.

В связи с этим, вначале была проведена диагностика индивидуальной меры выраженности двух указанных групп субъектных детерминант управленческой деятельности. Первая группа включала следующие – метакогнитивные детерминанты деятельности и соответствующие им методики их диагностики, продемонстрировавшие свою обоснованность и рассматривающиеся сейчас как наиболее надежные и репрезентативные:

Индивидуальная мера развития метамышления (ММ) как базового процесса метакогнитивной сферы личности (по разработанной в [3] методике);

Индивидуальная мера развития метапамяти (МПам.) как еще одного базового метакогнитивного процессов (по методике Р. Диксон – Д. Халтча «Metamemory in Adult» – MIA [16]);

Мера и характер метакогнитивного мониторинга знаний (МЗ) по методике «Опросник метакогнитивной осознанности (MAI)» (Schraw & Dennison [31]), определяемая как сумма баллов по шкалам «Метакогнитивные знания» и «Метакогнитивная регуляция»;

Уровень развития метапланирования (по методике Д. Эверсон для его диагностики – МПлан. (по [19]));

Процессы метакогнитивной ингибиции (МКИ) по разработанной в [3] методике, сущность которых состоит в следующем. Метакогнитивные процессы могут быть направлены не только на фасилитацию осознаваемого контроля деятельности, но и на его ингибицию – минимизацию и даже практически полную блокаду. Это зафиксировано в феноменах редукции рефлексивности, метакогнитивной блокады и метакогнитивного моратория [3; 5]. Они выступают важными операционными средствами многих видов профессиональной деятельности, в особенности – управленческой.

Вторая группа субъектных детерминант включала те, которые относятся к категории профессионально-важных качеств (ПВК) управленческой деятельности. При этом следует, конечно, учитывать известные и весьма принципиальные сложности, связанные с определением совокупности этих качеств. Проблема их экспликации является не только одной из наиболее традиционных, но и столь же сложной и неоднозначной. Предлагаемые их перечни, несмотря на многочисленность и разнообразие, до сих пор не имеют общепринятого варианта. Однако следует учитывать, что в данном исследовании вовсе не требуется решения этой задачи в целом. В нем необходимо определить лишь некоторые – значимые и репрезентативные из такого рода качеств и далее – на их материале попытаться выявить и объяснить принципиальные – общие особенности связи ПВК управленческой деятельности с детерминантами первой группы (метакогнитивными). Исходя из этого, в данном исследовании рассмотрены следующие качества (с указанием методик их диагностики):

Интернальный локус контроля (ИЛК), который, к тому же, является предиктором важнейшего и во многом определяющего качества, фактически, любой деятельности, особенно управленческой и организационной – ответственности [4]. Для его диагностики применялась методика Д. Роттера [29].

Социальный интеллект (СИ), являющийся интегратором целого ряда иных – важнейших качества руководителя. Для его диагностики использовалась методика (по [5]).

Самоорганизованность (СО), которая интегрирует и репрезентирует ряд иных – более локальных, но также значимых качеств управленческой деятельности (в частности, способность к самоконтролю, самодисциплину, личностную зрелость и др.). Для ее диагностики использовалась соответствующая шкала из методики В. И. Моросановой [10].

Мотивация достижения (МД), которая, как показано во многих исследованиях, в частности, в [3] оказывает очень существенно – причем, и прямое и опосредствованное влияние на обе-

спечение возможно большей эффективности управленческой деятельности, а через нее – и на достижения более общих, собственно личностных, в том числе – и карьеровых целей. Для ее диагностики использовалась методика Д. МакКлелланда [20].

Вербальный интеллект (ВИ), являющийся одновременно предиктором такого критически значимого качества управленческой деятельности, как общая культура, уровень общей социальной и профессиональной компетентности. Для его диагностики использовалась методика Д. Векслера [33].

Процедура диагностики стилевых различий в реализации управленческой деятельности реализовывалась посредством методики А. Л. Журавлева – А. П. Захарова [11]. В результате выборка была дифференцирована на три подгруппы – в соответствии с тремя основными общеуправленческими стилями. При этом необходимо подчеркнуть, что те испытуемые, которые дали либо «неопределенный диагноз», либо не обнаружили стабильных стилевых различий, не исключались из дальнейшей обработки, а составили отдельную группу, детализированное рассмотрение которой заслуживает, на наш взгляд, особого внимания. Наряду с этим, в целях определения эффективности управленческих функций, то есть, фактически, результативности деятельности, была использована разработанная нами в [3] специальная методика экспертной оценки.

Выборка исследования. Выборку составили представители управленческих должностей, в основном, в образовательной сфере – директора и заместители директоров школ, руководители методических объединений, советники по воспитательной работе, старшие методисты, педагоги-организаторы. Всего – 156 человек (62 – мужчин и 94 женщины) в возрасте от 23 до 70 лет ($M = 40,5$, $SD = 6,9$).

Анализ данных. В ходе исследования была реализована методология структурно-психологического анализа, включающая определенную последовательность ряда специфических исследовательских процедур. Так, она предполагает реализацию процедуры многомерного корреляционного анализа, которая включает метод определения матриц интеркорреляций исследуемых параметров (в данном случае – репрезентативных профессионально-важных качеств и некоторых столь же репрезентативных качеств метакогнитивного плана). Она включает и метод построения структурограмм значимо коррелирующих параметров, а также метод вычисления индексов структурной организации. К ним относятся, как известно, индекс когерентности структуры (ИКС), индекс дивергентности (дифференцированности) структуры (ИДС) и индекс организованности структуры (ИОС). Индекс когерентности структуры параметров определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и степени их значимости; индекс дивергентности структуры (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре; индекс организованности структуры (ИОС) – как функция соотношения общего количества положительных и отрицательных связей, а также их значимости [6]. При этом связям при $p < 0,01$ приписывается «весовой» коэффициент 3 балла, при $p < 0,05$ приписывается «весовой» коэффициент 2 балла. Полученные по всей структуре «веса» суммируются, что и дает значения указанных индексов. Кроме того, использовался и метод χ^2 для определения гомогенности-гетерогенности матриц интеркорреляций.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Вся совокупность полученных результатов может быть структурирована в соответствии с основными целями и задачами данной работе. На рис. 1 представлены данные относительно индивидуальной меры развития отдельных диагностированных индивидуальных качеств в группах руководителей, характеризующихся различными стилевыми предпочтениями. Тем самым был реализован первый этап и, соответственно, уровень исследования – аналитический.

Можно видеть, что в целом, действительно, имеют место определенные различия в сравнительной мере выраженности индивидуальных качеств обеих групп (собственно ПВК и качеств метакогнитивного плана) в четырех группах испытуемых. Вместе с тем, следует отметить три обстоятельства, которые носят не вполне ожидаемый характер. Они не прогнозировались априорно и не в полной мере согласуются с традиционно сложившимися представлениями. Во-первых, сравнительная степень выраженности качеств обеих групп по отношению к трем классическим управленческим стилям не вполне соответствует тем представлениям, которые тра-

диционно сложились относительно их эффективности. Она максимальна не для коллегиального, а для авторитарного стиля, демонстрируя тем самым тот факт, что именно он, а повторяем, не коллегиальный стиль, имеет наиболее развитую субъектную детерминацию. Во-вторых, степень установленных различий в уровне развития качеств обеих категорий по отношению к разным стилям в целом нельзя считать очень выраженной; она, как правило, согласно расчетам, является и статистически не вполне значимой, не превышая обычно уровень ($p < 0,90$). И уж тем более она не такова, чтобы полностью эксплицировать и объяснять различия в эффективности деятельности лиц с разными управленческими стилями, которые, как известно, наоборот, имеют существенный характер. Другими словами, на этом – аналитическом уровне различия в субъектной детерминации стилей, хотя, конечно, и имеют место, но степень их выраженности отнюдь не такова, чтобы они могли полностью определять различия в результативных параметрах деятельности. В-третьих, особый интерес, по нашему мнению, представляет сравнение всех этих данных, соотносящихся с традиционно выделяемыми стилями, с данными, полученными в четвертой группе испытуемых – для лиц с диагнозом, обозначаемым как «неопределенный», то есть с отсутствием выраженных стилевых предпочтений. Она обычно рассматривается как нерепрезентативная и исключается из дальнейшего исследования. Вместе с тем, обратим внимание на то что, как показала обработка результатов экспертной оценки эффективности деятельности, именно она характеризовалась наибольшей эффективностью. Кроме того, как можно видеть из данных, представленных на рис. 1, она же характеризуется и относительно наибольшей мерой выраженности качеств обеих групп. Эти факты, по-видимому, не только нельзя игнорировать, но, напротив, их следует сделать предметом специального рассмотрения, что и будет сделано ниже.

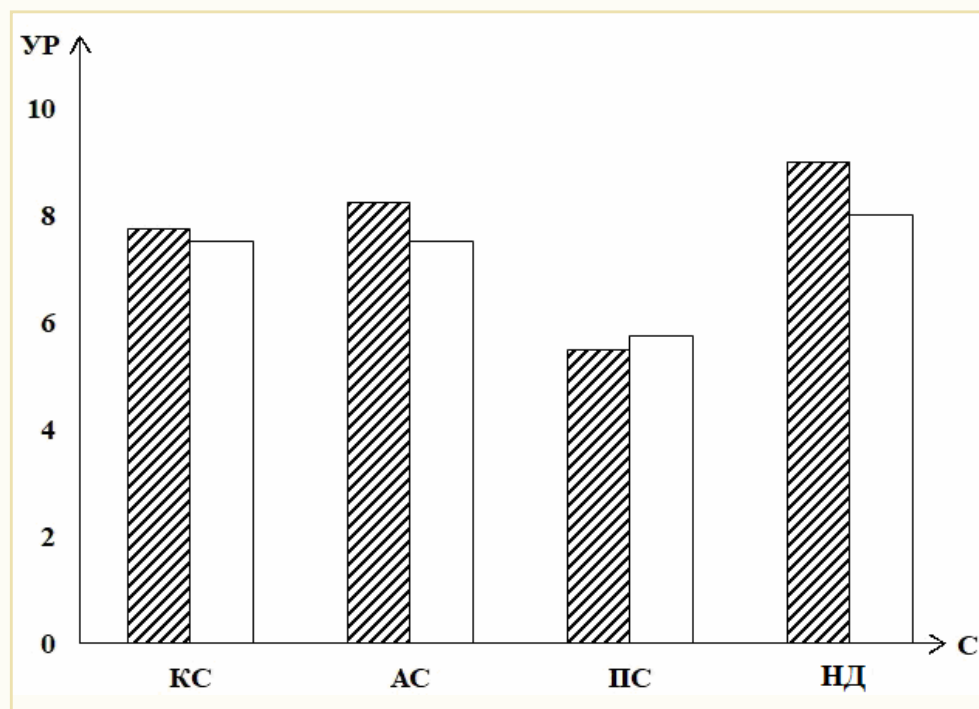


Рисунок 1 Уровень развития индивидуальных качеств в группах с различным стилем.

Обозначения: УР – уровень развития (в стенах), С – стили, КС – коллегиальный стиль, АС – авторитарный стиль, ПС – попустительский стиль, НД – неопределенный стилевой диагноз, заштрихованные столбцы – суммарные данные по группе традиционных ПВК, незаштрихованные столбцы – суммарные данные по группе метакогнитивных качеств

Далее, по отношению к полученным данным был реализован второй уровень их исследования – структурный. В этих целях к ним была применена охарактеризованная выше методология структурно-психологического исследования, предполагающая реализацию процедуры многомерного корреляционного анализа, а также определение матриц интеркорреляций исследованных качеств с последующим построением соответствующих структурограмм и их детализированным анализом. Так, в частности, на рис. 2 представлены структурограммы индивидуальных качеств обеих категорий для групп руководителей с коллегиальным и попустительским стилем.

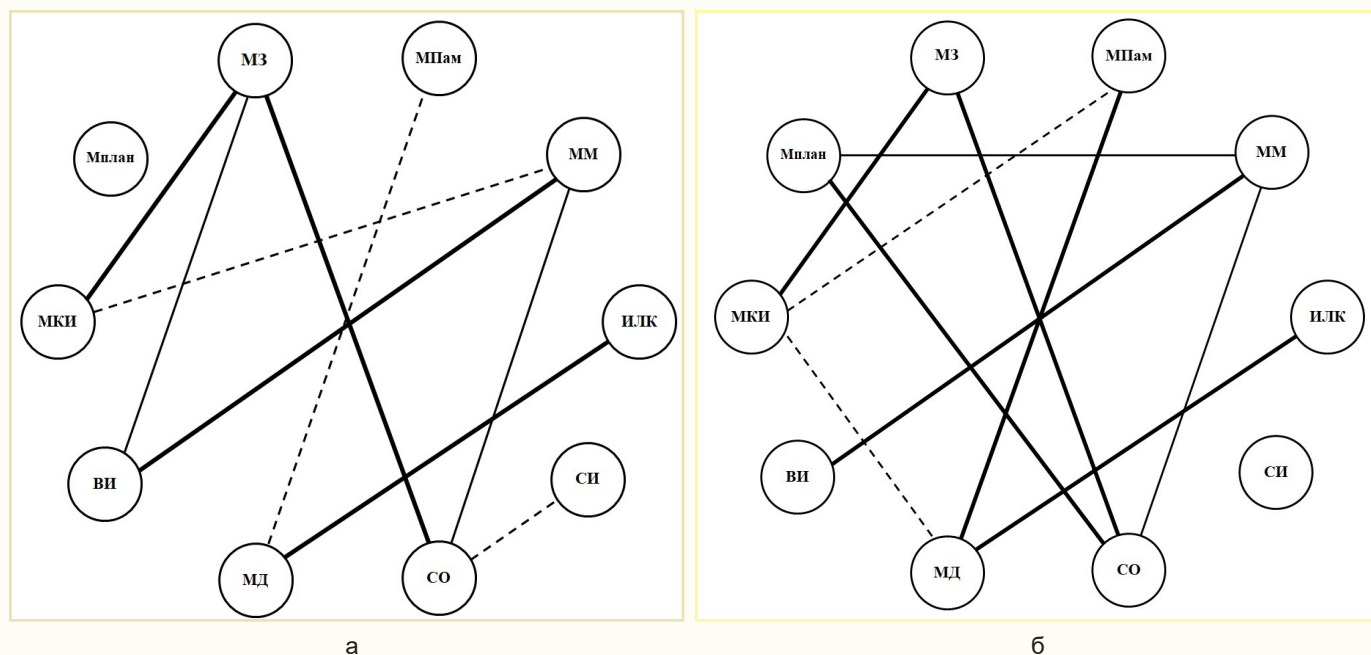


Рисунок 2 Структурограммы индивидуальных качеств для групп руководителей с коллегиальным (а) и попустительским (б) стилем.

Обозначения: ММ – метамышление, МПам. – метапамять, МЗ – мера и характер метакогнитивного мониторинга знаний, МПлан. – уровень развития метапланирования, МКи – метакогнитивная ингибция, ИЛК – интернальный локус контроля, СИ – социальный интеллект, СО – самоорганизованность, МД – мотивация достижения, ВИ – вербальный интеллект (ВИ); жирные линии – связи, значимые при $p < 0,05$; тонкие линии – связи, значимые при $p < 0,05$; пунктирная линия – отрицательная связь

В табл. 1 представлены данные о значениях основных структурных индексов для всех четырех подгрупп – включавших, с одной стороны, представителей традиционных стилей, а с другой, – руководителей с неопределенными стилевыми предпочтениями (четвертая группа).

Таблица 1

Значения структурных индексов для групп с различными стилевыми предпочтениями

	Коллегиальный стиль	Авторитарный стиль	Попустительский стиль	Неопределенный диагноз
ИКС	22	26	16	34
ИДС	4	4	6	6
ИОС	18	22	10	28

Вся совокупность этих данных позволяет эксплицировать следующие результаты.

Во-первых, при переходе от одного стиля к другому меняются значения и индекса интегрированности, и индекса дифференцированности, а в результате – и индекса общей организованности. Однако сравнительная степень их изменений существенно различна: в значительно большей мере представлены изменения индекса интегрированности. И именно его изменениями в существенно большей степени детерминирована динамика наиболее общего и важного структурного индекса, показывающего общую организованность структуры основных индивидуальных качеств. Следовательно, в основе структурной детерминации стилевых различий индивидуальными качествами как основными субъектными детерминантами деятельности в целом и ее сти-

левых особенностей, в частности, лежат, прежде всего, интегративные средства и механизмы, а не средства дифференциального типа.

Во-вторых, в подгруппах, выделенных на основе стилевых различий, не только достаточно ощутимо меняется величина этих индексов и, повторяем, прежде всего, наиболее показательного из них – индекса организованности. Еще более показательным, что эти различия закономерным образом связаны со сравнительной мерой эффективности самих стилей. Так, можно видеть, что подгруппа испытуемых, принадлежащих к авторитарному стилю, характеризуется одновременно и относительно наибольшим значением ИОС. Несколько меньше величина ИОС (причем, не вполне значимо в статистическом отношении, то есть лишь на уровне тенденции ($p < 0,20$)) в подгруппе, характеризующейся коллегиальным стилем. Третья подгруппа, включающая лиц с наименее эффективным стилем – попустительским, характеризуется существенно меньшим значением ИОС. Вместе с тем, вопреки априорным ожиданиям, все же, наибольшей степенью интегрированности и организованности, а также, что еще существеннее – эффективности деятельности характеризовалась группа руководителей с неопределенными стилевыми предпочтениями.

В-третьих, как показал более детализированный анализ, констатированные выше особенности присущи не только всей совокупности качеств в целом, но и их двум различным категориям в отдельности, то есть собственно ПВК и качествам метакогнитивного плана. И, если по отношению к первым – ПВК данный результат носит характер подтверждения уже выявленных, в том числе и в наших исследованиях закономерностей [3], то по отношению ко второй категории он пока не был установлен. Вместе с тем, он имеет принципиальное значение в плане основных задач данного исследования, свидетельствуя о том, что собственно метакогнитивные детерминанты, являясь, действительно, значимыми для стилевых особенностей управленческой деятельности и ее эффективности, в то же время, подчиняются общим закономерностям субъектной детерминации, установленным ранее.

В-третьих, определенный интерес представляет и еще один результат: по отношению к структуре индивидуальных качеств, найденных для авторитарного стиля, весьма отчетливо выявляется факт важной функциональной роли в ней способности к метакогнитивной ингибиции. Данное обстоятельство также заслуживает специального внимания в ходе последующего обсуждения. Вместе с тем, по отношению к структуре субъектных детерминант, соотносящихся с коллегиальным стилем, не было выявлено ни одного качества, столь отчетливо доминирующей над всеми остальными. Для этой структуры, напротив, характерна относительная паритетность – равномерность их представленности и, соответственно, их функциональной роли в обеспечении регуляции в целом.

В-четвертых, посредством разработанной в [7] специальной процедуры были определены значения структурных индексов совокупности индивидуальных качеств, принадлежащих к двум разным категориям – с одной стороны, к категории собственно ПВК, а с другой – качеств метакогнитивного плана. Эта процедура предполагает суммирование «весов» только тех значимых корреляционных связей, которые существуют между качествами, входящими в разные категории, а не в одну и ту же категорию. В результате этого было определено, что для коллегиального стиля этот индекс равен 12 баллам, для попустительского – 10 баллам, для авторитарного 16 баллам, для групп с неопределенным диагнозом 22 баллам. Можно видеть, что между значениями индексов, соотносящихся с разными стилевыми группами, также существуют закономерные различия; причем, они вполне согласуются с различиями в эффективности самих стилей. Подчеркнем также, что их максимальные значения опять-таки выявлены группе руководителей с так называемыми «неопределенными стилевыми предпочтениями», что вновь обязывает возвратиться к данному факту при обсуждении результатов.

В-пятых, сравнение найденных для каждого стиля матриц интеркорреляций основных метакогнитивных подсистем по критерию χ^2 на предмет их гомогенности-гетерогенности показало их статистически значимую разнородность ($p < 0,95$). Данный результат, на наш взгляд, следует рассматривать как наиболее принципиальный. Он с высокой степенью рельефности выявляет то, что в основе реализации общеуправленческих стилей лежат не отдельные – пусть важные, но все же частные субъектные детерминанты и даже не их совокупность, а определенным образом организованные структуры индивидуальных качеств. Они являются различными не только в мере – количественно, но и в более принципиальном плане – качественно.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Анализ всей совокупности представленных результатов позволяет выявить следующие закономерности и сделать соответствующие заключения.

Во-первых, можно сделать заключение, согласно которому существуют определенные различия в субъектной детерминации стилевых различий управленческой деятельности на уровне отдельных индивидуальных качеств, относящихся как к категории собственно ПВК, так и к категории качеств метакогнитивного плана. При этом существует тенденция к большей степени выраженности – индивидуальной меры развития качеств обеих категорий для традиционно дифференцируемых стилей, характеризующихся относительно большей эффективностью. Они наиболее представлены для авторитарного стиля и – далее, для коллегиального и попустительского. Данный результат, с одной стороны, не вполне соответствует тем представлениям, которые традиционно сложились относительно сравнительной эффективности стилей. С другой стороны, он является еще одним аргументом в пользу той – становящейся все более распространенной точки зрения, согласно которой именно авторитарный стиль управления является относительно наиболее эффективным в большинстве управленческих ситуаций. Кроме того, эта тенденция становится еще более выраженной при усложнении и тем более – при экстремизации условий и ситуаций деятельности. Подчеркнем также, что эти различия эксплицируются по отношению к обоим категориям детерминант – к собственно ПВК и к качествам метакогнитивного плана, что выявляет общность закономерностей субъектной детерминации этих предпочтений равными категориями детерминант.

Во-вторых, степень обнаруженных различий в индивидуальной мере развития исследованных качеств для разных стилей, все же, является относительно умеренной – значимой, как правило, на уровне не более ($p < 0,80$), то есть на уровне тенденции. И уж во всяком случае, эти различия отнюдь не таковы, чтобы только за счет них могли быть объяснены существенные различия в эффективности самих стилей. Другими словами, на этом – аналитическом уровне различия в субъектной детерминации стилей, хотя, конечно, и имеют место, но степень их выраженности отнюдь не такова, чтобы они могли полностью определять различия в результативных параметрах деятельности.

В-третьих, существенно более выражены различия в субъектной детерминации стилевых предпочтений, эксплицируемые на структурном уровне их организации. Наиболее принципиальным является то, что степень этой организации в целом и мера интегрированности субъектных детерминант, в особенности, непосредственно связана со сравнительной эффективностью стилей и, не исключено, лежит в ее основе. Другими словами, в основе структурной детерминации стилевых различий индивидуальными качествами как основными субъектными детерминантами деятельности в целом и ее стилевых особенностей, в особенности, действительно, лежат интегративные средства и механизмы. В связи с этими результатами, возникает ряд новых и очень значимых вопросов, общий смысл которых состоит в следующем. Почему именно эффекты структурного типа, а также средства и механизмы «организационного» плана оказываются настолько значимыми? В чем так сказать «механизм самого этого механизма»? Как может быть объяснено установленное выше соответствие (фактически, изоморфизм) зависимости «внешнего критерия» – эффективности деятельности от степени метакогнитивного потенциала, с одной стороны, и динамики структурной организации системы субъектных детерминант от него же, с другой? На наш взгляд, можно предложить следующий вариант решения этих и аналогичных им вопросов.

В наиболее общем плане все они, в конечном итоге, являются объективным следствием действия интегративных механизмов и возникающих при этом синергетических эффектов. Последние, в свою очередь, со столь же объективной необходимостью приводят к формированию особой категории качеств – системных. В результате этого порождаются закономерные эффекты супераддитивности, смысл которых состоит в «выходе» за пределы простой суммы функциональных (и иных) возможностей и характеристик самих интегрируемых компонентов. Все это и приводит к существенному увеличению общего функционального потенциала системы, в чем и заключается основной смысл и главное предназначение интегративных механизмов и системных качеств. В свою очередь, это является очень позитивным с точки зрения расширения личностного потенциала субъекта в целом и метакогнитивного потенциала, в особенности, а также увеличения его общих ресурсных возможностей по организации деятельности.

В-четвертых, именно в этом плане очень показателен и доказателен тот факт, что в группах, выделенных на основе стилевых различий, не только достаточно ощутимо меняются величины структурных индексов, но сами эти различия закономерным образом связаны со сравнительной мерой эффективности стилей. Действительно, группа испытуемых, принадлежащих к авторитарному стилю, характеризуется одновременно и относительно наибольшим значением ИОС. Несколько меньше величина ИОС (причем, не вполне значимо в статистическом отношении, то есть лишь на уровне тенденции ($p < 0,20$) в подгруппе, характеризующейся коллегиальным стилем. Третья подгруппа, включающая лиц с наименее эффективным стилем – попустительским, характеризуется существенно меньшим значением ИОС.

В-пятых, специального внимания, по нашему мнению, заслуживает еще один полученный результат, который, как отмечалось, не только не вполне соответствует априорным ожиданиям, но и заставляет в определенной мере пересмотреть некоторые традиционно сложившиеся в психологии управления в целом и в ее стилевом направлении, в особенности, представления. Он состоит в том, что, как следует из данных представленных в табл. 1, наибольшей степенью интегрированности и организованности, а также – что еще существеннее – эффективности деятельности характеризовалась группа руководителей с так называемыми неопределенными стилевыми предпочтениями. Она обычно рассматривается как нерепрезентативная и исключается из дальнейшего исследования. Вместе с тем, в связи с этим, возникает вполне резонный вопрос: почему же именно она, как показала обработка результатов экспертной оценки, характеризовалась наибольшей эффективностью? Кроме того, как можно видеть из данных, представленных на рис.1, она же характеризуется и относительно наибольшей мерой выраженности качеств обеих групп, и их относительно наибольшей структурированностью.

В связи с этим, закономерен вопрос: не следует ли рассматривать саму эту «неопределенность» вовсе не как недостаток, а как, наоборот, хотя и имплицитно представленное, но достоинство? По нашему мнению, тот факт, согласно которому для определенной – причем, отнюдь не малой группы испытуемых стилевой диагноз оказался неопределенным, необходимо рассматривать не как свидетельство несформированности самих стилей, а как важнейшее проявление лабильности и динамичности стилей, а также их «подстраиваемости» под актуально складывающиеся ситуации. Иными словами, такая «неопределенность», по нашему мнению, является следствием и индикатором того – пока не вполне традиционно закрепившегося в теории, но очень важного на практике стиля, который рассматривается как наиболее эффективный – ситуационного [9]. Более того, он в максимально полной степени соответствует и наиболее совершенной парадигме теории управления – ситуационизму. В этом плане следует отметить и обстоятельство еще более общего плана. Оно состоит в том, что любой стиль предопределяется, прежде всего, именно субъектными характеристиками его реализатора – личности, а не объективными характеристиками деятельности и поведении [8]. В этом смысле стиль – это реакция, ответ на них, причем, не только на позитивные стороны индивидуальности, но и на ее негативные стороны. С определенной долей метафоричности можно сказать и так: стиль – это необходимое следствие синтеза как «плюсов», так и «минусов» индивидуальности; неизбежное следствие необходимости установления компромиссных отношений между ними. В связи с этим, никуда не уйти от того обстоятельства, согласно которому, стиль – это результат, прежде всего, субъектной, объектной детерминации. Он поэтому – даже максимально эффективный – несет на себе «печать» субъектности и, следовательно, не объектности и потому необъективности. Любой стиль – это всегда и обязательно отход от строгой рациональности и объективности в организации деятельности и в преодолении тех или иных ее ситуаций, в том числе (и даже – прежде всего) сложных – управленческих. Поэтому лишь небольшое преувеличение требуется для того, чтобы сказать: лучший стиль – это отсутствие стиля, что, кстати говоря, хотя и не в полной мере, но все же очень характерно именно для ситуационизма как наиболее эффективной стратегии управления.

В-шестых, данный вывод особенно показателен в связи с тем, что именно в группе с неопределенными стилевыми предпочтениями выявилась относительно большая функциональная роль детерминант метакогнитивного плана. Она проявляется и в их большей внутренней интегрированности, и в большем числе интеркорреляционных связей с качествами первой категории – ПВК. Это свидетельствует, по нашему мнению, о том, что именно факторы метакогнитивного плана являются важными и, не исключено, определяющими операционными средствами стиливо-

го регулирования деятельности в зависимости от актуально складывающихся ситуаций. Иными словами, они выступают ключевыми средствами ситуационного стиля как такового, чем и определяется значимость их роли в обеспечении высокой эффективности деятельности в целом, которая также выявлена в данном исследовании по отношению именно к этой – четвертой группе. Одновременно этот же результат обнаруживает еще более принципиальное значение в плане основных задач данного исследования, свидетельствуя о том, что собственно метакогнитивные детерминанты, действительно, являются значимыми для стилевых особенностей управленческой деятельности и ее эффективности. В то же время, они подчиняются общим закономерностям субъектной детерминации.

Кроме того, он же указывает на то, что оценка этих детерминант должна быть взвешенной и адекватной; она должна учитывать относительную подчиненность «силы» их влияния по отношению к более мощным факторам собственно личностного плана, которые являются ведущими детерминантами существования стилевых различий. Поэтому истинное значение и действительный смысл влияния факторов метакогнитивного плана заключается не только и даже не столько в их прямом действии, сколько в том, что они опосредствуют действие многих иных, в том числе и личностных детерминант.

В-седьмых, данная закономерность подтверждается, а одновременно – в известной мере и объясняется определением значений структурных индексов совокупности индивидуальных качеств, принадлежащим к двум разным категориям – с одной стороны, к категории собственно ПВК, а с другой – качеств метакогнитивного плана. Действительно, между значениями индексов, соотносящихся с разными стилевыми группами, также существуют различия. Причем, их максимальные значения опять-таки выявлены в группе руководителей с «неопределенными стилевыми предпочтениями».

В-восьмых, тот факт, что в структуре индивидуальных качеств, найденных для авторитарного стиля, отчетливо выявляется факт важной функциональной роли в ней способности к метакогнитивной ингибции, свидетельствует, по нашему мнению, о следующем. Дело в том, что метакогнитивная ингибция имеет целый ряд важных причин своего возникновения именно в управленческой деятельности, а также направлений влияния на нее, общий смысл состоит в минимизации функциональной роли рефлексивных средств и механизмов организации деятельности, а зачастую – и в их произвольной блокаде. Однако можно видеть, что именно этот характер и направленность естественным образом соответствует сути авторитарного стиля как относительно наиболее эффективного. Действительно, высокая выраженность ингибиторной средств отнюдь не всегда, а на деле – достаточно редко выступает фактором отрицательного плана; как раз напротив, во многих случаях она играет позитивную роль. Она является нередко одним из факторов обеспечения эффективности управленческой деятельности, особенно в жестких и (или) экстремальных условиях ее реализации. В этой связи очень показательным является и то, что степень организованности структуры метакогнитивных качеств в группе лиц с авторитарным стилем оказалась весьма выраженной.

В-девятых, как показано выше, структуры основных субъектных детерминант по критерию χ^2 на предмет их гомогенности-гетерогенности являются статистически значимо разнородными. Данный результат, на наш взгляд, вообще следует рассматривать как наиболее принципиальный. Он с высокой степенью рельефности выявляет то, что в основе реализации общеуправленческих стилей лежат не отдельные – пусть важные, но все же частные субъектные детерминанты и даже не их совокупность, а определенным образом организованные структуры индивидуальных качеств. Они являются различными не только в мере – количественно, но и в более принципиальном плане – качественно. Это не «одна и та же» инвариантная структура, принимающая разную степень организованности в зависимости от доминирующего стиля, а разные структуры. Следовательно, общеуправленческие стили имеют собственно структурную, а не аналитическую детерминацию как в плане собственно ПВК, так и факторов метакогнитивного плана, на основе которых они реализуются. Основные общеуправленческие стили имеют свой – специфичный каждому из них «паттерн» субъектных детерминант, их структуру. Эти структуры качественно различны, отражая в себе (а частично и объясняя) содержательные особенности каждого из основных общеуправленческих стилей.

ВЫВОДЫ

1. Между степенью выраженности стилевых предпочтений в реализации управленческой деятельности и основными качествами метакогнитивного плана существуют множественные и закономерные связи и отношения. Они носят комплексный характер и проявляются в целом ряде аспектов, выступая тем самым важными средствами регуляции процессуальных особенностей управленческой деятельности. Комплексный и многоаспектный характер этих связей позволяет считать, что они выступают значимыми детерминантами стилевых особенностей управленческой деятельности, а через них, то есть опосредствованно – и ее результативных параметров в целом и эффективности, в частности. Комплексный характер этих детерминационных отношений состоит и в том, что они существуют и проявляются на двух уровнях – аналитическом и структурном. На первом из них существуют и, соответственно, выявляются связи каждого из этих качеств со стилями управления, а на втором – связи и отношения между стилями и всей их организованной воедино совокупностью.

2. Существуют также и закономерные связи структурного типа между совокупностью метакогнитивных детерминант управленческих стилей и иными – основными категориями субъектных детерминант управленческой деятельности – в особенности, с наиболее значимыми, то есть с традиционно дифференцируемыми профессионально-важными качествами. Две ключевые категории субъектных детерминант стилей – качества метакогнитивного плана и профессионально-важные качества образуют в своей совокупности закономерный синтез и поэтому реализуют свое детерминационное влияние на управленческую деятельность и на стилевые предпочтения в ней по типу системной детерминации.

3. В плане раскрытия сущности и содержания такой – системной детерминации наиболее общим и принципиальным является установленный в исследовании результат, согласно которому в основе каждого основного общеуправленческого стиля лежат качественно разные структуры субъектных детерминант. Это означает, что стилевые предпочтения в реализации управленческой деятельности имеют не только и даже не столько аналитическую детерминацию, сколько детерминацию именно структурного типа. Она состоит в существовании у каждого стиля разных структур этих детерминант, то есть их специфических симптомокомплексов – паттернов.

4. Значимой закономерностью субъектной детерминации стилевых предпочтений является существование прямой зависимости между степенью интегрированности данных структур и сравнительной эффективностью самих традиционно дифференцируемых стилей. Это означает, что степень интегрированности структур субъектных детерминант, включающих обе их основные категории, возрастает при переходе от относительно менее эффективных стилей к более эффективным. Она минимальна для попустительского стиля и максимальна для авторитарного стиля.

5. В основе этой закономерности лежат средства и механизмы собственно системного типа, сущность которых состоит в атрибутивно присущих им интегративных механизмов и возникающих при этом синергетических эффектов. Именно они со столь же объективной необходимостью приводят к формированию особой категории качеств – системных. В результате этого порождаются закономерные эффекты супераддитивности, смысл которых состоит в «выходе» за пределы простой суммы функциональных (и иных) возможностей и характеристик самих интегрируемых компонентов. Все это и приводит к существенному увеличению общего функционального потенциала системы (в чем вообще и заключается основной смысл и главное предназначение интегративных механизмов и системных качеств).

6. Значимой, но априорно не прогнозирувавшейся, является и еще одна закономерность, состоящая в том, что наибольшей эффективностью деятельности характеризуются не лица, реализующие тот или иной традиционно дифференцируемый стиль, а лица с неопределенными стилевыми предпочтениями. Интерпретация данной закономерности должна быть принципиально иной, нежели это принято. Она состоит в том, что именно эти лица характеризуются наибольшей лабильностью и вариативностью процессуально-стилевых средств реализации деятельности, их подстраиваемостью и адаптируемостью под актуально складывающиеся ситуации. В силу этого, они могут и должны быть поняты как реализующие иной, но пока еще не ставший вполне традиционным в теории стиль – ситуационный. Он, к тому же, характеризуется и наибольшей эффективностью в плане обеспечения результативных параметров деятельности.

7. Наконец, еще одной значимой закономерностью является то, что именно по отношению к этому стилю степень когерентности – структурированности и общей организованности субъектных детерминант является наибольшей, что эксплицирует максимально выраженную именно для него роль средств и механизмов интегративного типа. Кроме того, и функциональная роль качеств собственно меткогнитивного плана в этих структурах также является наибольшей именно по отношению к структурам, лежащим в его основе. В силу этого, выявляется и истинная специфичность детерминационного влияния факторов метакогнитивного плана на управленческую деятельность и на стилевые предпочтения ее реализации, а также открываются возможности для решения одного из наиболее острых и трудных вопросов, сформулированных, но не решенных до сих пор в метакогнитивизме. Метакогнитивные детерминанты выступают важным опосредствующим звеном всей субъектной детерминации деятельности: в них и через них – опосредствованно ими осуществляется воздействие на деятельность иных и, как правило, более мощных, нежели они, детерминант – прежде всего, профессионально-важных качеств. Они не только сами по себе оказывают влияние на деятельность, но и выступают операционными средствами влияния на деятельность иных – более сильных детерминант, то есть профессионально-важных качеств.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-78-10047, <https://rscf.ru/project/24-78-10047/>

ЛИТЕРАТУРА

1. Камерон К., Куин Д. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
2. Канджеми Дж. П. Психология современного лидерства. Американские исследования М.: Когито-Центр, 2007. 288 с.
3. Карпов А.А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. М.: Изд-во РАО, 2018. 784 с.
4. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 1998. 435 с.
5. Карпов А.В. Петровская А.С. Эмоциональный интеллект. Ярославль, ЯрГУ. 2006. 546 с.
6. Карпов А.В. Психология деятельности. В 5 т. М.: Изд. дом РАО, 2015.
7. Карпов А.В., Карпов А.А., Л.И. Эргашева Л.И. Специфика метакогнитивной детерминации управленческой деятельности в образовательной сфере // Перспективы развития науки и образования, 2025 (в печати).
8. Либин А.В. (ред). Стиль человека: психологический анализ. Москва: Смысл, 1998. 309 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 620 с.
10. Моросанова В.И. Индивидуальный стиль саморегуляции. М.: Наука, 1998. 192 с.
11. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва: Изд-во Института Психотерапии. 2002. 490 с.
12. Abdelrahman R.M. Metacognitive awareness and academic motivation and their impact on academic achievement of Ajman University students // Heliyon. 2020. Iss. 6. pp. 104-192.
13. Alias M., Sulaiman N. Development of Metacognition in Higher Education: Concepts and Strategies // Metacognition and Successful Learning Strategies in Higher Education. 2020. pp. 22-41. 10.
14. Dåderman A.M., Kajonius P.J., Hallberg A. et al. Leading with a cool head and a warm heart: trait-based leadership resources linked to task performance, perceived stress, and work engagement. Current Psychology. 2023. 42. P. 29559–29580. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03767-8>
15. Dianovi A., Siregar, D., Mawaddah, I., Suryaningsih, S. Guidance and Counselling in Education. World Psychology. 2022. 1(2). P. 27–35.
16. Dixon R.A., Hultsch D.F. Structure and development of meta-memory in adulthood. Journal of Gerontology. 2013. 38(6). <https://doi.org/10.1093/geronj/38.6.682>
17. Haq A.M., Roesminingsih E. Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education // Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. 2024. 5(1). P. 26-40.
18. Imran M., Akhtar N. Impact of ethical leadership practices on teachers' psychological safety and performance: A case of primary school heads in Karachi - Pakistan. Academy of Education and Social Sciences Review. 2023. 3(2). P. 172-181.
19. Karpov A.V., Karpov A.A. The interconnection of learning ability and the organization of metacognitive processes and traits of personality. Psychology in Russia: State of the Art. 2017. 10(1). P. 67–79.
20. McClelland D.C. Methods of measuring human motivation // Motives in Fantasy, Action, and Society / J.W. Atkinson (Ed.). Princeton (NJ): Van Nostrand, 1958. P. 7-42.
21. Metacognition: Cognitive and Social Dimensions / Ed. By V. Yzerbyt et al. SAGE Publications. 2002. 253 p.

22. Metcalfe J. (Eds.). Metacognition: Knowing about Knowing / Janet Metcalfe, Artur P. Shimamura. Cambridge, MA: MIT Press. 1994. 323 p.
23. Nelson T.O. Consciousness and metacognition // American Psychologist. 1996. 51. P. 102-116.
24. Nkambule, B.I. Perceived heads of departments' infusion of Ubuntu values in curriculum and knowledge sharing leadership in under-resourced public schools. Journal of Curriculum Studies Research. 2023. 5(2). P. 186-205.
25. Pamuji S., Limei S. The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District(a case study in Lateri Village, Baguala District, Ambon City).Pengabdian: Jurnal Abdimas. 2023. 1(2). P. 72-82.
26. Paris S.G. Reading Strategies, Metacognition and Motivation. N.Y. 1988. 343 p.
27. Rahman A., Ferdous S., Milon M. H. An Empirical Investigation on Metacognitive Awareness of Educational Stakeholders in Bangladesh. Asian Profile. 2023. 49(3). P. 199-209.
28. Ramadhanti D., Yanda D.P. Students' Metacognitive Awareness and Its Impact on Writing Skill. International Journal of Language Education. 2021. 5(3). P. 193-206. doi: <http://dx.doi.org/10.26858/ijole.v5i3.18978>
29. Rotter J.B. Social learning and clinical psychology. N. Y: Prentice-Hall, 1954. 283 p.
30. Sanjani M.A., Islamiah R., Maulidiah L. Building Strong Foundations, Educational Management's Contribution to Character Education and Graduate Quality Enhancement //Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. 2024. 3(3). P. 244-257.
31. Schraw G., Dennison R.S. Assessing metacognitive awareness // Contemporary Educational Psychology. 1994. Vol. 19. Iss. 4. P. 460-475.
32. Sen S. et al. Comparison among different leadership styles of head of the institution of West Bengal by Mahalanobis distance // International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science. 2023. 5(4). P. 5005-5010.
33. Wechsler D. The Measurement of Adult Intelligence. Baltimore (MD): Williams & Witkins. 1939. 229 p.
34. Siddiqui G.K., Taj S., Maqsood F. Metacognitive Awareness, Procrastination and its Impact on Students' Academic Performance. Journal of Education & Social Research, 2020, 3(4). P. 400-406.
35. Winne P.H., Hadwin A.F. The weave of motivation and self-regulated learning. Psychology, Education, 2008.
36. Yan Z. Self-Assessment in the Process of Self-Regulated Learning and Its Relationship with Academic Achievement // Assessment & Evaluation in Higher Education. 2020. Vol. 45. Iss. 2. P. 224-238. DOI: 10.1080/02602938.2019.1629390
37. Zohar A., Barzilai S. A review of research on metacognition in science education: current and future directions // Studies in Science Education. 2013. Vol. 49. Iss. 2. P. 21-169. DOI: 10.1080/03057267.2013.847261

REFERENCES

1. Cameron K., Quinn D. Diagnostics and change of organizational culture. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2001. 320 p.
2. Cangemi J.P. Psychology of modern leadership. American studies. Moscow, Cogito-Center Publ., 2007, 288 p.
3. Karpov A.A. Structure of metacognitive regulation of managerial activity. Moscow, RAE Publ., 2018. 784 p.
4. Karpov A.V. Psychology of making management decisions. Moscow, Jurist Publ., 1998. 435 p.
5. Karpov A.V. Psychology of management. Moscow, Gardariki Publ., 1999. 546 p.
6. Karpov A.V. Psychology of activity. In 5 vols. Moscow, RAE Publ., 2015.
7. Karpov A. V., Karpov A.A., Ergasheva L.I. Specificity of metacognitive determination of management activity in the educational sphere. *Perspektivty nauki i obrazovania = Perspectives of Science and Education*, 2025 (in print).
8. Libin A.V. (ed.). Human style: psychological analysis. Moscow, Smysl Publ., 1998. 309 p.
9. Meskon M., Albert M., Kheduri F. Fundamentals of Management. Moscow, Delo Publ., 1992. 620 p.
10. Morosanova V.I. Individual style of self-regulation. Moscow, Nauka Publ., 1998, 192 p.
11. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manuilov G.M. Social and psychological diagnostics of personality development and small groups. Moscow, Publishing house of the Institute of Psychotherapy. 2002. 490 p.
12. Abdelrahman R. M. Metacognitive awareness and academic motivation and their impact on academic achievement of Ajman University students. *Heliyon*, 2020, iss. 6, pp. 104-192. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e04192
13. Alias M., Sulaiman N. Development of Metacognition in Higher Education: Concepts and Strategies. *Metacognition and Successful Learning Strategies in Higher Education*, 2020, iss.10, pp. 22-41. DOI: 10.4018/978-1-5225-2218-8.ch002
14. Dãderman A.M., Kajonius P.J., Hallberg A. et al. Leading with a cool head and a warm heart: trait-based leadership resources linked to task performance, perceived stress, and work engagement. *Current Psychology*, 2023, iss. 42, pp. 29559-29580. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03767-8>
15. Dianovi A., Siregar, D., Mawaddah, I., Suryaningsih, S. Guidance and Counselling in Education. *World Psychology*, 2022, vol. 1, iss.2, pp. 27-35.
16. Dixon R. A. Structure and development of metamemory in adulthood. *Journal of Gerontology*, 1983, iss. 38, pp. 682-688.
17. Haq A. M., Roesminingsih E. Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2024, vol. 5, iss.1, pp. 26-40.
18. Imran M., Akhtar N. Impact of ethical leadership practices on teachers' psychological safety and performance: A case of primary school heads in Karachi - Pakistan. *Academy of Education and Social Sciences Review*, 2023, vol. 3, iss.2, pp. 172-181.
19. Karpov A. V., Karpov A.A. The interconnection of learning ability and the organization of metacognitive processes and traits of personality. *Psychology in Russia: State of the Art*, 2017, vol. 1, iss.1, pp. 67-79.
20. McClelland D.C. Methods of measuring human motivation / Motives in Fantasy, Action, and Society / J.W. Atkinson (Ed.). Princeton (NJ): Van Nostrand, 1958, pp. 7-42.

21. Metacognition: Cognitive and Social Dimensions / Ed. By V. Yzerbyt et al. SAGE, 2002, 253 p.
22. Metcalfe J. (Eds.). Metacognition: Knowing about Knowing / Janet Metcalfe, Artur P. Shimamura. Cambridge, MA: MIT Press. 1994. 323 p.
23. Nelson T. O. Consciousness and metacognition. *American Psychologist*, 1996, iss. 51, pp. 102-116.
24. Nkambule, B. I. Perceived heads of departments' infusion of Ubuntu values in curriculum and knowledge sharing leadership in under-resourced public schools. *Journal of Curriculum Studies Research*, 2023, vol. 5, iss. 2, pp. 186-205.
25. Pamuji S., Limei S. The Managerial Competence Of The Madrasa Head In Improving Teacher Professionalism And Performance At Mi Al-Maarif Bojongsari, Cilacap District (a case study in Lateri Village, Baguala District, Ambon City). *Pengabdian: Jurnal Abdimas*, 2023. vol. 1, iss.2, pp. 72-82.
26. Paris S. G. Reading Strategies, Metacognition and Motivation. N.Y., 1988, 343 p.
27. Rahman A., Ferdous S., Milon M. H. An Empirical Investigation on Metacognitive Awareness of Educational Stakeholders in Bangladesh. *Asian Profile*, 2023, vol. 49, iss.3, pp. 199-209.
28. Ramadhanti D., Yanda D. P. Students' Metacognitive Awareness and Its Impact on Writing Skill. *International Journal of Language Education*, 2021, vol. 5, iss. 3, pp. 193-206. <http://dx.doi.org/10.26858/ijole.v5i3.18978>
29. Rotter J. B. Social learning and clinical psychology. N. Y: Prentice-Hall, 1954. 283 p.
30. Sanjani M. A. F., Islamiah R., Maulidiah L. Building Strong Foundations, Educational Management's Contribution to Character Education and Graduate Quality Enhancement. *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2024, vol. 3, iss. 3, pp. 244-257.
31. Schraw G., Dennison R. S. Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 1994, vol. 19, iss. 4. pp. 460-475. DOI: 10.1006/ceps.1994.1033
32. Sen S. et al. Comparison among different leadership styles of head of the institution of West Bengal by Mahalanobis distance. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2023, vol. 5, iss.4, pp. 5005-5010.
33. Wechsler D. The Measurement of Adult Intelligence. Baltimore (MD): Williams & Witkins, 1939, 229 p.
34. Siddiqui G. K., Taj S., Maqsood F. Metacognitive Awareness, Procrastination and its Impact on Students' Academic Performance. *Journal of Education & Social Research*, 2020, vol. 3, iss. 4, pp. 400-406.
35. Winne P. H., Hadwin A. F. The weave of motivation and self-regulated learning. *Psychology, Education*, 2008.
36. Yan Z. Self-Assessment in the Process of Self-Regulated Learning and Its Relationship with Academic Achievement. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 2020, vol. 45, iss. 2, pp. 224-238. DOI: 10.1080/02602938.2019.1629390
37. Zohar A, Barzilai S. A review of research on metacognition in science education: current and future directions. *Studies in Science Education*, 2013, vol. 49, iss. 2, pp. 21-169. DOI: 10.1080/03057267.2013.847261

Авторы

Карпов Александр Анатольевич

(Россия, Ярославль)

Доктор психологических наук, доцент, профессор РАО
Профессор кафедры психологии труда и организационной психологии

Ярославский госуниверситет им. П.Г. Демидова

E-mail: karpov.sander2016@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0002-6432-8246

Scopus Author ID: 57190031024

Карпов Анатолий Викторович

(Россия, Ярославль)

Доктор психологических наук, профессор, член-корр. РАО
Декан факультета психологии, зав. кафедрой психологии
труда и организационной психологии

Ярославский госуниверситет им. П.Г. Демидова

E-mail: anvikar56@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0003-4547-2848

Scopus Author ID: 7102768585

Authors

Alexander A. Karpov

(Russia, Yaroslavl)

Dr. Sci. (Psychol.), Associate Professor, Professor of the
Russian Academy of Education

Professor of the Department of Occupational and
Organizational Psychology

P.G. Demidov Yaroslavl State University

E-mail: karpov.sander2016@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0002-6432-8246

Scopus Author ID: 57190031024

Anatoly V. Karpov

(Russia, Yaroslavl)

Doctor of Psychology, Professor, Corresponding Member of
the Russian Academy of Education

Dean of the Faculty of Psychology, Head of the Department of
Occupational and Organizational Psychology

P.G. Demidov Yaroslavl State University

E-mail: anvikar56@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0003-4547-2848

Scopus Author ID: 7102768585

Вклад авторов

Карпов А. А.: создание рукописи и ее редактирование,
руководство исследованием, проведение исследования,
создание черновика рукописи

Карпов А. В.: концептуализация, методология,
верификация данных, визуализация, формальный анализ

Author's contribution

Alexander A. Karpov: Writing - Review & Editing,
Supervision, Investigation, Writing - Original Draft

Anatoly V. Karpov: Conceptualization, Methodology,
Validation, Formal analysis, Visualization

© Карпов А. А., Карпов А. В., 2025

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

© Alexander A. Karpov, Anatoly V. Karpov, 2025

The author's declared no conflicts of interest