

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

КЛОЧКО Алла Олексіївна

УДК 159. 922:[37.091.113:005.342] (043.3)

ПСИХОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ
У МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора психологічних наук



Київ – 2021

Дисертацією є рукопис

Роботу виконано в Інституті психології імені Г. С. Костюка НАПН України, лабораторія організаційної та соціальної психології (м. Київ)

Науковий консультант – дійсний член НАПН України, доктор психологічних наук, професор **Карамушка Людмила Миколаївна**, Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, заступник директора з науково-організаційної роботи та міжнародних наукових зв'язків; лабораторія організаційної та соціальної психології, завідувач.

Офіційні опоненти:

доктор психологічних наук, професор **Вознюк Алла Вікторівна**, Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, кафедра психології, завідувач;

доктор психологічних наук, професор **Сняданко Ірина Ігорівна**, Національний університет «Львівська політехніка», кафедра теоретичної та практичної психології, завідувач;

доктор психологічних наук, доцент **Ткалич Маріанна Григорівна**, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості України, кафедра психології, професор.

Захист відбудеться «22» вересня 2021 р. об 11.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.453.02 в Інституті психології імені Г.С. Костюка НАПН України за адресою: 01033, м. Київ – 33, вул. Паньківська, 2.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України за адресою: 01033, м. Київ – 33, вул. Паньківська, 2.

Автореферат розіслано «21» серпня 2021 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



Я. М. Омельченко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Соціально-економічні зміни в українському суспільстві створюють умови для пошуку нових концепцій розвитку системи управління освітою в умовах реформування. Однією із важливих умов забезпечення ефективності функціонування освітніх організацій є вдосконалення управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій. Очевидним став той факт, що традиційні принципи, методи і засоби управління не забезпечують прогресивного розвитку освітніх організацій. Управління освітніми організаціями в сучасних умовах вимагає від менеджерів не лише професійних знань, умінь і навичок, але й інноваційних підходів до реалізації управлінських функцій. Пріоритетними стають завдання, що стосуються інноваційних підходів до стилів управління менеджерів освітніх організацій.

Тому виникає необхідність у дослідженні психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, яка зумовлена, на наш погляд, низкою протиріч, а саме: між, по-перше, об'єктивною значущістю інноваційних стилів управління для менеджерів освітніх організацій в умовах реформування системи освіти та відсутністю в менеджерів знань про зміст інноваційних стилів управління, їхню відмінність від традиційних стилів, особливості використання різних видів інноваційних стилів управління; по-друге, між об'єктивною необхідністю врахування менеджерами освітніх організацій організаційно-психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління та недостатньою вивченістю цієї проблеми в психології; по-третє, між зростаючою потребою менеджерів освітніх організацій в оволодінні інноваційними стилями управління та відсутністю організаційно-психологічних технологій для психологічної підготовки менеджерів з цієї проблеми.

Вирішення цих протиріч зумовлює вивчення важливої теоретико-методологічної *проблеми*, яка потребує розв'язання та полягає в аналізі психологічних основ розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Стан наукової розробленості проблеми. Аналіз літератури свідчить про те, що безпосередньо проблема психології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій не розроблялась. Однак у наукових дослідженнях у сфері освітнього менеджменту, психології управління та організаційної психології вивчалися питання, які висвітлювали окремі аспекти означеної проблеми.

Аналіз літератури свідчить, що *проблема управлінської діяльності менеджерів організацій* знайшла певне відображення в роботах зарубіжних і вітчизняних учених (Т. Базаров, В. Барко, І. Ващенко, П. Власов, Ф. Генон, Р. Дафт, Л. Джуелл, О. Занковський, Л. Карамушка, А. Леонова, С. Максименко, Б. Мильнер, С. Москвичов, П. Мучинськи, Л. Почебут, Н. Самоукіна М. Ткалич, Р. Холл, В. Чикер, Г. Щокін, А. Bakker, R. Drucher, A. Mintzberg, E. Schein та ін.), у яких розкрито сутність організації, роль управлінської діяльності менеджерів у забезпеченні її ефективної діяльності та ін.

Проблема дослідження *стилів управління* як важливої складової управлінської діяльності також була предметом спеціальних досліджень

зарубіжних і вітчизняних дослідників (І. Адісес, В. Бочелюк, Є. Воробйова, О. Журавльов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Кравченко, Д. Летучий, А. Маслова, Л. Мішуровський, О. Нужна, М. Туленков, Р. Шакуров, Г. Шредер, М. Shawn, R. Sternberg, та ін.), які були присвячені розгляду сутності стилів управління, їхніх складових, видів, чинників, котрі впливають на їхній розвиток.

Аналіз *психологічних особливостей діяльності освітніх організацій* досить широко відображений у роботах Л. Боярин, О. Бондарчук, О. Брюховецької, Л. Ващенко, А. Вознюк, В. Івкіна, Л. Карамушки, Н. Коломінського, О. Креденцер, В. Лагодзінської, І. Сняданко, К. Терещенко та ін., у яких виділено певні психологічні особливості освітніх організацій, показана їхня роль у навчанні, вихованні та розвитку особистості.

Окремі аспекти дослідження *інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій* досліджувалися в працях В. Бочелюк, Є. Воробйова, Л. Даніленко, О. Пастовецького, О. Туник, І. Чубової, R. Amanchukwu, G. Stanley, N. Ololube та ін. Що ж стосується психологічних досліджень інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за різними критеріями, які стосуються актуальних напрямів діяльності освітніх організацій, їх порівняння з традиційними стилями управління, то таких праць практично немає, зокрема раніше не досліджувалися різні види таких стилів, їхній зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів.

Таким чином, актуальність і недостатня розробленість вищезазначеної проблематики зумовили вибір теми дисертаційного дослідження **«Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження здійснено в межах виконання науково-дослідних тем лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» (2016–2018 рр., державний реєстраційний номер № 0116U004811), «Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості» (2019–2021 рр.; державний реєстраційний номер № 0119U002169).

Тему дисертації затверджено на засіданні Вченої ради Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (протокол № 9 від 29.06.2017 р.) та узгоджено рішенням бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень у галузі педагогічних і психологічних наук в Україні (протокол № 5 від 26.09.2017 р.).

Об'єкт дослідження – психологічні особливості управління освітніми організаціями.

Предмет дослідження – психологічні основи розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Мета дослідження – теоретико-експериментальне вивчення психологічних особливостей інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій та організаційно-психологічних чинників і технологій їхнього розвитку.

Основні гіпотези дослідження:

1. Здатність сучасних освітніх організацій вирішувати інноваційні завдання можлива за умови використання менеджерами інноваційних стилів

управління, класифікованих за такими критеріями: «Інноваційні зміни в організації»; «Командна робота в організації»; «Партнерська взаємодія в організації».

2. Існує зв'язок між рівнем розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій і такими організаційно-психологічними чинниками: а) характеристиками освітніх організацій (рівень організаційного розвитку; показник розвитку педагогічного колективу; креативний потенціал робочого середовища); б) характеристиками менеджерів (особистісні характеристики; здатність до саморозвитку; креативний потенціал); в) особливостями взаємодії менеджерів з освітніми організаціями (задоволеність роботою; суб'єктивне благополуччя).

3. До організаційно-психологічних умов розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій належать упровадження організаційно-психологічних технологій: а) на рівні організації – упровадження інноваційних програм, спрямованих на розвиток і забезпечення інноваційних змін в освітніх організаціях; б) на рівні менеджерів – застосування технології психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій.

Відповідно до мети і гіпотез були поставлені такі **завдання дослідження**:

1. Визначити зміст інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій та їхні особливості порівняно з традиційними стилями управління.

2. Розробити концептуальну модель дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, здійснити класифікацію основних видів інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій та обґрунтувати комплекс діагностичних методик для їх дослідження.

3. Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей рівня розвитку у менеджерів освітніх організацій інноваційних стилів управління, виділених за критерієм «Інноваційні зміни в організації», та проаналізувати їхній зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів.

4. Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей рівня розвитку у менеджерів освітніх організацій інноваційних стилів управління, виділених за критерієм «Командна робота в організації», та проаналізувати їхній зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів.

5. Провести емпіричне дослідження психологічних особливостей рівня розвитку у менеджерів освітніх організацій інноваційних стилів управління, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації», та проаналізувати їхній зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів.

6. Визначити організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, розробити й апробувати тренінгову програму «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій».

Автором розроблена **концепція дослідження** «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій», яка містить чотири групи положень.

Перша група положень авторської концепції визначає психологічні особливості інноваційних стилів управління у менеджерів освіти порівняно з традиційними стилями управління та обґрунтовує роль організаційно-психологічного підходу для дослідження інноваційних стилів управління в діяльності сучасних освітніх організацій.

Друга група положень концепції розкриває концептуальну модель психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, яка включає в себе такі складові: класифікацію інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; організаційно-психологічні чинники розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Третя група положень концепції визначає психологічні особливості рівня розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації»), а також розкриває зв'язок інноваційних стилів з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів та особливостями взаємодії менеджерів з організаціями.

Четверта група положень визначає та обґрунтовує організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: на рівні освітніх організацій (розробка й впровадження інноваційних програм в освітніх організаціях); на рівні менеджерів (розробка й впровадження тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»).

Методологічна та теоретична база дослідження. В основу дослідження покладено концепцію психологічних умов забезпечення управління освітніми організаціями (Л. Карамушка) та принципи аналізу діяльності сучасних освітніх організацій, а саме: розгляд освітніх організацій як відкритих систем, гуманізація управління освітніми організаціями, розвиток організацій (Г. Балл, О. Бондарчук, Л. Карамушка, Н. Коломінський, С. Максименко, Ю. Швалб та ін.).

Важливе значення для розкриття сутності стилів управління мали роботи таких, дослідників, як І. Адісес, В. Бочелюк, Є. Воробйова, О. Журавльов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Кравченко, Д. Летучий, А. Маслова, Л. Мішуровський, О. Нужна, Г. Шредер, К. Lewin, М. Shawn, R. Sternberg та ін.

Визначення змісту різних видів інноваційних стилів управління в освітніх організаціях здійснювалось з урахуванням досліджень, які стосуються інноваційних процесів у суспільстві й організації, ставлення персоналу до змін (В. Кремень, К. Фрейлінгер, І. Фішер, J. Adair, P. Druker та ін.), лідерства (В. Заболотна, С. Калашнікова, Т. Фелькель, E. Schein, R. Stogdill та ін.), формування команд (П. Блешмут, В. Горбунова, Л. Карамушка, Г. Ложкін, С. Тидор, О. Філь, D. Barry, M. Belbin) та ін.), забезпечення партнерської взаємодії в організації (М. Ткалич, М. Туленков, Р. Шакуров, D. Golleman, L. Lambert та ін.).

Дослідження організаційно-психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління здійснювалося на основі наукових праць, які стосуються розвитку організації, педагогічного колективу, креативності робочого середовища (Л. Карамушка, О. Креденцер, В. Моляко, К. Терещенко, Т. Amabile та ін.),

психологічних характеристик менеджерів (О. Бондарчук, Н. Коломінський, О. Брюховецька, В. Турбан, Р. Howard, J. Howard та ін.), особливостей задоволеності роботою та суб'єктивного благополуччя особистості (І. Аршава, Д. Носенко, Т. Данильченко, О. Кокун, N. Bradburn, F. Diener, C. Ryff та ін.).

Суттєву роль при розробці змісту організаційно-психологічних технологій для розвитку інноваційних стилів менеджерів освітніх організацій відіграли роботи, котрі розкривають зміст, методи та форми психологічної підготовки менеджерів організацій і психологів (О. Бондарчук, О. Брюховецька, А. Вознюк, О. Винославська, К. Камерон, Л. Карамушка, Н. Чепелева та ін.), підходи до розробки тренінгів (А. Грись, Я. Омельченко, Ю. Ємельянов, О. Сидоренко, М. Смульсон, В. Федорчук, К. Фопель та ін.), а також технологічний підхід до психологічної підготовки персоналу організацій, розроблений у лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (Л. Карамушка).

Організація дослідження. Дослідно-експериментальна робота проводилася в чотири етапи впродовж 2015–2021 рр.

На *першому етапі* (2015–2016 рр.) здійснено теоретико-методологічний аналіз психологічних основ розвитку інноваційних стилів управління, розроблено й обґрунтовано концептуальну модель і комплекс методик для дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

На *другому етапі* (2017–2018 рр.) було проведено констатувальний етап емпіричного дослідження, спрямований на дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації», та аналізу їхнього зв'язку з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів.

На *третьому етапі* (2019–2020 рр.) визначено та експериментально перевірено організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (на рівні освітніх організацій і рівні менеджерів).

На *четвертому етапі* (2020–2021 рр.) узагальнено результати дослідження, представлено їх якісну інтерпретацію, підготовлено та видано монографію, оформлено текст дисертації.

Методи дослідження. Для перевірки гіпотез та розв'язання поставлених завдань було використано теоретичні й емпіричні методи, методи активного соціально-психологічного навчання та статистичні методи дослідження.

Теоретичні методи передбачали аналіз психологічної, педагогічної та менеджерської літератури вітчизняних і зарубіжних науковців із метою уточнення змісту основних понять, узагальнення та систематизації досліджень, розробку й обґрунтування теоретичної моделі дослідження).

Емпіричні методи (опитування, тестування) були використанні під час проведення констатувального етапу дослідження, зокрема психодіагностичні методи для дослідження таких параметрів дослідження:

- *рівнів розвитку основних видів інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій* – опитувальники «Як Ви ставитесь до змін?», «Ви лідер чи менеджер?» К. Фрайлінгера та І. Фішера, «Оцінка стилю діяльності менеджера» Р. Блейка-Дж. Мутона, «Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді» М. Белбіна, «Діагностика спрямованості особистості» Б. Басса, «Визначення рівня емоційного інтелекту» Н. Холла, «Дослідження взаємостосунків адміністрації і педагогічного колективу»;

- *зв'язку між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій та інноваційними стилями управління у менеджерів освітніх організацій* – опитувальники «Як розвивається Ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга (модифікація Л.М. Карамушки), «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала С), тест «Пульсар» Л. Почебут, авторська анкета-«паспортичка»;

- *зв'язку між організаційно-психологічними характеристиками менеджерів освітніх організацій та їхніми інноваційними стилями управління* – опитувальники «Велика П'ятірка» Р. МакКрейєма і П. Коста, «Який Ваш креативний потенціал?» (Шкала А і В), «Вивчення бар'єрів педагогічної діяльності», авторська анкета-«паспортичка»;

- *зв'язку між організаційно-психологічними характеристиками взаємодії менеджерів з освітніми організаціями та інноваційними стилями управління у менеджерів освітніх організацій* – опитувальники «Оцінка задоволеності роботою» В. Розанова, «Шкала суб'єктивного благополуччя G. Perrudet-Badoux (адаптована М. Соколовою).

Методи активного соціально-психологічного навчання («мозкові штурми», аналіз управлінських ситуацій, психологічні практикуми, рольові та ділові ігри, творчі домашні завдання та ін.) було використано на етапі формувального експерименту.

Статистичні методи: у дослідженні було використано методи математичної статистики й аналізу даних із застосування комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22.0) – описові статистики, спряжені таблиці, кореляційний аналіз, факторний аналіз та кластерний аналіз.

Експериментальною базою дослідження стали освітні організації (заклади загальної середньої освіти) Житомирської, Київської, Львівської, Луцької та Чернігівської областей, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Сумський інститут післядипломної педагогічної освіти. Загальний обсяг вибірки – 1339 менеджерів освітніх організацій. На констатувальному етапі дослідження взяли участь 1219 респондентів, на формувальному – 120 респондентів.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечувалися методологічною й теоретичною обґрунтованістю вихідних положень дисертаційного дослідження; експериментальною перевіркою гіпотез; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом отриманих результатів; статистичною оцінкою експериментальних даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*: визначено психологічні особливості інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; здійснено класифікацію інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; розроблено концептуальну модель і визначено

комплекс діагностичних методик для дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; визначено психологічні особливості рівня розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації») та розкрито зв'язок інноваційних стилів управління з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів, а також особливостями взаємодії менеджерів з освітніми організаціями; визначено організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; розроблено й апробовано тренінгову програму «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій».

Поглиблено та розширено знання про стилі управління менеджерів організацій і чинники, які впливають на стилі управління менеджерів.

Подальшого розвитку набули положення про особливості управління освітніми організаціями в сучасних умовах та знання про технології психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в тому, що здійснено цілісний системний аналіз психологічних основ розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій, який узагальнено в авторській концепції дослідження; виокремлено новий напрям в організаційній та економічній психології – психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів; здійснено класифікацію інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації»); визначено психологічні характеристики інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; встановлено психологічні закономірності розвитку інноваційних стилів управління. У роботі також доповнено й поглиблено наукові уявлення про психологічні особливості діяльності освітніх організацій, стилі управління менеджерів, інноваційні зміни, лідерство, спрямованість менеджерів, командну роботу, партнерську взаємодію, емоційний інтелект та ін.

Практичне значення результатів дослідження. Розроблені в дослідженні «Комплекс діагностичних методик для вивчення розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій» та «Організаційно-психологічна технологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій» можуть бути використані в діяльності сучасних освітніх організацій з метою психологічного забезпечення їхнього інноваційного розвитку.

Окрім того, результати дослідження можуть бути застосовуватися під час викладання навчальних курсів з психології («Психологія управління», «Організаційна психологія», «Соціальна психологія» та ін.) і навчальних курсів з освітнього менеджменту («Управління освітньою діяльністю», «Керівник закладу освіти», «Методи прийняття управлінських рішень» та ін.) в закладах вищої освіти та в інститутах післядипломної педагогічної освіти для психологічної підготовки майбутніх і реально працюючих менеджерів освітніх організацій.

Також результати дослідження, які отримано в процесі реалізації проекту «Школа успішного менеджера освіти» як складової міської інноваційної програми

«Психологічні основи інноваційної управлінської діяльності в закладах освіти м. Біла Церква» (наказ Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради від 29.12.2017 №205), можуть бути використані для організації діяльності «Шкіл підготовки успішних менеджерів освіти» при управліннях (відділах) освіти міських, сільських, селищних рад із метою психологічної підготовки менеджерів освіти з означеної проблеми.

Особистий внесок здобувача. Розроблені автором наукові положення та одержані емпіричні дані є самостійним внеском у розробку проблеми розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Серед праць, написаних у співавторстві, є 6 статей, де доробок здобувача становить 50 % та 1 тези – 33,3%. Розробки та ідеї, котрі належать співавторам, у дисертаційному дослідженні не використовуються.

Впровадження результатів дослідження. Результати дослідження впроваджено в практику роботи низки закладів загальної середньої освіти: Білоцерківського навчально-виховного комплексу «Казка» Білоцерківської міської ради Київської області (довідка №121 від 18.12.2019 р.), Білоцерківської спеціалізованої школи I-III ступенів №1 з поглибленим вивченням слов'янських мов Білоцерківської міської ради Київської області (довідка №117 від 23.12.2020 р.), Білоцерківської загальноосвітньої школи I-III ступенів №18 Білоцерківської міської ради Київської області (довідка № 01-22/161 від 26.12.2020 р.).

Окрім того, результати дослідження впроваджено в процес підвищення кваліфікації менеджерів освітніх організацій, резерву управлінських кадрів та психологів, який здійснюється такими організаціями: Управлінням освіти і науки Білоцерківської міської ради Київської області (довідка № 755 від 12.08.2019 р.), Комунальною установи Білоцерківської міської ради «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» (довідка № 12 від 02.10.2020 р.), Навчально-методичним центром практичної психології управління освіти і науки Білоцерківської міської ради (довідка № 4 від 14.08.2020 р.),

Також результати дослідження впроваджено у процес підготовки фахівців другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 073 Менеджмент (спеціалізація «Управління навчальними закладами», «Менеджмент організацій») та першого (бакалаврського) освітнього рівня спеціальності 053 Психологія у закладах вищої освіти: Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (довідка № 01-01/125 від 20.06.2019 р.), Тернопільському національному педагогічному університеті імені Володимира Гнатюка (довідка № 525-33/03 від 30.04.2020 р.), Приватному акціонерному товаристві «Вищий навчальний заклад» Міжрегіональна академія управління персоналом» (довідка № 161 від 21.01.2021 р.), Київському університеті імені Бориса Грінченка (довідка № 117 від 09.04.2021 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дисертаційного дослідження доповідались автором на міжнародних і всеукраїнських конференціях, конгресах в Україні: «Тиждень психології – 2017» (18-20 квітня 2017 р., м. Київ), XII Міжнародній науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології (1–3 червня 2017 р., м. Харків), XIII Міжнародній науково-практичній конференції з організаційної та

економічної психології (12–13 квітня 2018 року м. Київ), III Всеукраїнському конгресі з організаційної та економічної психології (20–22 червня 2019 р., м. Кам'янець–Подільський), XV Міжнародній науково-практичній конференції «Соціалізація особистості в умовах системних змін: теоретичні та прикладні проблеми» (20 березня 2020 р., м. Київ), XIV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції з організаційної та економічної психології «Психологічне здоров'я персоналу організацій: проблеми та технології забезпечення» (21 травня 2020 р., м. Київ), Міжнародній науково-практичній конференції «Психологічні науки: теорія і практика сучасної науки» (14-15 серпня 2020 р., м. Запоріжжя), Міжнародній науково-практичній конференції «Психологія і педагогіка на сучасному етапі розвитку наук: актуальні питання теорії і практики» (18-19 грудня 2020 р., м. Одеса), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології» (5-6 лютого 2021 р., м. Запоріжжя), Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку сучасних педагогічних і психологічних наук» (м. Харків, Україна, 12–13 лютого 2021 р.).

Також результати дисертаційного дослідження представлялися *за кордоном*: Міжнародній науково-практичній конференції (28–29 жовтня 2016 р., м. Сладковічево, Словацька Республіка), III Zjazd polskiego stowarzyszenia psychologii organizacji, Lublin (24-25 maja, 2018), 19th European Congress of Psychology «Working for the greater good: Inspiring people, designing jobs and leading organizations for a more inclusive society» (29 May – 1 June 2019, Turin, Italy).

Окрім того, основні положення і результати дослідження також доповідалися й обговорювалися на засіданнях лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (2015-2021pp.).

Кандидатську дисертацію з теми «Підготовка майбутніх учителів до реалізації інтегрованого підходу у навчанні учнів початкових класів» було захищено у 2014 році, спеціальність 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Її матеріали в тексті докторської дисертації не використовувалися.

Публікації. Результати дисертаційного дослідження представлено в 48 публікаціях автора: в 1-й індивідуальній монографії, розділі в 1 колективній монографії, 6 статтях у наукових фахових виданнях, включених до переліку, затвердженого МОН України, 20 статтях у наукових фахових виданнях МОН України (категорія «Б») та включених до міжнародних наукометричних баз, 3 статтях у наукових періодичних виданнях інших держав, проіндексованих у наукометричній базі даних Scopus, 13 тезах виступів на науково-практичних конференціях і конгресах в Україні та за кордоном, в 1 навчально-методичному посібнику та 3 авторських програмах навчальних дисциплін для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, шести розділів, висновків, додатків, а також списку використаних джерел, що налічує 490 найменувань, з них 84 – іноземною мовою. Загальний обсяг дисертації становить 574 сторінки, основний зміст викладено на 424 сторінках. Робота містить 76 таблиць (на 49 сторінках), 26 рисунків (на 13 сторінках), 7 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність проблеми дисертаційного дослідження, висвітлено сучасний стан її розробленості, визначено об'єкт, предмет та мету, сформульовано гіпотези, визначено основні завдання дослідження, теоретико-методологічні засади, описано методи й етапи дослідження. Окреслено наукову новизну, теоретичне і практичне значення роботи. Подано відомості про апробацію результатів дослідження, основні публікації з теми дисертації та структуру дисертації.

У першому розділі *«Теоретико-методологічні основи дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»* здійснено теоретико-методологічний аналіз основ дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Розглянуто сутність організації та традиційні й інноваційні підходи до її вивчення, визначено психологічні особливості управління освітніми організаціями в сучасних умовах. Особливу увагу приділено інноваційним стилям управління та змісту організаційно-психологічного підходу до їх вивчення. Розроблено концептуальну модель дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Аналіз літератури свідчить, що проблема діяльності організацій знайшла певне відображення в роботах зарубіжних авторів (Т. Базаров, Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннелі, О. Занківський, Є. Кірхлер, К. Майєр-Песті, Є. Хофмані, О. Леонова, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Л. Почебут, В. Чікер, Л. Розенштилль, В. Мольт, Б. Рюттінгер, О. Пригожин, Н. Самоукіна, Р. Холл, Р. Drenth, Р. Drucker, А. Mintzberg та ін.) і вітчизняних (В. Баранова, О. Бондарчук, О. Брюховецька, І. Ващенко, П. Власов, А. Вознюк, Я. Гончаренко, І. Заїка, Л. Карамушка, С. Максименко, І. Сняданко, М. Ткалич, та ін.) науковців. У цих роботах розкрито сутність організацій, їхню структуру, основні процеси та результати діяльності, висвітлено особливості поведінки персоналу в організації та підходи до управління персоналом, визначено методи діагностики й розвитку організації та ін.

Наголошено, що на основі аналізу літератури, зокрема використовуючи та розвиваючи погляди П. Власова, доцільно говорити про традиційні й інноваційні підходи до вивчення феномену «організація».

Щодо *традиційних підходів до вивчення організації*, то до них варто віднести такі: структурний, функціональний і структурно-функціональний. Такі підходи, на думку автора дисертації, розглядають організації статичними, недостатньо гнучкими, адаптивними до швидких змін та ізольованими від внутрішнього і зовнішнього середовища, зорієнтовані переважно на реалізацію інтересів організації, без урахування інтересів працівників, переважно на основі використання адміністративних підходів в управлінні.

Групу *інноваційних підходів до вивчення організації* утворюють такі: розгляд організацій як відкритих систем; забезпечення активної взаємодії організації із внутрішнім і зовнішнім середовищем; гуманістичний підхід; підхід «організацій, які навчаються»; ситуативний; організаційно-психологічний та ін. Особливістю цих підходів, на думку автора дисертації, є те, що організації

розглядаються як динамічні системи, які активно взаємодіють із зовнішнім та внутрішнім середовищем, адаптуються до змін і нових ситуацій, які виникають у їхній життєдіяльності, постійно навчаються, ураховують інтереси, як організації, так і працівників, організовують управління на основі лідерського підходу, формування команд, партнерської взаємодії, урахування психологічних закономірностей розвитку організації та персоналу.

Підкреслено, що це дослідження виконано на основі використання *інноваційних підходів* до аналізу організації. Відповідно зроблено висновок про те, що *організація* є відкритим, структурованим, динамічним соціальним утворенням, яке задовольняє потреби як суспільства, так і самої організації і її персоналу, у результаті виконання діяльності, яка спрямована на досягнення конкретної мети і будується з урахуванням психологічних закономірностей.

Аналіз літератури (Я. Гончаренко, Л. Карамушка, Є. Кірхлер, К. Майєр-Песті, Є. Хофмані, А. Леонова, М. Ткалич, Р. Холл та ін.) показує, що існують різні види організацій, які можуть класифікуватися за багатьма критеріями, зокрема за таким критерієм, як провідний вид діяльності, відповідно для якого організації можуть поділятися на промислові, торговельні, освітні, політичні, медичні, громадські та ін. Зазначено, що в контексті цього дослідження мова йде про *освітні організації*, які характеризуються вираженою складністю своєї діяльності, спрямованої на активну підготовку підростаючих поколінь до входження в активне соціальне життя, і суттєвим є те, що ця діяльність сьогодні здійснюється в умовах соціальної напруженості (глибокої економічної кризи, війни з боку Росії на сході України, пандемії Covid-19) (Л. Карамушка).

Підкреслено, що важливу роль у діяльності освітніх організацій відіграє *управління*, під яким розуміється спеціальний вид діяльності в організації, що здійснюється менеджерами, які шляхом ефективного та продуктивного використання ресурсів безпосередньо несуть відповідальність за досягнення поставлених перед освітньою організацією цілей (Л. Карамушка). Нові тенденції в управлінні освітніми організаціями, визначені в Концепції «Нова українська школа», змінами в законодавстві, а саме в Законі України «Про освіту» та ін., зумовлюють виражену *інноваційну спрямованість управлінської діяльності*. Так, «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» декларує, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та моніторингу; професійної підготовки управлінців освіти; розвитку моделі державно-громадського управління, посиленню ролі та взаємодії всіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство і держава стають рівноправними суб'єктами та партнерами.

Визначено, що важливу роль у реалізації управлінської діяльності менеджерів освіти відіграє *стиль управління*, який є характерною для керівника системою методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності (О. Журавльов, Н. Коломінський, Р. Шакуров та ін.). Відповідно до значного посилення інноваційного змісту управління освітніми організаціями в сучасних умовах автором дисертації здійснено *розподіл стилів управління менеджерів освітніх організацій на традиційні та інноваційні*.

Зазначено, що *традиційні стилі управління* є стилями управління, які

спрямовані на вирішення традиційних управлінських завдань, тобто усталених, таких, які стали звичайними, обов'язковими в освітній організації. Мова йде про систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності, які стосуються, на думку Л. Карамушки, як управлінського рівня аналізу управління (планування, організації та контролю), так і психологічного рівня аналізу управління (прийняття рішень мотивації, взаємодії, впливу на працівників тощо).

До традиційних стилів управління можна віднести, на думку автора, стилі управління, які виділені К. Lewin у межах першої класифікації стилів управління (кінець 1930-х – початок 1940-х років минулого століття), яка дала змогу виокремити такі стилі управління, як авторитарний, демократичний і ліберальний, які мають свої переваги, недоліки та впливають на ефективність діяльності організації. Зазначається, що за останні десятиліття дослідниками було здійснено понад тридцять різних спроб більш поглибленої класифікації стилів управління, які виокремив К. Lewin. Сутність цих класифікацій здебільшого полягає у визначенні, окрім основних стилів, ще й додаткових, які є або проміжними стилями, або які реалізується і, зокрема, керівниками освітніх організацій (Л. Столярченко, О. Тунік та ін.).

Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій, на думку автора, можна визначити як систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до інноваційних завдань, які сьогодні реалізуються в освітніх організаціях згідно з вимогами внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища: введення освітніх реформ з метою забезпечення інноваційного змісту освіти й упровадження інноваційних освітніх технологій; реалізація менеджерами не лише власне управлінських (адміністративних), але й лідерських функцій; створення управлінських і виконавських команд та забезпечення їх успішної роботи з урахуванням індивідуальних потреб працівників; створення умов для партнерської взаємодії персоналу та гармонійного поєднання інтересів організації й персоналу; розвиток у менеджерів освіти орієнтації на власний саморозвиток й удосконалення та ін.

Наголошується, що суттєву роль в осмисленні та аналізі проблеми розробки інноваційних стилів управління, на думку автора, відіграв *ситуативний підхід*, який почав активно розроблятися в 70-і роки минулого століття, сутність якого в тому, що не існує універсального стилю управління, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації, тому завдання менеджера – адаптувати організацію до ситуації або змінити її відповідно до вимог організації, що потребує розробки ситуаційних принципів, які враховують особливості внутрішнього та зовнішнього середовища і можуть бути корисними в конкретних управлінських ситуаціях (Р. Хаус, Т. Мітчелл, П. Херсі, К. Бланшар; F. Fiedler; V. Vroom, A. Jago та ін.). Важливою особливістю ситуаційного підходу до управління є те, що він визначає основні ситуаційні чинники і способи їхньої взаємодії з метою визначення відповідної поведінки менеджера. На основі аналізу літератури автором виділено *основні ситуаційні чинники*, які впливають на використання менеджерами організацій різних стилів управління, до яких належать такі: 1) зміст діяльності, яка здійснюється в організації, та вимоги до працівників; 2) підготовленість працівників до виконання діяльності та їхні особистісні якості; 3) особливості взаємодії між менеджерами та працівниками, участь працівників у

прийнятті рішень; 4) підготовленість, досвід менеджера та його особистісні характеристики; 5) вимоги організаційного середовища, етапи розвитку організації, характеристики організації в цілому та ін.

З урахуванням наявних наукових розробок можна говорити про те, що *п'ята група ситуативних чинників, які мають відношення до діяльності організації в цілому, на відміну від перших чотирьох груп ситуативних чинників, досліджені значно менше.* Але саме ця група чинників становить інтерес для цього дослідження, яке виконується у сфері організаційної психології. Тому доцільним у межах нашого дослідження є використання *організаційно-психологічного підходу щодо дослідження інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій*, сутність якого полягає в тому, щоб у процесі аналізу видів інноваційних стилів управління та чинників їхнього розвитку у менеджерів освітніх організацій ураховувати насамперед психологічні особливості діяльності освітніх організацій (мету, очікувані результати, склад учасників діяльності тощо) та організаційно-психологічні чинники (характеристики освітніх організацій, менеджерів, особливості їх взаємодії), які зумовлюють розвиток інноваційних стилів.

Наголошено, що для системного та поглибленого вивчення інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій доцільним є виокремлення *окремого науково-прикладного напрямку в організаційній психології – психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів організацій*, що вивчає зміст інноваційних стилів управління порівняного з традиційними стилями, здійснює класифікацію основних видів інноваційних стилів, розробляє діагностичні методи для дослідження рівня та чинників розвитку інноваційних стилів управління, аналізує вплив на розвиток інноваційних стилів організаційно-психологічних чинників різних рівнів (організації, менеджерів тощо) та розробляє й упроваджує організаційно-психологічні технології їхнього розвитку (як на рівні розробки й упровадження інноваційних програм в організацій, так і на рівні психологічної підготовки менеджерів).

У межах цього напрямку побудовано *концептуальну модель розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій* (рис. 1).

Ця модель включає такі складові: 1) класифікацію інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації»); 2) організаційно-психологічні чинники розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (організаційно-психологічні характеристики освітніх організацій; організаційно-психологічні характеристики менеджерів; організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями); 3) організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (на рівні освітніх організацій, на рівні менеджерів).

На основі аналізу літератури (І. Адізес, М. Альберт, Дж. Гібсон, Д. Доннеллі, Д. Іванцевич, Ю. Ємельянов, Л. Карамушка, М. Мескон, Ф. Хедоурі) здійснено класифікацію інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, які виділені за такими критеріями: «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації».

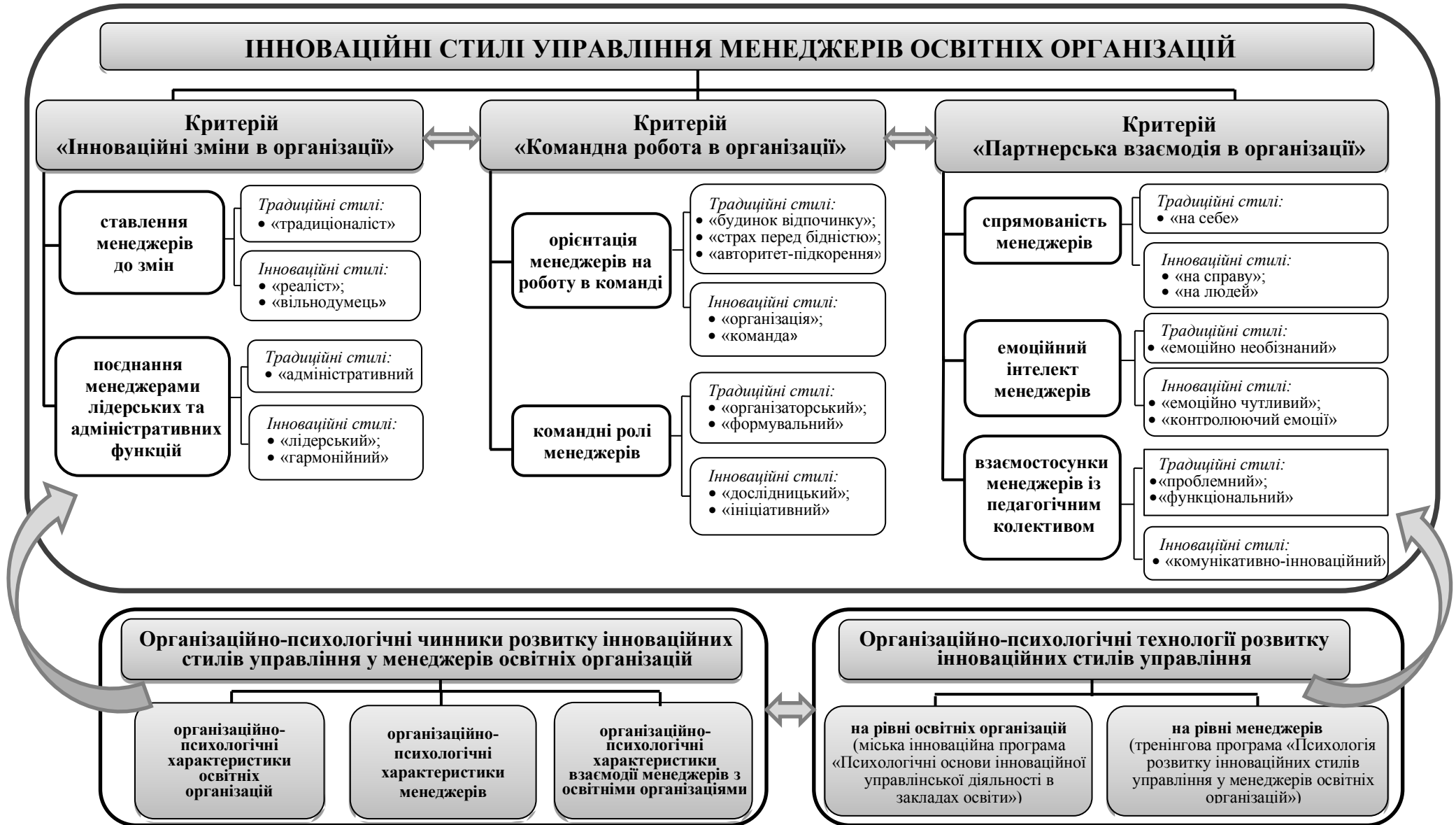


Рис. 1. Концептуальна модель розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій

Відповідно до наукової літератури (О. Бондарчук, О. Брюховецька, І. Ващенко, А. Вознюк, Г. Гнускіна, Я. Гончаренко, М. Діденко, І. Заїка, О. Ігнатівич, Л. Карамушка, Д. Куриця, І. Сняданко, К. Терещенко, М. Ткалич та ін.) *організаційно-психологічні чинники* розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій класифіковано на такі: а) організаційно-психологічні характеристики освітніх організацій; б) організаційно-психологічні характеристики менеджерів; в) організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями.

Також обґрунтовано, що важливою складовою розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій є *організаційно-психологічні технології* на рівні освітніх організацій (розробка й упровадження інноваційних програм в освітніх організаціях) і на рівні менеджерів (розробка й упровадження тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»).

Загальна концептуальна модель розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій знайшла більш детальне відображення у другому розділі роботи, де детально проаналізовано основні види інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій та організаційно-психологічні чинники, які впливають на їхній розвиток.

У другому розділі *«Психологічні особливості інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»* розглянуто особливості інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Проаналізовано основні характеристики інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, які виділені за такими критеріями, як «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації». Представлено систему організаційно-психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Аналіз літератури (О. Бондарчук, В. Івкін, Л. Карамушка, М. Москальов, О. Толков та ін.) свідчить про те, що трансформаційні процеси, які відбуваються в суспільстві, впливають на функціонування освітніх організацій. Відповідно зростає роль менеджерів освітніх організацій, здатних забезпечити проведення конструктивних змін і володіти такими механізмами їх регулювання в трансформаційні періоди, які б сприяли як розвитку освітньої організації загалом, так і кожного суб'єкта освітнього процесу зокрема. Це вимагає впровадження інноваційних стилів управління, які можуть допомогти організувати ефективну діяльність освітніх організацій залежно від змісту різних інноваційних завдань, що у свою чергу потребує здійснення класифікації інноваційних стилів управління та визначення їхніх особливостей.

У роботі розроблено *класифікацію основних інноваційних стилів управління*, в основу якої було покладено критерії, які відповідають найбільш актуальним інноваційним напрямам діяльності освітніх організацій у сучасних умовах («Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації»). Зазначимо, що при здійсненні класифікації інноваційних стилів використовувався підхід, який полягав у тому, що інноваційні стилі

управління розглядалися як протилежні за своїм змістом до традиційних стилів управління.

До **першої групи** інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій віднесено стилі управління, які виділені за критерієм *«Інноваційні зміни в організації»*.

Ці стилі характеризуються показниками інноваційної управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій, яким властиві ознаки високого рівня самоактуалізації та особистісної зрілості; здатність швидко й адекватно реагувати на зміни; активне залучення педагогів до прийняття рішень в організації в умовах змін і спільне визначення переважно творчих, інноваційних напрямів діяльності та підходів до їх здійснення.

Було визначено, що ця група включає *дві підгрупи* інноваційних стилів, утворені на основі таких показників, як *«ставлення менеджерів до змін»* та *«поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій»* (рис.1).

На основі літературних джерел (О. Винославська, П. Друкер, А. Джозеф, В. Івкін, Л. Карамушка, В. Киричук, О. Можвіло, Л. Карамушка, М. Москальов, О. Філь, Г. Осовська, К. Фрайлінгер, І. Фішер) за показником *«ставлення менеджерів до змін»* було виділено та проаналізовано такі інноваційні стилі управління, як *«реаліст»* і *«вільнодумець»*, які за своїм змістом є протилежними до традиційного стилю управління *«традиціоналіст»*.

Відповідно до робіт Андрушківа, В. Белова, О. Белової, О. Бондарчук, І. Драча, Л. Жабенко, С. Калашнікової, Л. Карамушки, В. Ковальчук, А. Корзуніна, О. Кузьміна, Г. Тимошко, О. Філь, Т. Фелькель, К. Фрайлінгера, І. Фішера та ін., за показником *«поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій»* виокремлено та охарактеризовано такі інноваційні стилі управління, як *«лідерський»* і *«гармонійний»*, які є протилежними до традиційного стилю управління *«адміністративний»*.

Другу групу інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій утворили стилі управління, виділені за критерієм *«Командна робота в організації»*.

Такі стилі передбачають орієнтацію менеджерів освітніх організацій на командну взаємодію на основі чітко визначених ролей, готовність до внутрішнього прийняття поставлених командних цілей і завдань, здатність до організації спільної командної діяльності для вирішення інноваційних питань, готовність і навички конструктивного спілкування, діалогу і взаємодії з членами команди, уміння забезпечувати ефективну, творчу діяльність команди, яка здатна підтримувати нові ідеї та підходи, інноваційну діяльність. Окрім того, суттєвим є те, що такі менеджери освітніх організацій здатні забезпечувати розвиток команди, тобто ставити більш складні завдання та знаходити ресурси для їх виконання.

До другої групи увійшли *дві підгрупи* інноваційних стилів, які були виділені за такими показниками, як *«орієнтація менеджерів на роботу в команді»* та *«командні ролі менеджерів»* (рис.1).

На основі узагальнення літературних джерел (Р. Белбін, Т. Базаров, І. Рибкін, Т. Пиркова, П. Блешмут, В. Горбунова, Л. Карамушка, О. Філь, В. Михайленко, R. Amanchukwu, R. Batenburg, W. Maur, N. Ololube, E. Schein G. Stanley, W. Walbeek, та ін.) за показником *«орієнтація менеджерів на роботу в команді»* було виділено та проаналізовано такі інноваційні стилі управління, як

«організація» та «команда», які за своєю спрямованістю є протилежними до таких традиційних стилів управління, як «страх перед бідністю», «авторитет – підкорення» і «будинок відпочинку».

Відповідно до наявних у літературі підходів (І. Адізес, Т. Базаров, М. Геллерт, К. Новак, О. Голентовська, В. Горбунова, Ч. Маргерісон, D. Ancona, D. Caldwell, D. Barry, M. Belbin) за показником *«командні ролі менеджерів»* було обґрунтовано доцільність виділення таких інноваційних стилів управління, як «дослідницький» та «ініціативний», які реалізуються менеджерами освітніх організацій на протигагу традиційних стилів «організаторський» і «формувальний».

Третя група інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій складається зі стилів управління, виділених за критерієм *«Партнерська взаємодія в організації»*. Для таких стилів притаманне вміння менеджерів освітніх організацій встановлювати партнерські стосунки з педагогічним колективом, орієнтуватися на задоволення потреб як організації, так і педагогів, створювати розгалужену мережу комунікацій, реалізовувати повноцінне партнерство менеджерів освітніх організацій і членів педагогічного колективу, що характеризується орієнтацією на співпрацю, прийняттям іншої людини, толерантністю, доброзичливістю, щирістю, умінням емоційно налаштуватися на взаємодію для досягнення спільних цілей.

Аргументовано, що до складу цієї групи ввійшли *три підгрупи* інноваційних стилів, які були виділені за такими показниками, як *«спрямованість менеджерів»*, *«емоційний інтелект»*, *«взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом»* (рис.1).

На основі узагальнення досліджень (Ю. Базаров, А. Бандурка, С. Бочарова, О. Землянська, О. Журавльов, В. Заболотна, Л. Карамушка, С. Москвичов, Л. Почебут, В. Чикер, Д. Райгородський та ін.) до інноваційних стилів управління, які виокремлені за показником *«спрямованість менеджерів»*, увійшли такі інноваційні стилі управління, як спрямованість «на справу» та спрямованість «на людей», котрі за своєю сутністю є протилежними до традиційного стилю управління «орієнтація на себе».

Аналіз сучасної літератури з цієї проблеми (Ю. Бреус, С. Дубовик, Т. Драбчук, Z. Adigüzel, E. Kuloğlu, J. Black etc., S. Dust etc., C. Miao, R. Humphrey, S. Qian, K. Pekaar etc., A. Rezvani, R. Barrett, P. Khosravi, P. Upadhyay, M. Paul) показав, що за показником *«емоційний інтелект»* доцільним є виділення таких інноваційних стилів управління, як «емоційно чутливий» і «контролюючий емоції», які є за своєю спрямованістю є протилежними до традиційного стилю управління «емоційно необізнаний».

Узагальнення літературних джерел (Л. Карамушка, С. Марков, В. Штифурак та ін.) дозволило виділити за показником *«взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом»* інноваційний стиль управління («комунікативно-інноваційний»), що за своїм вектором є протилежним до традиційних стилів управління «проблемний» і «функціональний».

На основі наявних у літературі підходів до сутності стилів управління (Б. Андрушків, О. Кузьмін, К. Боумен, О. Виханський, П. Друкер, О. Кузьмін, М. Туленков, К. Lewin та ін.), психологічних аспектів стилів управління (О. Бондарчук, В. Бочелюк, Л. Боярин, О. Журавльов, Є. Ільїн, Л. Карамушка,

В. Лозниця, Г. Шредер та ін.), сутності та психологічних особливостей діяльності освітніх організацій (О. Боднарчук, О. Занковський, В. Івкін, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Карамушка, М. Москальов, І. Сингаївська, С. Тополов, О. Філь та ін.) розроблено **систему організаційно-психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій** (рис. 2). Система включає три групи організаційно-психологічних характеристик: 1) організаційно-психологічні характеристики освітніх організацій; 2) організаційно-психологічні характеристики менеджерів; 3) організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями.

До *організаційно-психологічних характеристик освітніх організацій* віднесено такі характеристики: психологічні (рівень організаційного розвитку; показник розвитку педагогічного колективу; креативний потенціал робочого середовища); організаційно-функціональні (тип освітньої організації; місце розташування; термін існування; кількість працівників в освітній організації; кількість здобувачів освіти; статус освітньої організації в освітній системі міста (області); статус інноваційності освітньої організації в освітній системі).

Група *організаційно-психологічних характеристик менеджерів* включає такі характеристики: психологічні (особистісні характеристики; здатність до саморозвитку; креативний потенціал); організаційно-професійні (посада; рівень освіти; тип освіти; стаж діяльності; стаж роботи на посаді; кваліфікаційна категорія; педагогічне звання; відзнаки); соціально-демографічні (стать; вік; сімейний стан; наявність дітей).

До *організаційно-психологічних характеристик взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* віднесено задоволеність роботою і суб'єктивне благополуччя.

Розроблена концептуальна модель розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, представлена в першому та другому розділах дисертації, була покладена в основу проведення подальшого емпіричного дослідження, результати якого представлені в наступних розділах роботи.

Третій розділ дисертації **«Емпіричне дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Інноваційні зміни в організації»** розкриває мету, завдання, методику та організацію емпіричного дослідження особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Обґрунтовано доцільність використання дібраного «Комплексу діагностичних методик для вивчення психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій». Представлено результати щодо рівнів розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Інноваційні зміни в організації», і їхніх найбільш проблемних зон, а також наявність зв'язку інноваційних стилів управління з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів.

Згідно з концептуальною моделлю дослідження група інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Інноваційні зміни в організації», включала *дві підгрупи* інноваційних стилів, утворені на основі таких показників, як *«ставлення менеджерів до змін»* та *«поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій»* (рис.1).

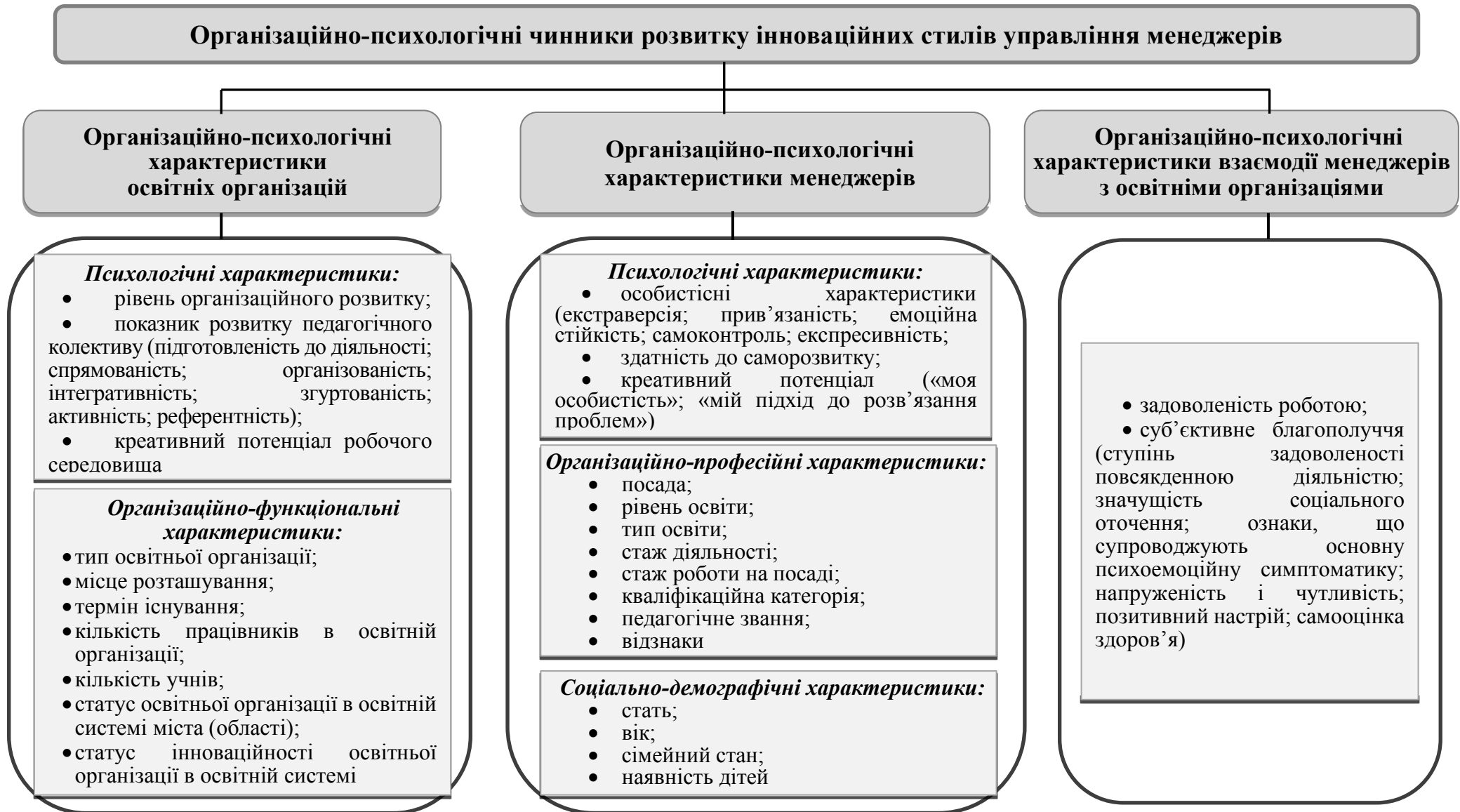


Рис. 2. Система організаційно-психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій

Проаналізуємо спочатку *особливості розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «ставлення менеджерів до змін»*.

За результатами дослідження була виявлена кількісна вираженість типів менеджерів освітніх організацій, у яких зафіксовано високий рівень їхнього ставлення до змін: *«реаліст»* (46,9%), *«традиціоналіст»* (36,6%), *«вільнодумець»* (12,2%).

Згідно з наявними в літературі розробками (В. Івкін, К. Фрайлінгер, І. Фішер) можна говорити про те, що до типу *«традиціоналіст»* належать менеджери освітніх організацій, котрі поважають старі порядки і їм непотрібні зміни, які навіюють на них страх. Тип *«реаліст»* характеризує менеджерів освітніх організацій, які поступово пристосовуються до мінливих змін. Менеджери освітніх організацій типу *«вільнодумець»* з надмірною радістю сприймають нові ідеї, заради яких їм хочеться працювати. Відповідно до концептуальної моделі дослідження менеджери, які використовують стиль управління *«традиціоналіст»*, реалізують *традиційні стилі управління*, менеджери, для яких притаманний *«реаліст»*, – *інноваційні стилі управління*, а менеджери типу *«вільнодумець»* реалізують *ультраінноваційні стилі управління*. В останньому випадку мова йде про те, що ставлення до змін у менеджерів є не завжди адекватним, тобто вони не завжди оцінюють можливість змін на основі *«реальних»* показників.

Отже, отримані результати засвідчили, що значна частина менеджерів освітніх організацій використовує традиційні стилі управління, лише половина опитаних менеджерів освітніх організацій – інноваційні стилі управління і зовсім незначна частина – ультраінноваційні стилі управління, що в цілому можна оцінити позитивно, але водночас це вказує на *певні резерви* у використанні менеджерами інноваційних стилів управління цієї підгрупи.

Також за допомогою кореляційного аналізу виявлено статичною значущі зв'язки між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів та інноваційними стилями управління цієї підгрупи.

Так, виявлено, що підвищення такої *психологічної характеристики освітніх організацій*, як рівень організаційного розвитку та зниження проблемності розвитку ($p < 0,01$) сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління *«реаліст»*, і знижує використання ультраінноваційного стилю управління *«вільнодумець»* ($p < 0,01$).

Із збільшенням терміну існування освітньої організації, яка є *організаційно-функціональною характеристикою* освітніх організацій, зменшується кількість менеджерів які використовують інноваційний стиль управління *«вільнодумець»* ($p < 0,05$).

Констатовано, що зростання розвитку *психологічних характеристик менеджерів*, таких, як особистісна характеристика *«прив'язаність»* ($p < 0,05$), та зниження особистісної характеристики *«емоційна нестійкість»* ($p < 0,05$) сприяє підвищенню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління *«реаліст»* ($p < 0,05$), однак протилежно впливають на ультраінноваційний стиль управління *«вільнодумець»* ($p < 0,001$). Особистісна характеристика *«екстраверсія»* негативно впливає на рівень розвитку традиційного стилю *«традиціоналіст»* ($p < 0,01$). Окрім того, показано, що здатність до саморозвитку позитивно корелює з менеджерами, які використовують

інноваційний стиль управління «реаліст» ($p < 0,01$).

Щодо *організаційно-професійних і соціально-демографічних характеристик* менеджерів освітніх організацій виявлено, що підвищення посади менеджерів сприяє зменшенню кількості менеджерів, які застосовують інноваційний тип управління «реаліст» ($p < 0,05$), однак підвищення освіти менеджерів сприяє посиленню використання цього стилю управління ($p < 0,05$). Жінки більше використовують інноваційний стиль управління «реаліст» ($p < 0,05$), а наявність дітей сприяє частішому впровадженню менеджерами інноваційного стилю управління «вільнодумець» ($p < 0,05$).

Також констатовано, що *організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* позитивно впливають на розвиток інноваційних стилів управління, а саме: зі зростанням задоволеності менеджерів роботою ($p < 0,01$) та таких показників їхнього суб'єктивного благополуччя, як «ступінь задоволеності повсякденною роботою» ($p < 0,05$), «значущість соціального оточення» ($p < 0,01$), «позитивного настрою» ($p < 0,01$), загального показника суб'єктивного благополуччя ($p < 0,01$), збільшується кількість менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління «реаліст».

Далі розглянемо дані, які стосуються *особливості розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій»*.

Що стосується рівнів розвитку інноваційних стилів управління, виділених за показником *«поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій»*, то результати дослідження показали, що за високим рівнем розвитку стилі управління були розподілені таким чином: 28,1% опитаних використовують «адміністративний» стиль управління, 34,9% – «лідерський» стиль управління і 17,9% – «гармонійний» стиль управління.

Відповідно до наявних наукових розробок (Л. Карамушка, Т. Фелькель, К. Фрайлінгер, І. Фішер) можна говорити про те, що менеджери освітніх організацій, які використовують стиль управління «адміністративний», характеризується наявністю таких адміністративних якостей, як орієнтація на офіційну владу, дотримання чітких інструкцій, формальні підходи у взаємодії та орієнтація на одноосібне прийняття менеджером рішень. Для менеджерів освітніх організацій, які застосовують стиль управління «лідерський», характерним є вміння повести за собою колектив, партнерська взаємодія, урахування індивідуальних якостей працівників, створення умов для самовираження персоналу та справедлива оцінка праці. Менеджери освітніх організацій, які використовують стиль управління «гармонійний», уміють гнучко поєднувати лідерські та адміністративні якості, які необхідні сьогодні сучасному менеджеру освітніх організацій. Відповідно до концептуальної моделі дослідження «адміністративний» стиль управління є *традиційним стилем управління*, а стилі управління «лідерський» і «гармонійний» є *інноваційними стилями управління*.

Отримані дані в цілому можна оцінити позитивно, оскільки традиційний стиль управління «адміністративний» виявлено менше, ніж у однієї третини опитаних. Водночас «лідерський» стиль притаманний для невеликої кількості опитаних, а інноваційний стиль управління «гармонійний», який є найвищим за своїми показниками, оскільки відображає певною мірою ідеальну модель стилів управління, які виділені за цим показником, виражений зовсім у невеликої

кількості опитаних: менше, ніж в однієї п'ятої. Отже, як і в попередній підгрупі інноваційних стилів, тут спостерігаються *резерви* для розвитку інноваційних стилів управління.

За допомогою кореляційного аналізу встановлено статистично значущі зв'язки між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів та інноваційними стилями управління, виділеними за показником «поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій».

Що стосується *психологічних характеристик освітніх організацій* констатовано, що рівень організаційного розвитку ($p < 0,05$) та підвищення рівня організаційної проблемності ($p < 0,01$) сприяє збільшенню кількості менеджерів, які відносяться до типу «адміністративний». Окрім того, підвищення таких психологічних показників розвитку педагогічного колективу, як «підготовленість до діяльності» ($p < 0,05$), «організованість» ($p < 0,05$), «активність» ($p < 0,01$) та «загального показника розвитку педагогічного колективу» ($p < 0,05$), сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління «лідерський».

Також результати дослідження показали, що такі *організаційно-функціональні характеристики освітніх організацій*, як «статус організації в освітній системі міста (області)» ($p < 0,05$) та «інноваційність статусу організації» ($p < 0,01$), позитивно впливають на розвиток інноваційних стилів управління освітніх менеджерів «лідерський» і «гармонійний». У той час, як збільшення терміну функціонування освітніх організацій зумовлює зниження кількості менеджерів, які використовують стиль управління «лідерський» ($p < 0,05$).

Виявлено *психологічні характеристики менеджерів*, які пов'язані з розвитком традиційних та інноваційних стилів управління. Так, констатовано, що показник «здатність до саморозвитку» позитивно впливає на розвиток як традиційних, так й інноваційних стилів управління. Водночас підвищення креативного потенціалу менеджерів зумовлює зменшення кількості менеджерів, які використовують традиційний стиль управління «адміністративний» ($p < 0,05$).

Що стосується *організаційно-професійних і соціально-демографічних характеристик* менеджерів освітніх організацій встановлено, що нагородження менеджерів відзнаками МОН України позитивно впливає на використання менеджерами, як традиційних, так і інноваційних стилів управління ($p < 0,01$). Однак збільшення віку підвищує кількість менеджерів освітніх організацій, які використовують традиційний стиль управління «адміністративний» ($p < 0,05$).

Доведено, що *організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* сприяють розвитку інноваційних стилів управління. Так, збільшенням рівня задоволеності працею сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління «лідерський» ($r = 0,066$; $p < 0,01$). Також підвищення рівня вираженості таких показників суб'єктивного благополуччя, як «ступінь задоволеності повсякденною діяльністю» ($p < 0,01$), «ступінь задоволеності соціальним оточенням» ($p < 0,05$) та «загального показника» суб'єктивного благополуччя» ($p < 0,01$), сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують стиль управління «лідерський», а підвищення показника «ознаки, що супроводжують основну психоемоційну симптоматику» ($r = -0,079$; $p < 0,01$), зумовлює зменшення використання цього стилю управління.

У цілому результати *першого підтану* емпіричного дослідження показали *недостатній рівень розвитку* інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Інноваційні зміни в організації», та констатували наявність статистично значущого зв'язку інноваційних стилів управління з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів.

У четвертому розділі дисертації *«Емпіричне дослідження психологічних особливостей розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації»* висвітлено результати емпіричного дослідження рівня розвитку інноваційних стилів управління, виділених за критерієм «Командна робота в організації». Представлено результати, які відображають рівні розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації», та їхній зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів, визначено основні проблеми їхнього розвитку, які потребують розв'язання.

Відповідно до концептуальної моделі дослідження до групи інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації», було віднесено *дві підгрупи* інноваційних стилів, утворені на основі таких показників, як *«орієнтація менеджерів на роботу в команді»* та *«командні ролі менеджерів»* (рис.1).

Спочатку охарактеризуємо *особливості розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді»*.

Результати емпіричного дослідження рівнів розвитку цієї підгрупи стилів управління показали такий кількісний розподіл менеджерів щодо використання стилів управління: «будинок відпочинку» – 58,2% опитаних, «страх перед бідністю» – 23,1%, «організація» – 17,6%, «авторитет – підкорення» – 1,1%. Узагалі не представлений у *менеджерів освітніх організацій* інноваційний стиль управління «команда».

Відповідно до наявних у літературі підходів (Р. Белбін, О. Філь, В. Михайленко, Е. Schein та ін.) менеджери, яким притаманний стиль управління «будинок відпочинку», створюють «теплу» атмосферу в колективі, головний акцент у діяльності роблять на забезпечення позитивних людських стосунків, але мало піклуються про ефективність виконання поставлених завдань. Стиль управління «страх перед бідністю» характеризується зусиллями з боку менеджерів, які спрямовані на забезпечення мінімальної якості роботи, що дає можливості уникнути звільнення, вони досить холодно ставиться як до своїх підлеглих, так і до самого процесу виконання завдань. Стиль управління «авторитет-підкорення» відповідає стилю, коли менеджери створюють такі умови для роботи, за яких активність підлеглих зводиться до мінімуму, а сам менеджер намагається тримати все у своїх руках, під особистим контролем, його не хвилює моральна атмосфера в колективі. Менеджери, які використовують стиль управління «організація», знаходять баланс між ефективною організацією роботи й моральним кліматом у колективі, вони вміють уміло поєднувати турботу як про людей, так і про освітню організацію. Стиль управління «команда» відповідає такому стилю, за якого менеджери освітніх організацій прагнуть об'єднати в групу однодумців і побудувати роботу так, щоб кожен член колективу бачив у ній можливість

самореалізації та підтвердження власної значущості. Згідно з концептуальною моделлю дослідження стилі управління «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку» відносяться до *традиційних стилів управління*, а стилі управління «команда», «організація» є *інноваційними стилями управління*.

Отже, у цілому отримані дані свідчать про те, що переважна більшість (84,1%) менеджерів освітніх організацій використовують традиційні стилі управління («будинок відпочинку», «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення») і менше п'ятої частини опитаних (17,6%) менеджерів освітніх організацій застосовують «проміжний» інноваційний стиль управління «організація», а найбільш значущий інноваційний стиль, яким є стиль «команда», відсутній узагалі. Це свідчить, на наш погляд, на наявність *значних проблем* у рівні розвитку інноваційних стилів цієї групи, що може негативно позначитися на зниженні ефективності командної роботи в освітніх організаціях, позаяк у сучасних умовах значного підвищення складності та інтенсивності діяльності освітнього персоналу багато професійних завдань не можуть виконуватися індивідуально.

За допомогою методу спряжених таблиць встановлено статистично значущі зв'язки між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів та інноваційними стилями управління, які належать до цієї групи.

Що стосується *психологічних характеристик* освітніх організацій, то виявлено, як і при аналізі особливостей попередніх груп інноваційних стилів управління, що забезпечення організаційного розвитку сприяє використанню менеджерами інноваційних стилів управління. Встановлено, що з підвищенням організаційного розвитку кількість менеджерів, які використовують стиль «організація», зростає (низький рівень – 2,7%, середній рівень – 35,8%, високий рівень – 61,5%). Також виявлено, що підвищення таких психологічних показників розвитку педагогічного колективу, як «організованість», «активність», «згуртованість», «інтегративність» і «референтність», сприяє зростанню кількості менеджерів, які використовують стиль управління «організація» ($p < 0,05$; $p < 0,01$). Так, наприклад, підвищення рівня згуртованості педагогічного колективу сприяє зростанню кількості менеджерів рівня, які використовують інноваційний стиль «організація» (низький рівень – 12,4%, середній рівень – 38,6%, високий рівень – 49,0%). Тобто, чим більше педагогічний колектив характеризується стійкістю та єдністю міжособистісних взаємовідносин і взаємодій, забезпечує стабільність і спадкоємність діяльності колективу, тим більше менеджерів освітніх організацій використовує інноваційний стиль управління «організація».

Щодо *організаційно-функціональних характеристик* освітніх організацій встановлено, що кількість менеджерів, які використовують традиційні стилі управління, зростає у традиційних освітніх організаціях ($p < 0,05$). Водночас підвищення статусу освітньої організації в цілому сприяє зростанню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління «організація» (низький статус – 1,3% менеджерів, середній статус – 31,4% опитаних, високий статус – 67,3% опитаних). Збільшення кількості дітей в освітній організації також впливає на зростання кількості менеджерів зі стилем «організація» ($p < 0,05$).

Виявлено *психологічні характеристики менеджерів*, які пов'язані з розвитком традиційних та інноваційних стилів управління ($p < 0,05$). Так, наприклад, констатовано, що зростання вираженості особистісної характеристики менеджерів

«прив'язаність» і «самоконтроль» сприяє підвищенню кількості менеджерів з інноваційним типом «організація» (низький рівень – 15,0% менеджерів, середній рівень – 19,6% опитаних, високий рівень – 65,4% опитаних). Підвищення рівня розвитку у менеджерів креативного потенціалу сприяє підвищенню рівня розвитку інноваційних стилів управління ($p < 0,01$).

Щодо *організаційно-професійних і соціально-демографічних характеристик* менеджерів, то на рівні статистично значущої тенденції ($p < 0,1$) виявлено що підвищенням рівня освіти сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління «організація», хоча підвищення стажу трудової діяльності знижує використання менеджерами цього стилю управління. Окрім того, серед заступників керівників закладів освіти більше тих, хто використовує інноваційні стилі управління, ніж серед керівників закладів.

Також доведено, що *організаційно-психологічні характеристики*, які стосуються взаємодії менеджерів з освітніми організаціями, теж сприяють розвитку інноваційних стилів управління. Так, виявлено, що із підвищенням рівня розвитку показника «задоволеність роботою» кількість менеджерів освітніх організацій, які використовують стиль управління «організація», зростає ($p < 0,001$). Виявлена закономірність підтверджується також даними (на рівні статистично значущої тенденції ($p < 0,1$), які стосуються такого показника суб'єктивного благополуччя, як «ступінь задоволеності повсякденною діяльністю», що свідчить про те, що підвищення ступеня задоволеності повсякденною діяльністю сприяє збільшенню кількості менеджерів освітніх організацій, які використовують стиль «організація».

Далі проаналізуємо дані, які стосуються *особливості розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «командні ролі менеджерів»*.

За результатами факторного та кластерного аналізу даних, які стосуються орієнтації менеджерів освітніх організацій на командні ролі, виокремлено чотири типи менеджерів освітніх організацій, які використовують відповідні стилі управління: «організаторський», «формувальний», «дослідницький», «ініціативний». Встановлено, що 21,4% менеджерів застосовує стиль управління «організаторський», 22,6% менеджерів – стиль управління «формувальний», для 27,6% менеджерів притаманний стиль управління «дослідницький», а для 28,4% – стиль ініціативний.

Щодо змісту визначених стилів управління, то згідно з літературними джерелами (Р. Белбін, О. Філь, В. Михайленко, Е. Schein та ін.) для менеджерів, яким притаманний стиль управління «*організаторський*», характерно те, що вони є достатньо організованими, уміють створити робочу атмосферу в колективі та переживають за результат виконуваної роботи. Для менеджерів освітніх організацій, які застосовують стиль управління «*формувальний*», характерні вміння перетворювати наміри в конкретний план дій та доводити його до завершення. Особливістю менеджерів освітніх організацій, які використовують стиль управління «*дослідницький*», є те, що вони вміють налагоджувати зв'язки із зовнішнім та внутрішнім середовищем задля пошуку нових можливостей і ресурсів. Менеджери, які застосовують стиль управління «*ініціативний*», є новаторами та винахідниками конкретних ідей, для вирішення яких використовують інноваційні прийоми й методи, створюючи при цьому доброзичливі відносини між членами педагогічного колективу. Згідно з концептуальною моделлю дослідження «організаторський» і «формувальний»

стилі управління є *традиційними*, а «дослідницький» та «ініціативний» – *інноваційними*.

Отримані дані свідчать про те, що трохи менше половини менеджерів освітніх організацій (44,0%) використовує традиційні стилі управління, а лише трохи більше половини опитаних менеджерів (56,0%) – інноваційні стилі управління, що в цілому свідчить про *певні резерви* в розвитку інноваційних стилів управління цієї групи.

За допомогою методу спряжених таблиць встановлено статистично значущі зв'язки між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів та інноваційними стилями управління, як відносяться до цієї групи.

Що стосується *психологічних характеристик* освітніх організацій, то виявлено, що підвищення таких психологічних показників розвитку педагогічного колективу, як «підготовленість до діяльності», «спрямованість» та «організованість», сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційні стилі управління «дослідницький» та «ініціативний» ($p < 0,05$).

Окрім того, констатовано вплив таких *організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій*, як підвищення статусу закладу освіти (від традиційного до інноваційного), посилення статусу закладу освіти в освітній системі міста (області), а також статусу адміністративного центру (від села до столиці), де знаходяться освітні організації, на підвищення використання менеджерами інноваційних стилів управління ($p < 0,05$).

Щодо *психологічних характеристик* менеджерів освітніх організацій, то на рівні статистично значущої тенденції ($p < 0,1$) доведено, що підвищення таких характеристик, як «прив'язаність» і «самоконтроль», сприяє використанню менеджерами інноваційних стилів управління. Наприклад, «ініціативний» стиль управління проявляється в таких показниках: при низькому рівні «прив'язаності» – 12,7% менеджерів використовують стиль управління «ініціативний», при середньому рівні «прив'язаності» таких менеджерів є 15,8%, а при високому рівні «прив'язаності» число таких менеджерів зростає до 71,4%.

Встановлено також, що *організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики* менеджерів освітніх організацій на рівні статистично значущої тенденції ($p < 0,1$) пов'язані з інноваційними стилями управління цієї підгрупи. Так, рівень освіти сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують «дослідницький» та «ініціативний» стилі управління, а от підвищення стажу трудової діяльності знижує використання менеджерами інноваційних стилів управління. Заступники керівників закладів освіти більше використовують інноваційні стилі управління, ніж керівники закладів. Із віком число менеджерів, які використовують інноваційні стилі управління зменшується, однак за наявності у менеджерів сім'ї кількість представників цих стилів збільшується.

Також констатовано, що *організаційно-психологічні характеристики, які стосуються взаємодії менеджерів з освітніми організаціями*, мають вплив на розвиток інноваційних стилів управління.

Що стосується задоволеності роботою, то отримані статистичні дані ($p < 0,05$) свідчать про те, що підвищення рівня розвитку задоволеністю роботою сприяє зростанню кількості менеджерів, які використовують «дослідницький» стиль управління (зовсім не задоволені – 0,3% менеджерів, не задоволені – 2,7%

менеджерів, не зовсім задоволені – 25,6% опитаних, задоволені – 57,7% опитаних) та «ініціативний» стиль управління (не задоволені – 2,9% менеджерів, не зовсім задоволені – 27,4% опитаних, задоволені – 57,7% опитаних).

У цілому результати *другого підетану* емпіричного дослідження виявили *низку проблем* у рівні розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації», а також засвідчили наявність статистично значущого зв'язку між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій і менеджерів та інноваційними стилями управління менеджерів.

У п'ятому розділі дисертації **«Емпіричне дослідження розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації»** висвітлено результати емпіричного дослідження рівня розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації». Проаналізовано зв'язок організаційно-психологічних характеристик освітніх організацій і менеджерів та інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації», визначено основні проблеми їхнього розвитку, які потребують розв'язання.

Згідно з концептуальною моделлю дослідження до групи інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації», було віднесено *три підгрупи* інноваційних стилів, утворені на основі таких показників, як *«спрямованість менеджерів»*, *«емоційний інтелект менеджерів»*, *«взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом»* (рис.1).

Насамперед проаналізуємо **особливості розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «спрямованість менеджерів»**.

Отримані дані свідчать про те, що високий рівень розвитку спрямованості «на справу» виявлена в 37,9% опитаних; спрямованість «на людей» зафіксована в 31,0% учасників дослідження; спрямованість «на себе» виявлена в 30,7% опитаних.

Згідно з наявними в літературі розробками (О. Журавльов, Л. Почебут, В. Чикер, Д. Райгородський та ін.) можна говорити про те, що менеджери освітніх організацій, які мають спрямованість *«на себе»*, прагнуть до особистої першості, власного благополуччя та винагород, у роботі бачать насамперед можливість задовольнити власні потреби та мало реагують на потреби колег і свої обов'язки. Менеджери освітніх організацій зі спрямованістю *«на справу»* характеризуються зацікавленістю у вирішенні ділових проблем, виконанні роботи якнайкраще, орієнтовані на ділову співпрацю, мають здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, корисну для досягнення спільної мети, у них переважають мотиви, виникнення яких зумовлене захопленням процесом роботи, альтруїстичним ставленням до пізнання, оволодінням новими професійними навичками і технологіями. Менеджери освітніх організацій, яким притаманна спрямованість *«на людей»*, прагнуть за будь-яких умов підтримувати взаємовідносини з колегами, орієнтуватися на спільну діяльність, але часто є залежними від групи та потребують прихильності й емоційних стосунків із людьми. Згідно з концепцією дослідження менеджери освітніх організацій, які мають спрямованість *«на себе»*, реалізують у професійній діяльності *традиційні стилі управління*. Менеджери освітніх організацій зі спрямованістю «на справу» та «на людей» використовують *інноваційні стилі управління*.

Отримані дані свідчать про те, що більше половини менеджерів освітніх організацій, які мають спрямованість *«на справу»* та *«на людей»*, використовують інноваційні стилі управління, і лише третина опитаних менеджерів зі спрямованістю *«на себе»* – традиційні стилі управління, що в цілому можна оцінити позитивно, але й констатувати *необхідність певного посилення* розвитку інноваційних стилів управління.

За допомогою кореляційного аналізу та методу спряжених таблиць встановлено статистично значущі зв'язки між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів та інноваційними стилями управління, які утворюють цю групу.

Що стосується *психологічних характеристик* освітніх організацій, то виявлено, що кількість менеджерів, які використовують традиційний стиль управління спрямованість *«на себе»*, збільшується тоді, коли зростає проблемність організаційного розвитку ($p < 0,05$), а зі збільшенням показників організаційної зрілості ($p < 0,01$) та організаційного розвитку ($p < 0,01$) в цілому кількість таких менеджерів навпаки зменшується. Однак підвищення показників організаційного розвитку ($p < 0,01$) та зниження проблемності розвитку ($p < 0,01$) сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління спрямованість *«на справу»*. Окрім того, підвищення таких психологічних характеристик педагогічного колективу, як *«спрямованість»* ($p < 0,01$), *«згуртованість»* ($p < 0,05$), *«реферативність»* ($p < 0,05$) та загального показника рівня розвитку педагогічного колективу ($p < 0,05$), сприяє зниженню кількості менеджерів, які використовують традиційний стиль управління *«спрямованість на себе»*. Проте підвищення рівня розвитку таких психологічних характеристик розвитку педагогічного колективу, як *«підготовленість до діяльності»* ($p < 0,01$), *«активність»* ($p < 0,01$), *«згуртованість»* ($p < 0,05$), *«інтегративність»* ($p < 0,05$) та загального показника рівня розвитку педагогічного колективу ($p < 0,01$), навпаки підвищує рівень розвитку інноваційних стилів управління спрямованість *«на людей»*. Також підвищення показника *«креативність робочого середовища»* ($p < 0,05$) сприяє зменшенню кількості менеджерів, які використовують традиційний стиль управління спрямованість *«на себе»* ($p < 0,05$).

Щодо *організаційно-функціональних характеристик* освітніх організацій виявлено, що підвищення статусу інноваційності освітніх організацій впливає на збільшення кількості менеджерів, які використовують інноваційний стиль управління спрямованість *«на справу»* ($p < 0,05$).

Встановлено також, що *психологічні характеристики менеджерів* сприяють розвитку інноваційних стилів управління. Так, виявлено, що підвищення рівня розвитку таких особистісних характеристик менеджерів, як *«прив'язаність»* ($p < 0,01$) *«самоконтроль»* ($p < 0,01$) та *«експресивність»* ($p < 0,05$), позитивно корелює з використанням менеджерами інноваційного стилю управління спрямованість *«на справу»*, однак зниження рівня розвитку особистісної характеристики менеджерів *«прив'язаність»* підвищує рівень розвитку у менеджерів стилю управління *«орієнтація на себе»* ($p < 0,05$). Окрім того, зростання рівня саморозвитку сприяє зменшенню кількості менеджерів, яким притаманний традиційний стиль управління спрямованість *«на себе»* ($p < 0,05$). Також констатовано, що існує позитивний статистично значущий зв'язок між такими показниками креативного потенціалу, як *«моя особистість»* ($p < 0,01$),

«загальний показник креативного потенціалу» ($p < 0,05$), та менеджерами, для яких характерний інноваційний стиль управління спрямованість «на людей», однак зниження «загального показника креативного потенціалу» підвищує рівень розвитку традиційного стилю управління «орієнтація на себе» ($p < 0,05$).

Що стосується *організаційно-професійних та соціально-демографічних характеристик* менеджерів освітніх організацій, то встановлено, що наявність у менеджерів дітей ($p < 0,05$) сприяє зменшенню використання менеджерами традиційного стилю управління спрямованість «на себе».

Виявлено, що *організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* сприяють розвитку традиційних й інноваційних стилів управління менеджерів, виділених за показником «спрямованість менеджерів».

Встановлено наявність негативного статистично значущого кореляційного зв'язку між показником «задоволеність роботою» ($p < 0,05$) та менеджерами освітніх організацій, які використовують традиційний стиль управління спрямованість «на себе». Окрім того, підвищення таких показників суб'єктивного благополуччя, як «напруженість і чутливість» ($p < 0,01$), «ознаки, що супроводжують основну психоемоційну симптоматику» ($p < 0,01$), та зниження показника «значущість соціального оточення» ($p < 0,05$) сприяють підвищенню використання менеджерами освітніх організацій традиційного стилю управління спрямованість «на себе». І прямо протилежні тенденції спостерігаються щодо інноваційного стилю управління «орієнтація на справу», тобто зниження таких показників суб'єктивного благополуччя, як «напруженість і чутливість» ($p < 0,01$), «ознаки, що супроводжують основну психоемоційну симптоматику» ($p < 0,01$), та підвищення показника «значущість соціального оточення» ($p < 0,05$) збільшує рівень розвитку інноваційного стилю управління спрямованість «на справу». Цьому також сприяє підвищення таких показників, як «ступінь задоволеності повсякденною роботою» ($p < 0,01$) та «позитивний настрій» ($p < 0,01$).

Далі проаналізуємо *особливості розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «емоційний інтелект менеджерів»*.

За допомогою факторного і кластерного аналізу даних, які стосуються емоційного інтелекту, було виокремлено три стилі управління менеджерів освітніх організацій та визначено їхню кількісну вираженість: «емоційно необізнаний» (42,1%) «контролюючий емоції» (25,7%) та «емоційно чутливий» (32,2%).

Щодо змісту цих стилів управління, то з урахуванням отриманих даних і наявних у літературі підходів (Ю. Бреус, С. Дубовик, Т. Драбчук) можна говорити про те, що менеджери освітніх організацій, які використовують стиль управління «емоційно необізнаний», котрий свідчить про те, що менеджери освітніх організацій нездатні своєчасно аналізувати й акумулювати власні емоційні ресурси для виконання поставлених професійних завдань. Для менеджерів зі стилем управління «контролюючого емоції» найбільш притаманними є те, що вони уміють успішно контролювати всі емоції та використовувати їх для поліпшення відносин зі своїми підлеглими, поділяючи їхні почуття. Для менеджерів, які використовують стиль управління «емоційно чутливий», характерною є здатність до виконання продуктивної спільної діяльності, уміння або бажання розуміти почуття і наміри інших людей, що може позитивно позначатися на спілкуванні з колегами. Відповідно до концептуальної моделі дослідження виділені стилі

управління розподіляються на традиційні та інноваційні. Стиль «емоційна необізнаність» є *традиційний*, а стилі «емоційний контроль» та «емоційно чутливий» є *інноваційні*.

Як свідчать отримані дані, найбільш вираженим виявився традиційний стиль управління «*емоційно необізнаний*», який було виявлено майже в половині опитаних, що свідчить про необхідність *посилення* рівня розвитку інноваційних стилів управління цієї групи.

Щодо *психологічних характеристик* освітніх організацій встановлено наявність позитивного статистично значущого зв'язку з такими психологічними характеристиками педагогічного колективу, як «організованість» ($p < 0,05$), «інтегративність» ($p < 0,05$), «референтність» ($p < 0,01$), та інноваційними стилями управління менеджерів. Так, наприклад, із підвищенням рівня інтегративності колективу, тобто узгодженості внутрішньогрупових процесів, кількість менеджерів освітніх організацій, яким притаманний інноваційний стиль управління «контролюючий емоції», зростає (низький рівень інтегративності – 8,9% менеджерів, середній рівень – 38,8% опитаних, високий рівень – 52,3% опитаних).

Також виявлено, що існує статистично значущий зв'язок між окремими *організаційно-функціональними характеристиками* освітніх організацій та інноваційними стилями управління менеджерів освітніх організацій. Так, виявлено, що підвищення такого показника, як «кількість дітей, які навчаються у закладі», збільшує кількість менеджерів, які використовують стиль управління «емоційно чутливий» ($p < 0,05$). У закладах освіти, у яких 500 дітей, число таких менеджерів складає 16,6%, у закладах освіти з кількістю дітей 500 до 1000 осіб таких менеджерів є 19,7%, а в закладах із кількістю дітей понад 1000 осіб число менеджерів із таким стилем управління підвищується до 63,7 %.

Аналіз *психологічних характеристик* менеджерів освітніх організацій показав, що підвищення розвитку таких особистісних характеристик менеджерів, як «екстраверсія» ($p < 0,001$), «прив'язаність» ($p < 0,001$), «самоконтроль» ($p < 0,01$), «емоційна стійкість» ($p < 0,01$), «експресивність» ($p < 0,001$), сприяє зростанню кількості менеджерів, які використовують інноваційні стилі управління «контролюючий емоції» та «емоційно чутливий». Так, наприклад, щодо стилю управління «емоційно чутливий» це проявляється в таких показниках: при низькому рівні екстраверсії число менеджерів з таким стилем управління складає 23,6% менеджерів, при середньому рівні екстраверсії – 35,7 % опитаних і при високому рівні екстраверсії досягає 40,8 %. Також виявлено, що підвищення рівня саморозвитку ($p < 0,001$) та загального креативного потенціалу ($p < 0,001$) сприяє підвищенню кількості менеджерів, які застосовують інноваційні стилі управління.

У процесі аналізу *організаційно-професійних і соціально-демографічних характеристик* менеджерів освітніх організацій виявлено, що підвищення рівня освіти менеджерів сприяє збільшенню кількості менеджерів, які використовують інноваційні стилі управління, хоча у віці від 51 до 60 років і вище зменшується кількість менеджерів, які використовують такі стилі управління,

Щодо *організаційно-психологічних характеристик взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* дослідження показало, що існує позитивний статистично значущий зв'язок ($p < 0,001$; $p < 0,01$; $p < 0,05$) між більшістю показників (п'ять із шести) суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій, які стосуються роботи, емоційної сфери, особливостей взаємодії з іншими людьми та

здоров'я, та інноваційними стилями управління, тобто зі збільшенням цих показників підвищується використання менеджерів цієї групи інноваційних стилів управління.

І насамкінець звернемося до даних, які стосуються *особливостей розвитку інноваційних стилів, виділених за показником «взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом»*.

Результати факторного та кластерного аналізу показників, які стосуються партнерської взаємодії в організації, дали можливість виокремити такі стилі управління менеджерів освітніх організацій та визнати їх кількісну вираженість: «функціональний» (23,0%), «проблемний» (46,0%), «комунікативно-інноваційний» (31,0%).

На основі отриманих даних й аналізу літератури (Л. Карамушка, С. Марков, В. Штифурак та ін.) можна говорити про те, що стиль управління «функціональний» характеризується тим, що менеджери освіти вміють приймати ефективні рішення, здатні контролювати ситуації, користуються авторитетом серед персоналу, вміють стимулювати педагогів до підвищення кваліфікації. Для менеджерів, які застосовують «комунікативно-інноваційний» стиль управління, притаманним є те, що вони вміють успішно комунікувати з персоналом, налагоджувати сприятливі взаємостосунки з педагогічним колективом, реалізуючи при цьому інноваційні підходи до організації діяльності педагогічного й учнівського колективів, визначаючи стратегічні, перспективні напрями діяльності. І для «проблемного» стилю управління характерним є те, що у менеджерів цієї групи недостатньо розвинутими є якості, які відносяться як до першого, так і до другого стилю управління. Згідно з концептуальною моделлю дослідження визначено, що стилі управління «функціональний» і «проблемний» належать до *традиційних стилів управління*, а «комунікативно-інноваційний» стиль управління є *інноваційним стилем управління*.

Згідно з отриманими даними інноваційний стиль управління «комунікативно-інноваційний» констатовано лише в одній третині опитаних, що свідчить про *необхідність посилення його розвитку*.

Виявлено *психологічні характеристики освітніх організацій*, які можуть впливати на розвиток традиційних й інноваційних стилів управління. Встановлено, що на рівні статистично значущої тенденції ($p < 0,1$) підвищення рівня організаційного розвитку освітньої організації сприяє зменшенню кількості менеджерів освітніх організацій, яким притаманний стиль управління «проблемний», а підвищення рівня креативності робочого професійного середовища збільшує використання менеджерів інноваційного стилю управління «комунікативно-інноваційний».

Щодо *організаційно-функціональних характеристик* освітніх організацій виявлено, що кількість освітніх менеджерів, які використовують «комунікативно-інноваційний» стиль управління, більше представлені в інноваційних, ніж у традиційних освітніх організаціях (40,8% проти 28,8%, $p < 0,01$). Встановлено, що зі збільшенням терміну існування організації кількість менеджерів, які належать до інноваційного типу управління «комунікативно-інноваційний», зменшується ($p < 0,01$).

Також констатовано, що *організаційно-професійні характеристики менеджерів* освітніх організацій сприяють розвитку інноваційних стилів

управління. Так, вплив посади проявився в тому, що керівникам освітніх організацій більш притаманним є стиль управління «комунікативно-інноваційний» (38,0%), а стиль управління «проблемний» є більш вираженим у заступників керівників закладів освіти (47,6%) ($p < 0,01$). Із підвищенням стажу управлінської діяльності зменшується використання менеджерами інноваційного стилю управління «комунікативно-інноваційний» ($p < 0,01$), однак підвищення педагогічного звання сприяє посиленню використання інноваційних стилів управління ($p < 0,01$).

Також доведено, що *організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* позитивно впливають на розвиток інноваційних стилів управління. На рівні статистично значущої тенденції ($p < 0,1$) виявлено, що серед менеджерів, які не задоволені роботою, число опитуваних, які використовують традиційні стилі управління «функціональний» і «проблемний», є вищим, ніж число менеджерів з інноваційним стилем управління «комунікативно-інноваційний», а підвищення показника суб'єктивного благополуччя «напруженість і чутливість» зменшує кількість менеджерів, які впроваджують інноваційні стилі управління.

Загалом результати *третього підпункту* емпіричного дослідження констатували певні особливості розвитку традиційних й інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації», та продемонстрували наявність зв'язку між багатьма організаційно-психологічними характеристиками менеджерів й освітніх організацій та традиційними й інноваційними стилями управління менеджерів.

У *цілому* в процесі проведення констатувального етапу дослідження було виявлено *низку проблем* у рівні розвитку інноваційних стилів управління, виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації», а також констатовано психологічні закономірності, які стосуються зв'язку між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів та особливостями їхньої взаємодії, а також із традиційними й інноваційними стилями управління. Це свідчить про необхідність *спеціальної психологічної підготовки* менеджерів освітніх організацій щодо використання інноваційних стилів управління з урахуванням встановлених закономірностей, про що піде мова в наступному розділі дисертації.

У шостому розділі дисертації **«Організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»** представлено організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (на рівні розробки й впровадження інноваційних програм в освітніх організаціях та на рівні психологічної підготовки менеджерів). Розкрито зміст і структуру тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій» та інтерактивні техніки, які було використано під час її проведення. Представлено результати впровадження тренінгової програми та здійснено порівняльний аналіз даних, отриманих у контрольній та експериментальній групах.

Відповідно до загального дизайну дослідження *мета формувального етапу дослідження* полягала в розробці й апробації організаційно-психологічних

технологій розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Формувальний експеримент передбачав реалізацію *трьох підетапів дослідження*.

На *першому підетapie дослідження* на основі концептуальної моделі дослідження було розроблено організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Методологічною основою розробки технології виступили дослідження у яких відображено такі проблеми, як управління сучасними освітніми організаціями (О. Бондарчук, О. Брюховецька, Н. Завацька, О. Мітічкіна та ін.); управління змінами в організації (Л. Карамушки, В. Москаленко, М. Туленков, D. Bartram, G. Bushe et al., A. Furnham, N. Ramamoorthy et al.); особливості стилів управління менеджерів (В. Бочелюк, Л. Боярин, Н. Коломінський, Л. Кравченко, Л. Орбан-Лембрик, І. Чубова); тренінгові форми роботи з персоналом (Г. Бакірова, А. Гуревич, Р. Павелків, О. Сидоренко, К. Фопель), а також підходи, розроблені в межах діяльності лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Окрім того, у процесі розробки технології були враховані результати констатувального етапу дослідження.

Відповідно до концептуальної моделі дослідження організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій були розроблені на *двох рівнях*: а) на рівні освітніх організацій – розробка й упровадження інноваційних програм в освітніх організаціях; б) на рівні менеджерів – розробка й упровадження тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій».

На *рівні освітніх організацій* була розроблена й упроваджена міська інноваційна програма «Психологічні основи інноваційної управлінської діяльності в закладах освіти» Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради. Мета програми полягала в запровадженні ефективних підходів до організації й інноваційної діяльності в закладах освіти та створенні умов для підготовки менеджерів і кадрового резерву управлінських кадрів до реалізації освітніх реформ. До основних організаційно-психологічних умов упровадження інноваційних програм в освітніх організаціях було віднесено такі: 1) визначення пріоритетних інноваційних змін і проєктів для освітніх організацій та залучення персоналу освітніх організацій усіх рівнів (керівники, заступники керівників, резерв управлінських кадрів, психологи та ін.) до їх реалізації; 2) упровадження командного підходу до організації діяльності (передбачає створення різних видів команд (управлінських, виконавських, проєктних тощо) та забезпечення їхньої ефективної взаємодії; 3) організація конструктивної партнерської комунікація на всіх організаційних рівнях.

На *рівні менеджерів* була розроблена й апробована спеціальна тренінгова програма психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до управління інноваційними процесами «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій». Організаційною формою проведення тренінгової програми стала «Школа успішного менеджера освіти». Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій» складалася з семи тренінгових модулів: «Поняття про стилі управління менеджерів освітніх організацій та особливості традиційних стилів

управління»; «Управління змінами в освітніх організаціях та необхідність упровадження менеджерами інноваційних стилів управління»; «Лідерство й управління командою як інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій»; «Особистісна спрямованість як ресурс розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»; «Емоційний інтелект та позитивні взаємостосунки менеджерів з педагогічним колективом як важлива передумова розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій»; «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив психологічних характеристик організацій»; «Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій: вплив особистісних характеристик менеджерів».

На **другому підетані дослідження** було проведено експериментальну апробацію організаційно-психологічних технологій розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Упровадження *організаційно-психологічної технології*, яка стосувалася інноваційних програм в освітніх організаціях, здійснювалося на *рівні Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради* із залученням менеджерів 12 освітніх організацій.

Упровадження та експериментальна перевірка *організаційно-психологічної технології*, яка стосувалася тренінгової програми для психологічної підготовки менеджерів із метою розвитку інноваційних стилів управління, здійснювалася на контингенті експериментальної (60 осіб) та контрольної (60 осіб) груп, складених із менеджерів закладів освіти, котрі були включені в міську інноваційну програму. Обидві групи мали приблизно однакові організаційно-професійні й соціально-демографічні характеристики, однак в експериментальній групі здійснювалася психологічна підготовка менеджерів, а в контрольній групі такої підготовки не було.

Загальний обсяг тренінгової програми складав 158 академічних години, Тренінгова програма проводилися один-два рази на місяць протягом 6 місяців. Обов'язковою умовою забезпечення ефективності роботи тренінгових модулів було виконання учасниками тренінгу (аналітичною командою із кожного закладу освіти) *творчих «домашніх завдань»*, спрямованих на виконання інноваційних проєктів в освітах організаціях.

На **третьому підетані дослідження** було здійснено перевірку ефективності технології. Для перевірки ефективності було виділено *дві групи критеріїв*: основні (стосувалися рівня розвитку у менеджерів освітніх організацій рівня розвитку інноваційних стилів управління, виділених за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації») і додаткові (стосувалися визначення ставлення учасників формульовального експерименту до тренінгової програми). Для їх вимірювання було проведено перший та другий діагностичні зрізи, тобто до і після експерименту. Для обробки отриманих даних було використано такі статистичні методи: непараметричний «*критерій χ^2* » для порівняння результатів формульовального експерименту в експериментальній та контрольній групах, а також непараметричний «*G-критерій знаків*» для аналізу показника в одній і тій же вибірці, але через певний період.

Так, зокрема, аналіз даних, які отримані стосовно інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «*Інноваційні*

зміни в організації» (показник «ставлення менеджерів до змін»), показав, що за G-критерієм знаків спостерігається підвищення рівня інноваційних стилів управління «реаліст» ($p < 0,01$) та «вільнодумець» ($p < 0,05$) в експериментальній групі у другому зрізі. Водночас у контрольній групі статистично значущих відмінностей між результатами першого та другого зрізів щодо розвитку інноваційних стилів управління «реаліст» і «вільнодумець» не виявлено.

Що стосується рівнів розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критеріями «Командна робота в організації» (показник «орієнтація менеджерів на роботу в команді»), то зафіксовано, що за G-критерієм знаків спостерігається підвищення рівня їх вираженості ($p < 0,01$) в експериментальній групі у другому зрізі (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз оцінки рівнів розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критеріями «Командна робота в організації» до та після проведення формувального експерименту (у %)

Стиль управління	Експериментальна група		Контрольна група	
	I зріз	II зріз	I зріз	II зріз
Показник «орієнтація менеджерів на роботу в команді»				
«Страх перед бідністю»	23,3**	8,3**	21,7	21,7
«Авторитет-підкорення»	3,3**	1,7**	1,7	3,3
«Будинок відпочинку»	60,0**	46,7**	56,7	51,7
«Організація»	13,3**	33,3**	20,0	23,3
«Команда»	0,0**	10,0**	-	-

** $p < 0,01$

Так, в експериментальній групі відбулося збільшення кількості респондентів з інноваційними стилями управління «організація» (з 13,3% до 33,3%) та «команда» (з 0,0% до 10,0%). Проте зменшилася кількість менеджерів освітніх організацій, які використовують традиційні стилі управління «страх перед бідністю» (з 23,3% до 8,3%), «авторитет-підкорення» (з 3,3% до 1,7%) та «будинок відпочинку» (з 60,0% до 46,7%). Однак, у контрольній групі значущих відмінностей між першим і другим зрізом за цим показником не виявлено.

Щодо рівнів розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критеріями «Партнерська взаємодія в організації» (показник «взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом»), також зафіксовано, що за G-критерієм знаків спостерігається підвищення рівня їх вираженості ($p < 0,05$) в експериментальній групі у другому зрізі. Зокрема, збільшилася кількість менеджерів освітніх організацій з інноваційним стилем управління «комунікативно-ініціативний» (з 31,7% до 55,0%). Але зменшилася кількість менеджерів освітніх організацій із традиційними стилями управління «проблемний» (з 41,7% до 20,0%) і «функціональний» (з 26,7% до 25,0%).

Також за результатами другого зрізу знайдено статистично значущі відмінності між експериментальною і контрольною групами за критерієм χ^2 для інноваційних стилів управління, виділених за критеріями «Командна робота в організації» ($p < 0,01$) і «Партнерська взаємодія в організації» ($p < 0,05$), хоча статистично значущих відмінностей між експериментальною та контрольною

групами за результатами першого зрізу не виявлено.

Учасники формувального експерименту також високо оцінили ефективність і відповідність змісту тренінгової програми їхнім професійним потребам, ефективність інтерактивних технік, форм і методів.

Отже, у цілому *організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій* пройшли апробацію серед значної кількості менеджерів освітніх організацій, засвідчили свою ефективність і можуть бути рекомендовані для підвищення рівня психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до розвитку інноваційних стилів управління.

ВИСНОВКИ

Аналіз та узагальнення викладених у дисертації теоретико-методологічних засад та емпіричних результатів дослідження проблеми розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій дають підстави для таких тверджень:

1. *Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій є системою методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до інноваційних завдань, які сьогодні реалізуються в освітніх організаціях згідно з вимогами внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища, зокрема: введення освітніх реформ із метою забезпечення інноваційного змісту освіти та впровадження інноваційних освітніх технологій; реалізація менеджерами не лише власне управлінських (адміністративних), але й лідерських функцій; створення управлінських і виконавських команд та забезпечення їхньої успішної роботи з урахуванням індивідуальних потреб працівників; створення умов для партнерської взаємодії персоналу та гармонійного поєднання інтересів організації й персоналу; розвиток у менеджерів освіти орієнтації на власний саморозвиток й удосконалення та ін.*

Для системного та поглибленого вивчення інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій доцільним є виокремлення *окремого науково-прикладного напрямку в організаційній психології – психологія розвитку інноваційних стилів управління менеджерів організацій*, що вивчає зміст інноваційних стилів управління порівняно з традиційними стилями, здійснює класифікацію основних видів інноваційних стилів, розробляє діагностичні методи для дослідження рівня та організаційно-психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління, аналізує вплив на розвиток інноваційних стилів організаційно-психологічних чинників різних рівнів (організації, менеджерів тощо) та розробляє й упроваджує організаційно-психологічні технології їхнього розвитку (як на рівні розробки й упровадження інноваційних програм в організації, так і на рівні психологічної підготовки менеджерів).

2. *Концептуальна модель розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій* включає такі складові: 1) класифікація інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій; 2) організаційно-психологічні чинники розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (організаційно-психологічні характеристики освітніх організацій; організаційно-психологічні характеристики менеджерів; організаційно-психологічні характеристики взаємодії менеджерів з освітніми організаціями); 3) організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (на рівні освітніх організацій;

на рівні менеджерів).

3. Здійснено класифікацію основних інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій на основі використання критеріїв, які відповідають найбільш актуальним інноваційним напрямам діяльності освітніх організацій у сучасних умовах; виділено три групи інноваційних стилів управління.

До першої групи віднесено стилі управління, які виділені за критерієм «Інноваційні зміни в організації» (для менеджерів властиві здатність швидко і адекватно реагувати на зміни; активне залучення педагогів до прийняття рішень в організації в умовах змін і спільне визначення переважно творчих, інноваційних напрямків діяльності та підходів до їх здійснення та ін.). Група включає дві підгрупи інноваційних стилів, утворені на основі використання таких показників, як «ставлення менеджерів до змін» і «поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій».

Другу групу утворили стилі управління, виділені за критерієм «Командна робота в організації» (передбачають орієнтацію менеджерів освітніх організацій на командну взаємодію на основі чітко визначених ролей, готовність до внутрішнього прийняття поставлених командних цілей і завдань, здатність до організації спільної командної діяльності та ін.). До групи ввійшли дві підгрупи інноваційних стилів, виділені за такими показниками, як «орієнтація менеджерів на роботу в команді» та «командні ролі менеджерів».

Третя група сформована зі стилів управління, виділених за критерієм «Партнерська взаємодія в організації» (притаманні вміння менеджерів освітніх організацій встановлювати партнерські стосунки з педагогічним колективом, орієнтуватися на задоволення потреб як організації, так і педагогів, реалізовувати повноцінне партнерство членів педагогічного колективу, здійснювати емоційну регуляцію діяльності та ін.). До складу цієї групи ввійшли три підгрупи інноваційних стилів, які були виділені за такими показниками, як «спрямованість менеджерів», «емоційний інтелект менеджерів», «взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом».

Для діагностики рівня та організаційно-психологічних чинників розвитку виокремлених стилів управління було визначено «Комплекс діагностичних методик для вивчення розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій», який включав п'ятнадцять опитувальників та анкету.

4. У процесі емпіричного дослідження виявлено *недостатній рівень розвитку інноваційних стилів управління* у менеджерів освітніх організацій, особливо це стосується стилів, які виділені за такими показниками, як «поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій», «орієнтація менеджерів на роботу в команді», «емоційний інтелект менеджерів», «взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом». Таким чином, посилення розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, зокрема тих, які стосуються виявлення лідерського потенціалу, формування команди, взаємодії з педагогічним колективом та здійснення емоційної регуляції, має складати важливий напрям психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій як на рівні системи підвищення кваліфікації менеджерів освітніх організацій, так і на рівні їх самостійної психологічної підготовки.

5. У процесі емпіричного дослідження на основі статистично значущих зв'язків доведено, що організаційно-психологічні характеристики освітніх

організацій і менеджерів є *суттєвими організаційно-психологічними чинниками розвитку інноваційних стилів управління*, що знайшло відображення в таких виявлених психологічних закономірностях, які стосуються більшості інноваційних стилів управління, які досліджувалися:

а) зі зростанням рівня розвитку таких *психологічних характеристик освітніх організацій*, як організаційний розвиток, розвиток показників діяльності педагогічного колективу (підготовленість до діяльності; спрямованість; організованість; активність; згуртованість; інтегративність; референтність), показників креативного потенціалу робочого середовища, загалом підвищується використання менеджерами більшості інноваційних стилів управління;

б) підвищення вираженості таких *організаційно-функціональних характеристик освітніх організацій*, як загальний статус освітньої організації в освітній системі міста (області), статус інноваційності освітньої організації в освітній системі міста (області), посилення статусу адміністративного центру, де знаходиться освітня організація, збільшення кількості учнів в освітньому закладі, сприяє посиленню використання менеджерами освітніх організацій більшості інноваційних стилів управління, хоча підвищення терміну функціонування освітньої організації знижує використання таких стилів;

в) такі *психологічні характеристики менеджерів*, як особистісні характеристики (екстраверсія, прив'язаність самоконтроль, емоційна стійкість, експресивність), здатність до саморозвитку, креативний потенціал, посилюють використання менеджерами більшості інноваційних стилів управління;

г) *організаційно-професійні та соціально-демографічні* характеристики менеджерів мають зв'язок з інноваційними стилями управління у менеджерів освітніх організацій, що проявляється в тому, що підвищення освіти, педагогічного звання і наявність сім'ї та дітей підвищує використання менеджерами більшості інноваційних стилів управління, проте як підвищення посади, віку, стажу управлінської діяльності знижує в більшості випадків використання менеджерами інноваційних стилів управління;

д) аналіз *організаційно-психологічних особливостей взаємодії менеджерів з освітніми організаціями* показав, що підвищення задоволеності менеджерів роботою, а також зростання таких показників суб'єктивного благополуччя менеджерів, як «задоволеність повсякденною роботою», «значущість соціального оточення», «позитивний настрій», позитивно впливає на використання менеджерами інноваційних стилів управління, хоча підвищення таких показників суб'єктивного благополуччя, як «напруженість і чутливість», «ознаки, що супроводжують основну психоемоційну симптоматику», негативно позначається на використанні менеджерами цих стилів.

6. З урахуванням встановлених у процесі емпіричного дослідження закономірностей розроблено та експериментально апробовано «Організаційно-психологічну технологію розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій», яка реалізується на двох рівнях: на рівні освітніх організацій (розробка й упровадження міських інноваційних програм) та на рівні психологічної підготовки менеджерів (розробка й упровадження тренінгової програми). Результати оцінки ефективності впровадження тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій» підтверджено високим рівнем значущості позитивних змін у

розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделі психологічного консультування менеджерів освітніх організацій щодо розвитку інноваційних стилів управління, а також вивчення психологічних особливостей інноваційних стилів управління менеджерів у різних типах освітніх організацій.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ІЗ ТЕМИ ДИСЕРТАЦІЇ

а) монографія:

1. Ключко А.О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : монографія. Біла Церква, 2021. 300 с.

б) розділи у колективних монографіях:

2. Ключко А.О. Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією. *Освітнє лідерство: від теорії до практики* : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка. [Електронне видання]. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. С. 47-59.

в) статті в наукових фахових виданнях, затверджених МОН України:

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. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2017. Вип. 47. С.29–33.

4. Ключко А.О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у процесі взаємодії менеджерів і педагогічного колективу: зв'язок з характеристиками організації та менеджерів. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2019. Вип. 53. С.22–28.

5. Ключко А.О. Особистісні характеристики менеджерів освітніх організацій: зв'язок із інноваційними стилями управління. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2019. Вип. 54. С.22–29.

6. Карамушка Л.М., Ключко А.О. Суб'єктивне благополуччя менеджерів освітніх організацій: зв'язок з інноваційними стилями управління. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2020. Вип. 55. С.16–23.

7. Ключко А.О. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок з особистісними, організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2020. Вип. 57. Т. 1. С. 39–45.

8. Ключко А.О. Психологічні характеристики розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій. *Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії» – Спеціальний тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору»*. № 2. Кн. 2. Т.ІІ (87). Київ : Гнозис, 2020. С.57–67.

г) статті у наукових фахових виданнях МОН України (категорія «Б») та включених до міжнародних наукометричних баз:

9. Ключко А.О. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 1 (12). С.77–89.

10. Ключко А.О. Традиційні та інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій (у контексті формування взаємостосунків менеджерів і педагогічного колективу). *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 4 (15). С.59–70.

11. Ключко А.О. Розвиток емоційного інтелекту у менеджерів освітніх організацій: зв'язок із соціально-демографічними та організаційно-професійними чинниками. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 1 (16). С.54–63.

12. Карамушка Л.М., Ключко А.О. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у контексті розвитку емоційного інтелекту: зв'язок з психологічними та організаційно-функціональними характеристиками організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2–3 (17). С.47–57.

13. Ключко А.О. Емпіричне дослідження особистісних характеристик формування інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Запорізького національного університету та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2019. № 2 (16). С.67–74.

14. Карамушка Л.М., Ключко А.О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. №4 (18). С.46–61.

15. Ключко А.О. Особливості саморозвитку менеджерів освітніх організацій та його зв'язок із традиційними та інноваційними стилями управління. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. № 1 (19). С.72–80.

16. Ключко А.О. Стилi управління менеджерів освітніх організацій (у контексті ставлення до змін): зв'язок із чинниками мезо і мікрорівня. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Запорізького національного університету та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2020. № 2 (19). С. 206–211.

17. Ключко А.О. Сутність та структурні компоненти стилю управління менеджера освітньої організації. *Габітус : науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. 2020. № 17. С.163–167.

18. Ключко А.О. Типи менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією: зв'язок з характеристиками, які відображають взаємодію освітньої організації та менеджера. *Габітус : науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій*. 2020. № 20. С.234–238.

19. Ключко А.О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Том 31 (70). № 3. С.81–87.

20. Ключко А.О. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок із характеристиками організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2020. № 4 (21). С. 73–81.

21. Ключко А.О. Типи менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією: зв'язок з показниками діяльності організації та особистісними характеристиками. *Психологічний часопис* : науковий журнал. 2020. №12. Вип.6. С.48–56.

22. Ключко А.О. Організаційно-психологічні характеристики розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Запорізького національного університету та Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2021. № 1 (16). С.45–51.

23. Ключко А.О. Особливості впровадження тренінгової програми «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 1 (22). С.79–88.

24. Ключко А.О. Особливості розвитку інноваційних стилів управління за критерієм «спрямованість особистості» менеджерів освіти: зв'язок із психологічними характеристиками освітніх організацій. *Габітус* : науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. 2021. № 23. С.198–202.

25. Ключко А.О. Інноваційні стилі управління за критерієм «спрямованість особистості»: зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками особистості менеджерів освіти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. Том 32 (71). № 2. С.74–78.

26. Ключко А.О. Особливості розвитку інноваційних стилів управління за командними ролями менеджерів освітніх організацій. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права* : науковий журнал. 2021. №1. Вип.6. С.83–88.

27. Ключко А.О. Інноваційні стилі управління за орієнтацією на роботу в команді у менеджерів освіти: зв'язок з характеристиками освітніх організацій. *Психологічний часопис* : науковий журнал. 2021. №4 (48). Вип.6. С.69–76.

28. Ключко А.О. Інноваційні стилі управління за орієнтацією на роботу в команді: зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками, які відображають взаємодію менеджерів та освітніх організацій. *Габітус* : науковий журнал Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. 2021. № 24. С.146–150.

д) статті у наукових періодичних виданнях інших держав, проіндексованих у наукометричній базі даних Scopus:

29. Semenets-Orlova, I., Klochko A., Nestulya, S., Mykhailych O. and Omelyanenko V. Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(3). P. 132–142.

30. Semenets-Orlova I., Halytska N., Klochko A., Skakalska I., Kosyuk N. Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. *CEUR Workshop Proceedings*. Vol-2598, 2019. P. 519-529.

31. Semenets-Orlova I., Klochko A., Tolubyak V., Seballo L. and Rudina M. Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18(3). P. 129–140.

е) публікації у збірниках матеріалів зарубіжних наукових конференцій та конгресів:

32. Ключко А.О. Теоретичні аспекти стратегічного управління діяльністю ВНЗ. *Реалії та перспективи розвитку суспільства: соціальні, психологічні і політичні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (28–29 жовтня 2016 року м. Сладковічево, Словацька Республіка). Сладковіче, 2016. С.16-19.

33. Karamushka L.M., Baranova V., Klochko A.O. Management style as factor in the development of organizational culture of extracurricular educational institutions. *III zjazd Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Organizacji* (24–25 maja 2018, Lublin, Poland) Lublin, 2018. P.78–79.

34. Klochko A. Organizational and functional factors in educational institution principals innovative potential. *Working for the greater good: Inspiring people, designing jobs and leading organizations for a more inclusive society: Abstracts of 19th Eawop Congress* (29th May – 1st June 2019, Turin, Italy). Turin, 2019. P.1854.

є) навчально-методичний посібник та авторські програми навчальних дисциплін для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»:

35. Ключко А.О. Теорія та практика прийняття управлінських рішень : навч.-метод. посіб. Біла Церква : БІНПО, 2016. 72 с.

36. Ключко А.О. Керівник навчального закладу : програма дисципліни. Біла Церква : БІНПО, 2017. 22 с.

37. Ключко А. О. Методи прийняття управлінських рішень : програма дисципліни. Біла Церква : БІНПО, 2018. 20 с.

38. Ключко А.О. Управління освітньою діяльністю : програма дисципліни. Біла Церква : БІНПО, 2018. 22 с.

Окрім того, основні положення дисертації викладено у **10 опублікованих тезах виступів на вітчизняних конференціях і конгресах в Україні.**

АНОТАЦІЇ

Ключко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021.

Дисертацію присвячено психологічним основам розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Розкрито психологічні особливості інноваційних стилів управління та зміст організаційно-психологічного підходу до їх вивчення.

Обґрунтовано авторську концепцію розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Представлено концептуальну модель розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, здійснено класифікацію таких стилів (за критеріями «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації»).

Наведено результати емпіричного дослідження, які відображають недостатній рівень розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, особливо стилів, які виділені за такими показниками, як «поєднання менеджерами лідерських та адміністративних функцій», «орієнтація менеджерів на

роботу в команді», «емоційний інтелект менеджерів», «взаємостосунки менеджерів із педагогічним колективом». Доведено зв'язок між організаційно-психологічними характеристиками освітніх організацій й менеджерів та інноваційними стилями управління у менеджерів освітніх організацій, що свідчить про те, що такі організаційно-психологічні характеристики є чинниками розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Розроблено та експериментально апробовано «Організаційно-психологічну технологію розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій», яка реалізується на двох рівнях: на рівні освітніх організацій (розробка й упровадження міських інноваційних програм) та на рівні психологічної підготовки менеджерів (розробка й упровадження тренінгової програми).

Ключові слова: освітні організації, менеджери освітніх організацій, інноваційні стилі управління, інноваційні зміни, командна робота, партнерська взаємодія, організаційно-психологічні характеристики менеджерів й освітніх організацій, організаційно-психологічні технології розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій.

Клочко А. О. Психология развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций. – Рукопис.

Диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук по специальности 19.00.10 – организационная психология; экономическая психология. Институт психологии имени Г.С. Костюка НАПН Украины, Киев, 2021.

Диссертация посвящена психологическим основам развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций. Раскрыты психологические особенности инновационных стилей управления и содержание организационно-психологического подхода к их изучению.

Обоснована авторская концепция развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций. Представлена концептуальная модель развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций, осуществлена классификация этих стилей (по критериям «Инновационные изменения в организации», «Командная работа в организации», «Партнерское взаимодействие в организации»).

Приведены результаты эмпирического исследования, отражающие недостаточный уровень развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций, особенно стилей, которые выделены по таким показателям, как «сочетание менеджерами лидерских и административных функций», «ориентация менеджеров на работу в команде», «эмоциональный интеллект менеджеров», «взаимоотношения менеджеров с педагогическим коллективом». Доказана связь между организационно-психологическими характеристиками образовательных организаций и менеджеров и инновационными стилями управления у менеджеров образовательных организаций, свидетельствующая о том, что такие организационно-психологические характеристики выступают факторами развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций.

Разработано и экспериментально апробировано «Организационно-психологические технологии развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций», которые реализуются на двух

уровнях: на уровне образовательных организаций (разработка и внедрение городских инновационных программ) и на уровне психологической подготовки менеджеров (разработка и внедрение тренинговой программы).

Ключевые слова: образовательные организации, менеджеры образовательных организаций, инновационные стили управления, инновационные изменения, командная работа, партнерское взаимодействие, организационно-психологические характеристики менеджеров и образовательных организаций, организационно-психологические технологии развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций.

Klochko, A. O. Psychology of development of innovative management styles used by managers of educational organizations. – Manuscript.

A thesis in partial fulfillment of the requirements for the scientific degree of Doctor of Psychological Sciences in specialty 19.00.10 – organizational psychology; economic psychology. G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. Kyiv, 2021.

The thesis explores the psychological bases of development of innovative management styles used by managers of educational organizations. The author reveals the psychological features of innovative management styles and the content of the organizational-psychological approach to their study.

The work presents the author's concept of development of innovative management styles used by managers of educational organizations and describes the innovative management styles classification according to the following criteria: «Innovative changes in the organization», «Teamwork in the organization», and «Partnership in the organization».

The author also discusses the results of empirical research, which has found low levels of development of innovative management styles used by managers of educational organizations, especially the styles that have been distinguished by such indicators as «combination of managers' leadership and administrative functions», «managers' orientation to teamwork», «managers' emotional intelligence», and «managers-teaching staff relationship». It has been shown that managers and educational organizations' organizational and psychological characteristics have relationship with some features of managers-educational organizations interaction and managers' innovative management styles, which implies that these features are the factors in developing innovative management styles used by managers of educational organizations.

The author has developed and experimentally tested a special organizational and psychological technology for the development of innovative management styles used by managers of educational organizations. The technology yields the best results if used at two levels: at the level of educational organizations (development and implementation of city innovation programs) and at the level of managers' psychological training (the training course development and teaching).

Key words: educational organizations, managers of educational organizations, innovative management styles, innovative changes, teamwork, partnership, managers and educational organizations' organizational and psychological characteristics, organizational and psychological technologies for the development of innovative management styles used by managers of educational organizations.

Підписано до друку 19.08.2021. Формат 60×90 ^{1/16} .
Папір.офс. Гарнітура «Таймс», друк.Riso
Ум. друк. арк. 1,9. Обл.-вид. арк. 0,9. Наклад 100 прим. Зам. 87.

Віддруковано у ФОП Марченко А.В. св. № 2919003937 із оригіналів автора
09100, м. Біла Церква, вул. І. Мазепи, 65-а, тел.: 067 968 20 71