

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЗА КРИТЕРІЄМ «СПРЯМОВАНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ» МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ: ЗВ'ЯЗОК ІЗ ПСИХОЛОГІЧНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ОСВІТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

## FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MANAGEMENT STYLES BY CRITERION "PERSONALITY DIRECTION" EDUCATION MANAGERS: RELATIONSHIP WITH THE PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Сьогодні в умовах реформування системи освіти необхідним є процес зміни підходів та стилів управління. Важливими характеристиками, що впливають на особливості управління освітньою організацією, виступають освітнє середовище організації, педагогічний колектив, рівень організованості, спрацьованості колективу. У статті на основі емпіричного дослідження визначено кількісно вираженість типів менеджерів освітніх організацій за їхньою спрямованістю («ділова»; «особистісна»; «колективістська»). Встановлено, що більше половини менеджерів освіти, які мають «ділову» та «колективістську» спрямованість, використовують інноваційні стилі управління, і лише третина опитаних менеджерів освіти з «особистісну» спрямованістю – традиційні стилі управління. Констатовано позитивні та негативні статистично значущі зв'язки між психологічними характеристиками освітніх організацій (рівень організаційного розвитку; особливості педагогічного колективу; креативний потенціал освітнього середовища) та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» у менеджерів освіти. Отримані дані свідчать про те, що рівень організаційного розвитку освітніх організацій можуть позитивно позначитися на розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості». Доведено, що такі характеристики педагогічного колективу, як «підготовленість до діяльності», «активність», «згуртованість», «інтегративність» та загальний показник розвитку педагогічного колективу, позитивно впливають на рівень розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості». Підкреслено, що з підвищенням показника креативності «робочого середовища» рівень вираженості менеджерів, які мають «особистісну» спрямованість та використовують традиційні стилі управління, зменшується. Урахування виявлених закономірностей сприяє психологічному забезпеченню розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» у менеджерів освіти.

**Ключові слова:** освітні організації, інноваційні стилі управління, критерій «спрямова-

ність особистості», психологічні характеристики.

Today, in the conditions of reforming the education system, there is a process of changing approaches and management styles. Important characteristics that influence the features of management of the educational organization are the educational environment of the organization, pedagogical collective, level of organization, operation of the collective. In an article based on empirical research, quantitative severity of managers of educational organizations was determined by their direction (Business; personality; collectivist). It has been established that more than half of education managers who have business and collectivist orientation, use innovative management styles, and only a third of the respondents of education managers with personal direction are traditional management styles.

The positive and negative statistically significant connections between the psychological characteristics of educational organizations (the level of organizational development; the peculiarities of the pedagogical team; creative potential of the educational environment) and innovative styles of management by the criterion of the personality orientation in education managers. The obtained data indicate that the level of organizational development of educational organizations can positively affect the development of innovative management styles according to the criterion of personality orientation. It is proved that such characteristics of the pedagogical team as preparedness for activities, activity, cohesion, integrity, and the general indicator of development of the pedagogical team, positively affect the level of development of innovative management styles by the criterion of personality orientation. It is emphasized that with an increase in the creativity of the working environment, the level of pronouncement of managers who have personal orientation and use traditional control styles, decreases. Taking into account the identified patterns contributes to the psychological provision of the development of innovative styles of management by the criterion of personality orientation in education managers.

**Key words:** educational organizations, innovative management styles, criterion Personality orientation, psychological characteristics.

УДК 159.923  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.23.34>

**Клочко А.О.**

к.пед.н., доцент,  
науковий співробітник  
Національний університет оборони  
України імені Івана Черняхівського

Концепція «Нова українська школа» намагається змінити домінуючий підхід в управлінні освітніми організаціями. Сьогодні в умовах реформування системи освіти необхідним є процес зміни підходів та стилів управління. Ці зміни легко даються менеджерам освіти, які характеризуються гнучкістю, відкритістю до інноваційних процесів. Вони розуміють необхідність змін в освітніх організаціях і намагаються переорієнтувати педагогічний колектив до нового змісту і характеру діяльності, адаптуватися до вимог часу.

Результати діяльності освітньої організації визначаються ефективністю управління та стилем управління менеджера.

Важливими характеристиками, що впливають на особливості управління освітньою організацією, виступають освітнє середовище організації, педагогічний колектив, рівень організованості, спрацьованості колективу.

На вибір інноваційного стилю управління впливає безліч факторів: поточний стан справ в освітній організації, особистісні характеристики та рівень професійної компетентності педагогів, відносини між співробітниками освітньої організації. Саме зазначені фактори часто багато в чому визначають те, який саме інноваційний стиль управління є найбільш ефективним.

Роботи різних авторів, серед яких Ю.О. Головіна [6], Е.І. Койкова [7], В.Я. Назмутдінов [8], О.А. Савіна [9], містять вивчення різних стилів управління, виділяючи при цьому переваги і недоліки, властиві кожному з них.

Важливу роль у процесі введення змін в освітніх організаціях можуть відігравати інноваційні стилі управління менеджерів освіти. Згідно з нашим підходом [10] інноваційні стилі управління являють собою систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до інноваційних завдань, які виникають сьогодні в організації: реалізація не лише власне управлінських (адміністративних) завдань, але і лідерських завдань; здатність впроваджувати інноваційні підходи в управлінні; здатність створювати команди та працювати в командах; уміння гармонійно поєднувати інтереси організації та працівників; здатність керівника продовжувати власний саморозвиток тощо.

Виходячи з актуальності та недостатньої розробки проблеми, нами визначено **мету дослідження**: проаналізувати зв'язок між психологічними характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освіти.

Для дослідження рівня розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій було використано методику «Діагностика спрямованості особистості» (Б. Басс) [1].

Для виявлення рівня організаційного розвитку освітніх організацій використовувався опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг, модифікація Л.М. Карамушки) [2].

Для визначення показників розвитку педагогічного колективу використовувався тест «Пульсар» (Л.Г. Почебут) [3].

Для дослідження показника креативності робочого середовища нами було використано опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала С) [4].

Статистична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22). Використовувалися методи описової статистики та спряжених таблиць.

Дослідження проводилося в освітніх організаціях ряду областей України. У дослідженні взяли участь 1219 менеджерів освітніх організацій.

В освітніх організаціях опитані займали такі посади: заступник керівника закладу освіти – 74,3%, керівники – 25,7%. Опитані мають наступний рівень освіти: загальну середню та середню спеціальну освіту – 6,8%, вищу – 92,0%. Щодо типу освіти, то учасники розділилися таким чином: гуманітарна – 59,6%, юридично-економічна – 3,1%, технічно-природнична – 18,5%. Загальний трудовий стаж у менеджерів складає: до 15 років – 24,8%, від 16 до 25 років – 28,1%, від 26 до 35 років – 30,2%, понад 35 років – 30,2%. За стажем роботи на посаді опитані розподілилися наступним чином: до 5 років – 16,5%, від 6 до 15 років – 20,2%, від 16 до 25 років – 23,5%, понад 25 років – 39,9%. За кваліфікаційними категоріями учасники розподілилися на групи: спеціаліст – 19,3%, спеціалісти I та II категорії – 19,6%, спеціаліст вищої категорії – 59,3%. 46,2% опитаних мають педагогічне звання «вчитель-методист». За наявністю відзнак 35,2% опитаних мають відзнаки МОН України, 64,6% – інші відзнаки.

На першому етапі дослідження нами визначено кількісна вираженість типів менеджерів освітніх організацій за їхньою спрямованістю («ділова»; «особистісна»; «колективістська») за допомогою методики «Діагностика спрямованості особистості» (Б. Басс) [1].

Дані, відображені в табл. 1, свідчать, що за рівнем представленості осіб з високим рівнем вираженості певного типу «ділова» спрямованість менеджерів виявлена у 37,9% опитаних; «колективістська» спрямованість менеджерів була зафіксована у 31,0% учасників дослідження; «особистісна» спрямованість менеджерів освіти виявлена у 30,70%.

Згідно з наявними у літературі розробками [1] можна говорити, що менеджери освіти, які мають «особистісну» спрямованість,

прагнуть до особистої першості, власного благополуччя та винагородження. У роботі бачать насамперед можливість задовольнити власні потреби та мало реагують на потреби людей навколо себе.

Менеджери освіти, які мають «ділову» спрямованість, характеризується зацікавленістю у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтовані на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, корисну для досягнення спільної мети.

Менеджери освіти з «колективістською» спрямованістю прагнуть за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтуватися на спільну діяльність, але часто є залежними від групи та потребують прихильності й емоційних відносин із людьми.

Отже, це свідчить про те, що менеджери освіти, які мають «особистісну» спрямованість, реалізують у професійній діяльності традиційні стилі управління. Менеджери освіти, які мають «ділову» та «колективістську» спрямованість, використовують інноваційні стилі управління.

Отримані дані свідчать про те, що більше половини менеджерів освіти, які мають «ділову» та «колективістську» спрямованості, використовують інноваційні стилі управління, і лише третина опитаних менеджерів освіти з «особистісну» спрямованістю – традиційні стилі управління.

Отже, у цілому можна зробити висновок про те, що рівень розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій потребує значного посилення, оскільки лише більше половини опитаних менеджерів освіти використовують інноваційні стилі управління.

На другому етапі було проаналізовано зв'язок між психологічними характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій.

Нами було виділено психологічні характеристики освітніх організацій, які впливають на рівень розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій. До таких характеристик відносяться: рівень організаційного розвитку; особливості педагогічного колективу; креативний потенціал.

Проаналізуємо спочатку зв'язок між рівнем організаційного розвитку освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освіти (табл. 2).

Дані, представлені в табл. 2, свідчать про наявність негативного статистично значущого зв'язку між такими показниками, як «організаційна зрілість» ( $r_s = -0,117$ ;  $p < 0,01$ ), «організаційний розвиток» ( $r_s = -0,093$ ;  $p < 0,01$ ) та менеджерами, які мають «особистісну» спрямованість. Однак результати дослідження свідчать також про наявність позитивного статистично значущого зв'язку між показником «проблемність організаційного розвитку» і менеджерами освіти, які мають «особистісну» спрямованість ( $r_s = 0,117$ ;  $p < 0,05$ ).

Таким чином, можна говорити про те, що кількість менеджерів, які мають «особистісну» спрямованість, збільшується тоді, коли зростає проблемність організаційного розвитку, а при збільшенні показників організаційної зрілості та організаційного розвитку в цілому вона, навпаки, зменшується. Тобто менеджери освіти, які мають «особистісну» спря-

Таблиця 1

**Рівень розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)**

Типи менеджерів освітніх організацій за критерієм «спрямованість особистості»	Рівні розвитку		
	Високий	Середній	Низький
«Ділова» спрямованість	37,9	36,9	24,2
«Колективістська» спрямованість	31,0	36,9	32,1
«Особистісна» спрямованість	30,7	36,4	31,9

Таблиця 2

**Зв'язок між рівнем організаційного розвитку освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освіти ( $r_s$ )**

Показники організаційного розвитку	«Особистісна» спрямованість	«Ділова» спрямованість	«Колективістська» спрямованість
Організаційна зрілість	-0,117**	0,084**	0,021
Проблемність організаційного розвитку	0,117**	-0,084**	-0,021
Рівні організаційного розвитку	-0,093**	0,067	0,015

\*\*  $p < 0,01$

мованість, активізуються тоді, коли зростає проблемність у розвитку організації.

Як видно із табл. 2, у процесі дослідження виявлено позитивний статистично значущий зв'язок між такими показниками, як «організаційна зрілість», та менеджерами освіти, які мають «ділову» спрямованість ( $r_s = 0,084$ ;  $p < 0,01$ ). Однак, як свідчать отримані дані, констатовано негативний статистично значущий зв'язок між показником «проблемність організаційного розвитку» і менеджерами освіти, які відносяться до цього типу ( $r_s = -0,084$ ;  $p < 0,01$ ). Тобто йдеться про те, що підвищення в освітній організації показників організаційного розвитку та зниження показників проблемності розвитку сприяє збільшенню кількості менеджерів освіти, які мають «ділову» спрямованість, які, як уже зазначалось вище, реалізують інноваційні стилі управління.

Слід зазначити, що в дослідженні не виявлено статистично значущого зв'язку між рівнем організаційного розвитку освітніх організацій та менеджерами освіти, які мають «колективістську» спрямованість.

У цілому дослідження показало, що певний рівень організаційного розвитку («організаційна зрілість», «проблемність організаційного розвитку») може сприяти проявам інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій.

Отже, отримані дані свідчать про те, що *рівень організаційного розвитку* освітніх організацій може позитивно позначитися на роз-

витку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій і знайшов також детальне відображення в роботах інших авторів [5].

Далі проаналізуємо зв'язок між показниками розвитку педагогічного колективу освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій (табл. 3).

Аналіз отриманих даних показав негативний статистично значущий зв'язок між такими показниками, як «спрямованість» ( $r_s = -0,073$ ;  $p < 0,05$ ), «згуртованість» ( $r_s = -0,059$ ;  $p < 0,05$ ), «референтність» ( $r_s = -0,070$ ;  $p < 0,05$ ), загальним показником розвитку педагогічного колективу ( $r_s = -0,057$ ;  $p < 0,05$ ) та менеджерами освіти, які мають «особистісну» спрямованість (табл. 3).

Це проявляється в тому, що чим більше педагогічні працівники керуються власними нормами і правилами, не намагаючись погодити їх з іншими членами колективу, намагаються вирішувати свої проблеми самостійно, критично відносяться один до одного, не завжди здатні ефективно справитися з поставленими перед ними завданнями, тим вищим є рівень розвитку традиційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій.

Окрім того, результати дослідження показали (див. табл. 3), що на рівні статистичної значущості такі показники, як «підготовленість до діяльності» ( $r_s = 0,077$ ;  $p < 0,01$ ), «активність» ( $r_s = 0,080$ ;  $p < 0,01$ ), «згуртованість» ( $r_s = 0,072$ ;

Таблиця 3

**Зв'язок між показниками особливостей педагогічного колективу освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освіти ( $r_s$ )**

Показники педагогічного колективу	«Особистісна» спрямованість	«Ділова» спрямованість	«Колективістська» спрямованість
Підготовленість до діяльності	-0,036	-0,014	<b>0,077**</b>
Спрямованість	<b>-0,073*</b>	0,031	0,052
Організованість	-0,027	0,020	0,023
Активність	-0,001	-0,038	<b>0,080**</b>
Згуртованість	<b>-0,059*</b>	-0,001	<b>0,072*</b>
Інтегративність	-0,036	-0,006	<b>0,059*</b>
Референтність	<b>-0,070*</b>	0,026	0,032
Загальний показник	<b>-0,057*</b>	0,001	0,079**

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Таблиця 4

**Зв'язок між показниками креативного середовища освітніх організацій та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освіти ( $r_s$ )**

Показник	«Особистісна» спрямованість	«Ділова» спрямованість	«Колективістська» спрямованість
Робоче середовище	<b>-0,057*</b>	0,015	0,045

\* $p < 0,05$

$p < 0,05$ ), «інтегративність» ( $r_s = 0,059$ ;  $p < 0,05$ ) та загальний показник розвитку педагогічного колективу ( $r_s = 0,079$ ;  $p < 0,01$ ), впливають на рівень розвитку менеджерів освітніх організацій, які мають «колективістську» спрямованість. Тобто з підвищенням рівня професійних знань членів колективу, їхньої зацікавленості в ефективній роботі колективу, тісної співпраці один із одним, прийняттям погоджених рішень зростає рівень розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освітніх організацій.

Таким чином, можна говорити про те, що такі характеристики педагогічного колективу, як «підготовленість до діяльності», «активність», «згуртованість», «інтегративність» та загальний показник розвитку педагогічного колективу, позитивно впливають на рівень розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» у менеджерів освітніх організацій.

І нарешті, що стосується показника креативного середовища освітніх організацій, то дані табл. 4 говорять про наявність негативного статистичного значущого зв'язку між показником «робоче середовище» та менеджерами освіти, які мають «особистісну» спрямованість ( $r_s = -0,057$ ;  $p < 0,05$ ).

Йдеться про те, що в такому робочому середовищі менеджерам освіти іноді важко бути креативними. Тобто з підвищенням показника креативності «робочого середовища» рівень вираженості менеджерів, які мають «особистісну» спрямованість, зменшується.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, у процесі дослідження виявлено позитивні та негативні статистично значущі зв'язки між психологічними характеристиками освітніх організацій (рівень організаційного розвитку; особливості педагогічного колективу; креативний потенціал освітнього середовища) та інноваційними стилями управління за критерієм «спрямованість особистості» в менеджерів освіти.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що психологічні характеристики освітніх організацій є суттєвими харак-

теристиками розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» у менеджерів освіти.

Урахування виявлених закономірностей сприяє психологічному забезпеченню розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» в менеджерів освіти.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Головіна Ю.А. Влияние стиля руководства на показатели эффективности деятельности дошкольной образовательной организации. *Известия института педагогики и психологии образования*. 2018. № 4. С. 11–15.
2. Карамушка Л.М. Психологічні основи забезпечення організаційного розвитку в закладах освіти: спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навчання в системі післядипломної пед. освіти. НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти. Київ, 2012. 28 с.
3. Ключко А.О. Теоретичні аспекти дослідження стилю управління в керівників освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2017. Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 47. С. 29–33.
4. Койкова Э.И., Сацюк И.Б. Классификация стилей руководства и управления образовательной организацией. *Проблемы современного педагогического образования*. 2019. № 63-1. С. 158–161.
5. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управление деятельностью и менеджмент в системе образования личности. Казань : ТРИ «Школа», 2013. 360 с.
6. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб. : Речь, 2000. 227 с.
7. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. Санкт-Петербург : Речь, 2001. 639 с.
8. Райгородский Д.Я. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента : в 2 т. Москва : Бахрах-М, 2007. 672 с.
9. Савина О.А. Стиль управления как фактор эффективного руководства персоналом в образовательной организации. Влияние науки на инновационное развитие. 2015. С. 297–302.
10. Mehrabjan A. Nonverbal communication. Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln, University of Nebraska Press, 1972. P. 107–161.