ІННОВАЦІЙНІ СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ЗА ОРІЄНТАЦІЄЮ НА РОБОТУ В КОМАНДІ У МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ: ЗВ'ЯЗОК З ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Клочко Алла Олексіївна¹

¹Кандидат педагогічних наук, доцент, науковий кореспондент лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, м. Київ (Україна)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6631-2638>

UDC: 159.923

АНОТАЦІЯ

У статті на основі емпіричного дослідження визначено рівень розвитку інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій («страх перед бідністю», «авторитет – підкорення», «будинок відпочинку», «організація», «команда»). Проаналізовано зв'язок між психологічними характеристиками освітніх організацій («організаційний розвиток», «показник діяльності педагогічного колективу») та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освіти. Виявлено, що рівень організаційного розвитку сприяє розвитку інноваційного стилю управління «організація». Констатовано, що показники розвитку педагогічного колективу відіграють достатньо важливу роль у розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освіти. Отримані результати можуть бути використані у практиці діяльності освітніх організацій та для психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій.

Ключові слова: освітні організації, менеджери освітніх організацій, інноваційні стилі управління, команда, психологічні характеристики освітніх організацій.

Постановка проблеми. Трансформаційні зміни, які відбуваються сьогодні в освіті, вимагають упровадження нових підходів до процесу управління освітніми організаціями. Одним із таких підходів є командний принцип організації управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій.

Практичне вирішення проблеми формування управлінських команд в освітніх організаціях передбачає визначення та усвідомлення важливості системної психологічної підготовки менеджерів освіти до формування професійних управлінських команд. Сучасний менеджер освіти мусить чітко визначати та усвідомлювати основні завдання лідера управлінської команди, які тісно співвідносяться з основними управлінськими функціями менеджера.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Психологічні особливості стилів управління менеджерів досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці (Альберт, Мескон & Хедоурі, 2004; Коломинський, 2000; Орбан-Лембрик, 2001). Психологічні особливості діяльності команд щодо роліової структури розкрито у роботах Л.М. Карамушки (Карамушка & Філь, 2007) та W. Ruch (Ruch, Gander, Platt & Hofmann, 2016). У попередніх наших публікаціях (Клочко, 2018; Клочко, 2019; Клочко, 2020) було визначено інноваційні стилі управління за емоційним інтелектом, за ставленням до змін та за формуванням взаємостосунків із педагогічним колективом менеджерів освітніх організацій.

При цьому важливими, і разом з тим, недостатньо вивченими є ті аспекти проблеми, які стосуються визначення інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освіти та їх зв'я-

зку з характеристиками освітніх організацій. Виходячи з актуальності та недостатнього вивчення проблеми, нами було визначено **мету дослідження**: дослідити зв'язок між психологічними характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освіти.

Завдання дослідження:

1. Визначити рівень розвитку інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій.

2. Проаналізувати зв'язок між характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій.

Методика та організація дослідження. За допомогою опитувальника «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р.Блейк – Дж. Мутон) (Райгородский, 2007) було досліджено вектори спрямованості діяльності менеджерів освітніх організацій, які є основою для класифікації стилів управління.

Дослідження показників організаційного розвитку освітніх організацій проводилося за допомогою методики «Як розвивається ваша організація?» (В. Зигерт, Л. Ланг, модифікація Л.М. Карамушки) (Карамушка, 2012).

Для дослідження показників розвитку особливостей педагогічного колективу освітніх організацій (підготовленість до діяльності; активність; спрямованість; організованість; згуртованість; інтегративність; референтність) нами був використаний тест «Пульсар» (Почебут, 2000).

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.

Освітні організації мали такі організаційно-функціональні характеристики. За місцем розташування були виділені такі організації: у селі або селищі міського типу – 6,9%; у районному центрі – 53,8%; в обласному центрі – 18,0%; у столиці – 7,8%. За часом функціонування освітні організації були розподілені таким чином: до 10 років – 10,8% організацій, від 11 до 20 років – 13,5%, понад 20 років – 75,6%. Щодо кількості осіб, які працюють в освітніх організаціях, 22,5% освітніх організацій мали працівників до 50 осіб, 77,5% організацій мали штат понад 50 осіб. За кількістю дітей, які навчаються у закладі дані розподілились так: до 500 осіб – 18,2%, від 500 до 1000 осіб – 24,1%, понад 1000 осіб – 57,7%.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Першим етапом дослідження стало визначення рівня розвитку інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій за допомогою опитувальника «Оцінка стилю діяльності менеджера» (Р.Блейк – Дж. Мутон) (Райгородский, 2007).

На основі проведеного дослідження була виявлена кількісна вираженість рівнів розвитку векторів спрямованості діяльності менеджерів освітніх організацій (табл. 1).

Високий рівень «орієнтації на людей» виявлено у 44,5% менеджерів освіти, тобто, майже у половини. Для таких менеджерів освіти важливим є відповідальність підлеглих, заснована на довірі, повазі й особистісному зростанні кожного члена колективу, забезпечення працівників хорошими умовами праці, справедлива оплата праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.

Високий рівень «орієнтації на завдання» було виявлено у 22,6% менеджерів освіти, тобто, у однієї п'ятої опитаних. Мова йде про менеджерів освіти, які здатні структурувати завдання, окреслюючи проблему

Таблиця 1.

Рівні розвитку векторів спрямованості діяльності менеджерів освітніх організацій

Вектори управлінської діяльності	Рівні розвитку		
	Високий	Середній	Низький
Орієнтація на персонал	44,5	36,8	18,1
Орієнтація на завдання	22,6	26,2	50,6

й чітко вказуючи, що, як і в які терміни має бути зроблено. Проте, слабка «орієнтація на завдання» зовсім не означає, що менеджера не турбує кінцевий результат.

Отримані дані показують недостатній рівень орієнтації менеджерів «на завдання» та значне переважання «орієнтації на людей» над даним типом орієнтації, що засвідчує про відсутність збалансованості між «орієнтація на людей» та «орієнтацією на завдання», що є важливою умовою ефективної діяльності команди.

Таким чином, ми можемо говорити про те, що у менеджерів освітніх організацій переважає «орієнтація на людей» над «орієнтацією на завдання». Це в цілому відображає «нормальний стан» функціонування освітніх організацій (менеджери освіти приділяють увагу педагогічним працівникам, освітня організація ефективно працює). Якщо тривалий час буде домінувати підвищена увага «орієнтація на завдання», а педагогічним працівникам в освітній організації не буде приділятися належна увага, це, на нашу думку, може призводити до виникнення конфліктів, зниження мотивації до роботи.

Вектори спрямованості, що відображають управлінську діяльність менеджерів освіти, є основою для типології Р.Блейка та Дж.Моутона класифікації п'яти стилів управління («страх перед бідністю», «авторитет – підкорення», «будинок відпочинку», «організація», «команда») (Райгородский, 2007).

Далі проаналізуємо рівень розвитку стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій.

Рис. 1. Кількісна вираженість стилів управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)

На основі проведеного емпіричного дослідження нами була виявлена кількісна вираженість стилів управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освітніх організацій (рис.1).

Таким чином, ми бачимо, що майже половина менеджерів освіти у своїй управлінській діяльності сповідують стиль «будинок відпочинку» (58,2%). 23,1% опитуваних продемонстрували використання стилю «страх перед бідністю». Позитивним ми вважаємо низький рівень прояву стилю «авторитет-підкорення» (1,1%) у менеджерів освіти. Схильність до стилю «організація» виявили 17,6% менеджерів освітніх організацій. Звертає на себе увагу той факт, що стиль управління «команда» взагалі не представлений у менеджерів освіти (0,0%). Відсутність інноваційного стилю управління «команда» підтверджують отримані вище дані про виявлений дисбаланс у менеджерів освіти «орієнтації на завдання» та «орієнтації на людей», так як високий рівень «орієнтації на завдання» та «орієнтації на людей» є характерним для даного стилю.

Відповідно до наявних у літературі (Райгородский, 2007) характеристик стилів, стиль управління «страх перед бідністю» характеризується зусиллями з боку менеджерів освіти, спрямованими на забезпечення мінімальної якості роботи, яка дає можливість уникнути звільнення. Така позиція характеризує менеджера освіти, який досить холодно ставиться як до своїх підлеглих, так і до самого процесу виконання завдань.

Стиль управління «авторитет-підкорення» відповідає стилю, при якому менеджер освіти створює такі умови для роботи, при яких активність підлеглих зводиться до мінімуму, а сам менеджер намагається тримати все в своїх руках під власним контролем. Такого менеджера не хвилює моральна атмосфера, яка панує в колективі.

Менеджери освіти, яким притаманний стиль управління «будинок відпочинку», в основу своєї діяльності покладають людські стосунки, створюють «теплу» атмосферу в колективі, але мало піклуються про ефективність виконання поставлених завдань.

Менеджери освіти, які використовують стиль управління «організація» знаходять баланс між ефективною організацією роботи й моральним кліматом у ко-

лективі. Такий менеджер освіти вміє вміло поєднувати турботу як про людей, так і про освітню організацію, тому можна говорити, що вони реалізують у своїй професійній діяльності інноваційні підходи до управління.

І нарешті, *стиль управління «команда»* відповідає такому стилю, при якому менеджер прагне об'єднати в групу однодумців і побудувати роботу так, щоб кожен член колективу бачив в ній можливість самореалізації та підтвердження власної значущості.

Тобто, скоріше за все, можна говорити про те, що *стилі управління «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку»* можна віднести до *традиційних стилів управління*, а *стилі управління «команда», «організація»* є *інноваційними стилями управління*.

Отримані дані свідчать про те, що більше половини менеджерів освіти використовують традиційні стилі управління, і лише майже п'ята частина опитаних менеджерів освіти – інноваційні стилі управління. Це свідчить, на нашу думку, що менеджери освітніх організацій недостатньо орієнтовані на реалізацію у процесі управління інноваційних методів управління, що може, відповідно, викликати певні труднощі у реалізації професійних завдань.

Таким чином, необхідно, на наш погляд, посилити увагу до проблеми розвитку у менеджерів освітніх організацій інноваційного стилю управління «команда», що забезпечить успішне управління сучас-

ною освітньою організацією, завдяки розробці спеціальних тренінгових програм.

Другим етапом дослідження стало вивчення зв'язку між психологічними характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти.

Розпочнемо, насамперед, з даних, що стосується *рівня організаційного розвитку* освітніх організацій («організаційна зрілість», «проблемність організаційного розвитку») (табл. 2).

У результаті проведеного дослідження виявлено статистично значущі зв'язки ($p < 0,01$) між *рівнями організаційного розвитку* («організаційна зрілість», «рівень організаційного розвитку») освітніх організацій та стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти («страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку», «організація»).

Проаналізуємо зв'язок між показником «організаційна зрілість» та стилями управління за орієнтацією на роботу в команді. Як зазначено в табл. 2, то тут прослідковується така закономірність: зростає кількість менеджерів освіти з високим рівнем, які використовують інноваційний стиль управління «організація» (низький рівень – 3,4% менеджерів, які використовують даний стиль, середній рівень – 35,1% опитаних, високий рівень – 61,5% опитаних).

Таким чином, можна *заклучити*, що чим спри-

Таблиця 2.

Зв'язок між рівнем організаційного розвитку освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти (у % від загальної кількості опитаних)

Показники організаційного розвитку	Рівні розвитку	традиційні стилі управління			інноваційні стилі управління
		«Страх перед бідністю»	«Авторитет-підкорення»	«Будинок відпочинку»	«Організація»
Організаційна зрілість	низький	6,0**	11,1**	2,2**	3,4**
	середній	32,7**	22,2**	25,5**	35,1**
	високий	61,3**	66,7**	72,3**	61,5**
Проблемність організаційного розвитку	низький	76,9	77,8	84,3	79,1
	середній	19,1	11,1	14,3	16,1
	високий	4,0	11,1	1,4	2,3
Рівні організаційного розвитку	низький	4,0**	11,1**	1,4**	2,7**
	середній	34,7**	22,2**	26,3**	35,8**
	високий	61,3**	66,7**	72,3**	61,5**

Примітки: ** $p < 0,01$

ятливіші в освітній організації умови праці, налагоджене ефективне ділове спілкування, а також спостерігається чітке виконання функцій, прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками тощо, тим більше в освітній організації виражені інноваційні стилі управління.

Отже, забезпечення організаційного розвитку сприяє використанню менеджерами освіти інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді.

Така сама статистично значуща закономірність ($p < 0,01$) встановлена і щодо зв'язку між «рівнями організаційного розвитку» та стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти (табл. 2). Встановлено, що «рівень організаційного розвитку» освітньої організації для менеджерів освіти, які використовують інноваційний стиль управління «організація» розподілився таким чином: низький рівень – 2,7% менеджерів, середній рівень – 35,8% опитаних, високий рівень – 61,5% опитаних. Це дозволяє висунути припу-

щення, що запровадження менеджерами освіти інноваційних підходів щодо розвитку освітньої організації та співпраці з педагогічними працівниками, сприяє розвитку у них інноваційних стилів управління «організація».

Далі проаналізуємо зв'язок між **показниками особливостей педагогічного колективу** освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти.

За результатами дослідження встановлено, що п'ять із семи показників розвитку педагогічного колективу корелюють з інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти (табл. 3).

Проведене дослідження встановило, що існує статистично значущий зв'язок між таким показником, як «організованість» педагогічного колективу ($p < 0,05$), і кількістю менеджерів освіти, які використовують стилі управління за орієнтацією на роботу в команді. Констатовано, що тут прослідковується така закономірність:

Таблиця 3.

Зв'язок між показниками особливостей педагогічного колективу освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти (у % від загальної кількості опитаних)

Показники педагогічного колективу	Рівні розвитку	традиційні стилі управління			інноваційні стилі управління
		«Страх перед бідністю»	«Авторитет-підкорення»	«Будинок відпочинку»	«Організація»
Підготовленість до діяльності	низький	7,0	3,4	3,4	5,9
	середній	47,3	40,0	48,4	45,1
	високий	15,8	40,0	48,2	49,0
Спрямованість	низький	14,9	10,0	8,1	9,2
	середній	38,8	60,0	38,9	38,8
	високий	46,3	30,0	53,0	52,0
Організованість	низький	5,5*	20,0*	3,0*	2,6*
	середній	23,9*	20,0*	19,3*	20,3*
	високий	70,6*	60,0*	77,7*	77,1*
Активність	низький	13,4*	20,0*	7,7*	11,1*
	середній	40,8*	20,0*	49,8*	39,9*
	високий	45,8*	60,0*	42,5*	49,0*
Згуртованість	низький	11,4*	20,0*	5,9*	12,4*
	середній	37,3*	40,0*	47,2*	38,6*
	високий	51,2*	60,0*	46,8*	49,0*
Інтегративність	низький	14,9*	40,0*	9,5*	11,8*
	середній	39,3*	20,0*	46,0*	38,6*
	високий	45,8*	40,0*	44,5*	49,6*
Референтність	низький	6,0**	20,0**	2,0**	5,2**
	середній	37,3**	40,0**	41,9**	37,3**
	високий	56,7**	40,0**	56,1**	57,5**

Примітки: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

зростає кількість менеджерів, які використовують інноваційний стиль «організація» (77,1%), і мають високий рівень організованості. У той час, як їх показники на низькому рівні (2,6%) зменшуються. Це свідчить про те, що такі менеджери освіти здатні взяти на себе функції організатора роботи і налагодити ефективну роботу педагогічного колективу.

Щодо показника розвитку педагогічного колективу, як «активність», то тут також виявлено статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$). Суть зв'язку полягає в тому, що у міру підвищення активності кількість менеджерів освіти, які використовують інноваційний стиль «організація» (49,0%), і мають високий рівень його вираженості, зростає.

Отримані дані вказують на те, що енергійність педагогічного колективу, зацікавленість в ефективній роботі, співпраця один з одним у процесі вирішення спільних завдань сприяє розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освіти.

Слід зазначити, що результати дослідження демонструють також статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$) з показником «згуртованість», а саме: підвищення рівня згуртованості педагогічного колективу сприяє зростанню кількості менеджерів високого рівня, які використовують інноваційний стиль «організація» (49,0%). Це, очевидно, можна пояснити специфікою роботи освітніх організацій, де існує справедливе ставлення до всіх педагогічних працівників, підтримка один одного, доброзичливе ставлення до нових колег, допомагає їм адаптуватися до роботи в освітній організації, тісна співпраця усіх членів педагогічного колективу, активний обмін знаннями та необхідним для роботи інструментарієм, що, у свою чергу, сприяє використанню менеджерами таких освітніх організацій інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді.

Окрім того, прослідковується також статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$) з показником «інтегративність»: у міру підвищення інтегративності кількість менеджерів, які використовують стиль «організація», зростає (низький рівень – 11,8% менеджерів, середній рівень – 38,6% опитаних, високий рівень – 49,6% опитаних). Це свідчить про те, чим вищий рівень впевненості педагогічного колективу у про-

цесі вироблення важливих рішень, які за активної участі всіх членів колективу у результаті будуть угоджені, тим більше проявляється у менеджерів освіти інноваційний стиль управління за орієнтацією на роботу в команді.

І, нарешті, щодо такого показника, як «референтність» також констатовано статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$). У міру підвищення референтності зростає кількість менеджерів освітніх організацій, які використовують стиль «організація» (низький рівень – 5,2% менеджерів, середній рівень – 37,3% опитаних, високий рівень – 57,5% опитаних). Тобто, чим більш члени педагогічного колективу налаштовані доброзичливо один до одного, розвинена взаємодопомога, взаємна довіра і взаєморозуміння, кожен член колективу відчуває почуття гордості за свій колектив, тим вищим є рівень розвитку інноваційний стиль управління за орієнтацією на роботу в команді.

Разом із тим, нами не виявлено статистично значущого зв'язку між показниками розвитку педагогічного колективу «підготовленість до діяльності» і «спрямованість» та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти, що свідчить, на нашу думку, про те, що інноваційні стилі управління є менш чутливими до впливу цих психологічних характеристик.

У цілому, отримані дані свідчать, на наш погляд, про те, що показники розвитку педагогічного колективу такі, як «організованість», «активність», «згуртованість», «інтегративність», «референтність» відіграють достатньо важливу роль у розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Таку ситуацію, очевидно, можна пояснити тим, що оскільки показники розвитку педагогічного колективу високі, а менеджери освіти зацікавлені в ефективній взаємодії з членами педагогічного колективу то це, очевидно, дозволяє їм вибрати такий інноваційний стиль управління, при якому педагогічний колектив може продуктивно реалізовувати свої функції, а кожен окремий педагог відчуватиме свою професійну успішність та задоволеність від виконаної роботи. Це підтверджує наше припущення про зв'язок показників розвитку педагогічного колективу з

інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освіти.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

У процесі емпіричного дослідження рівня розвитку інноваційних стилів управління за орієнтацією на роботу в команді менеджерів освітніх організацій констатовано, що у менеджерів переважає дисбаланс між векторами управлінської діяльності «спрямованість на завдання» та «спрямованість на людей». Найбільш представленим з інноваційних стилів управління у менеджерів освіти виявився стиль «організація» і зовсім невираженим є стиль «команда».

Кореляційний аналіз даних показав наявність зв'язку між психологічними характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління за орієнтацією на роботу в команді, який проявляється у наступному: рівень організаційного розвитку («організаційна зрілість» і «рівень організаційного розвитку») сприяє розвитку інноваційного стилю управління «організація». Показники розвитку педагогічного колективу такі, як «організованість», «активність», «згуртованість», «інтегративність», «референтність», відіграють достатньо важливу роль у розвитку інноваційних стилів управління.

Отримані дані свідчать про необхідність у процесі психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій приділяти спеціальну увагу врахуванню різних типів менеджерів за їхньою лідерською позицією та сприяти розвитку в них інноваційних стилів управління.

References:

- Frailynher, K., & Fysher, K. (2002) *Upravlenye yzmeneniyami v orhanizatsiyi* [Organization change management]. Moskva: Knyhopysnaia palata [in Russian].
- Karamushka, L. M. (2012) *Psykholohichni osnovy zabezpechennia orhanizatsiinoho rozvytku v zakladyakh osvity: spetskurs dlia slukhachiv ochno-dystants. formy navchannia v systemi pislidyplomnoi ped. osvity* [Psychological bases of ensuring organizational development in educational institutions: a special course for full-time students. forms of education in the system of postgraduate ped. education]. Kyiv [in Ukrainian].
- Karamushka, L.M., Fil, O.A. (2007) *Formuvannia konkurentozdatnoi*

upravlinskoi komandy (na materialakh diialnosti osvitytnikh orhanizatsii) [Formation of a competitive management team (on materials of activity of educational organizations)]. Kyiv: INKOS [in Ukrainian].

- Klochko, A.O. (2019) Rozvytok emotsiinoho intelektu u menedzheriv osvitytnikh orhanizatsii: zviazok iz sotsialno-demohrafichnymy ta orhanizatsiino-profesiinymy chynnykamy [Development of emotional intelligence in managers of educational organizations: communication with socio-demographic and organizational and professional factors]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. № 1 (16). 54–63 [in Ukrainian].
- Klochko, A.O. (2018) Tradytsiini ta innovatsiini styli upravlinnia menedzheriv osvitytnikh orhanizatsii (u konteksti formuvannia vzaiemosunkiv menedzheriv i pedahohichnoho kolektyvu) [Traditional and innovative styles of managers of educational organizations (in the context of forming interactions of managers and pedagogical collective)]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. 4 (15). 59–70 [in Ukrainian].
- Klochko, A.O. (2020) Typy menedzheriv osvitytnikh orhanizatsii za yikhnim stavlennia do zmin: zviazok iz kharakterystykamy orhanizatsii [Types of managers of educational organizations for their attitude to changes: connection with the characteristics of the organization]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*. 4 (21). 73–81 [in Ukrainian].
- Kolomynskiy, N. L. (2000) *Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichni aspekt)* [Psychology of management in education (socio-psychological aspect)]. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
- Meskon M., Albert M., Khedoury F. (2004) *Osnovy menedzhmenta* [Of the basis of management]. Moskva: Delo [in Russian].
- Orban-Lembryk, L.E. (2001) *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management]. Ivano-Frankivsk: Plai [in Ukrainian].
- Raihorodskiy, D. Ya. (2007) *Psykhodyahnostyka personala. Metodyka y testy* [Psychodiagnostics of staff. Methods and tests]. Moskva: Bakhkrakh-M [in Russian].
- Ruch, W., Gander, F., Platt, T., Hofmann, J. Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*. 2016. 190–199.

Alla Klochko

PhD in Pedagogy, Associate Professor, doctoral student of Laboratory of Organizational And Social Psychology, G.S.Kostiuk Institute of Psychology, National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv (Ukraine)

EDUCATION MANAGERS' INNOVATIVE MANAGEMENT STYLES USED AT TEAMS: CORRELATIONS WITH EDUCATIONAL ORGANIZATIONS' CHARACTERISTICS

ABSTRACT

Development of management innovative styles focused on labour at educational managers ("fear of poverty", "authority – subordination", "a holiday home", "an organization", "a team") is described in the article based on the performed empirical study. Quantitative data on vectors showing educational managers activities revealed managers' insufficient orientation "on tasks" and a significant predominance of "orientation on people". Managers characterised by an imbalance between such managers' activity vectors as "orientation on task" and "orientation on people". The "organization" style was the most manifested innovative management styles at education managers; while, the "team" style was nearly absent, which meant that managers insufficiently focused on a result during implementation innovative methods. Correlations between educational organizations' psychological characteristics ("organizational development", "activity of a pedagogical team") and education managers' innovative styles focused on labour were analyzed. The more favourable working conditions were at educational organizations with effective business communication, the more often and better education managers applied innovative management styles. Organizational development contributes to the development of such innovative style as "organization". The indicators of pedagogical team development ("organization", "activity", "cohesion", "integrity", "reference") played a sufficiently important role in development of education managers' innovative styles. The obtained results can be used in the practice of educational organizations and psychological training for educational managers.

Key words: educational organizations, managers of educational organizations, innovative management styles, team, psychological characteristics of educational managers.

gers.

Клочко Алла Алексеевна

Кандидат педагогических наук, доцент, научный корреспондент лаборатории организационной и социальной психологии Института психологии имени Г.С. Костюка Национальной академии педагогических наук Украины, г. Киев (Украина)

ИННОВАЦИОННЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЕ ПО ОРИЕНТАЦИИ НА РАБОТУ В КОМАНДЕ У МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ: СВЯЗЬ С ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

АННОТАЦИЯ

В статье на основе эмпирического исследования определен уровень развития инновационных стилей управления по ориентации на работу в команде у менеджеров образовательных организаций («страх перед бедностью», «авторитет - подчинение», «дом отдыха», «организация», «команда»). Количественная выраженность уровней развития векторов направленности деятельности менеджеров образовательных организаций показала недостаточный уровень ориентации менеджеров «на задание» и значительное преобладание «ориентации на людей». Констатируется, что у менеджеров преобладает дисбаланс между векторами управленческой деятельности «направленность на задачу» и «направленность на людей». Наиболее представленным инновационным стилем управления у менеджеров образования оказался стиль «организация» и вовсе невыраженным является стиль «команда», что говорит о недостаточной ориентированности менеджеров на реализацию в процессе управления инновационных методов управления. Проанализирована связь между психологическими характеристиками образовательных организаций («организационное развитие», «показатель деятельности педагогического коллектива») и инновационными стилями управления по ориентации на работу в команде у менеджеров образования. Установлено, что чем более благоприятные в образовательной организации условия труда, налажено эффективное деловое общение, тем больше у менеджеров образования выражены инновационные стили управления. Выявлено, что уровень организационного развития способствует развитию инновационного стиля управления «организация». Констатируется, что показатели разви-