

## ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ; ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.6.14>

**Клочко А. О.**

*доктор психологічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри психології  
Білоцерківського національного аграрного університету*

**Скуловатова О. В.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології  
Білоцерківського національного аграрного університету*

### ОРІЄНТАЦІЯ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РОБОТУ В КОМАНДІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ

### ORIENTATION OF MANAGERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS TO WORK IN A TEAM: PSYCHOLOGICAL FEATURES OF THE INNOVATIVE MANAGEMENT STYLE

Трансформаційні зміни, що відбуваються сьогодні в освіті, вимагають впровадження нових підходів до процесу управління освітніми організаціями. У статті подано результати дослідження актуальної для організаційної психології проблеми інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій. Практичне вирішення проблеми формування управлінських команд в освітніх організаціях передбачає визначення та усвідомлення важливості системної психологічної підготовки менеджерів освіти для формування професійних управлінських команд. Розкрито психологічні особливості інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації». Виділено такі навички інноваційного стилю: орієнтація менеджерів освітніх організацій на командну взаємодію на основі чітко визначених ролей, готовність до внутрішнього прийняття поставлених організаційних цілей і завдань, здатність до організації спільної діяльності за рішенням управлінських питань, готовність і навички конструктивного спілкування, діалогу і взаємодії з різними категоріями людей. Ці характеристики дозволяють забезпечувати ефективну, творчу діяльність команди, яка здатна підтримувати нові ідеї та підходи, інноваційну діяльність. Зазначено, що принцип командної діяльності є важливим для управлінської діяльності в умовах організаційних змін. Виокремлено традиційні («страх перед бідністю», «будинок відпочинку», «авторитет-підкорення») та інноваційні («організація», «команда») стилі управління у менеджерів освітніх організацій за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді». Розкрито особливості кожного з представлених стилів. Упровадження спеціальної програми, спрямованої на розвиток командного підходу в діяльності менеджерів освітніх організацій може сприяти підвищенню гнучкості, адаптивності в управлінській діяльності.

**Ключові слова:** освітні організації, менеджери освітніх організацій, команда, інноваційний стиль управління, управлінська діяльність, психологічні особливості.

The transformational changes occurring today in education require the introduction of new approaches to the process of managing educational organizations. The article presents the results of research on the problem of innovative management styles of managers of educational organizations, which is relevant for organizational psychology. A practical solution to the problem of formation of management teams in educational organizations involves determining and realizing the importance of systematic psychological training of education managers for the formation of professional management teams. The psychological features of innovative management styles of managers of educational organizations, selected according to the criterion «Teamwork in the organization», are revealed. The following innovative style skills are highlighted: orientation of managers of educational organizations to team interaction based on clearly defined roles, readiness for internal acceptance of set organizational goals and tasks, ability to organize joint activities to solve management issues, readiness and skills for constructive communication, dialogue and interaction with various categories of people. These characteristics make it possible to ensure effective, creative activity of the team, which is able to support new ideas and approaches, innovative activity. It is noted that the principle of team activity is important for managerial activity in conditions of organizational changes. The traditional («fear of poverty», «rest house», «authority-submission») and innovative («organization», «team») management styles of managers of educational organizations are distinguished according to the indicator «managers' orientation to teamwork». The features of each of the presented styles are revealed. Implementation of a special program aimed at developing a team approach in the activities of managers of educational organizations can contribute to increasing flexibility and adaptability in management activities.

**Key words:** educational organizations, managers of educational organizations, team, innovative management style, managerial activity, psychological features.

**Вступ.** Складність і багатогранність функціонування сучасного суспільства як динамічного соціального організму, зростання його системних змін ставить перед менеджерами освітніх організацій все більш складні завдання. Це актуалізує проблему вдосконалення управлінської діяльності менеджерів, зокрема в результаті впровадження інноваційних стилів, тобто стилів управління, які забезпечують вирішення інноваційних завдань, які зумовлені впливами зовнішнього і внутрішнього середовища організації, новими етапами її розвитку.

Важливу роль у процесі введення змін в освітніх організаціях можуть відігравати інноваційні стилі управління менеджерів освіти. Згідно з нашим підходом інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій 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: уведення освітніх реформ з 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 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. [6].

Відповідно, мета дослідження полягає у виокремлення психологічних особливостей інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій за орієнтацією на роботу в команді.

Слід зазначити, що на основі аналізу літератури, підходу Л. Карамушки [3], а також власного аналізу проблеми [5; 6] ми виділяємо інноваційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій за такими критеріями: «Інноваційні зміни в організації», «Командна робота в організації», «Партнерська взаємодія в організації».

Вибір саме таких критеріїв класифікації інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій зумовлений активними трансформаційними процесами, які відбуваються в системі освіти України, а саме реалізацією завдань Концепції «Нова українська школа».

Це актуалізує проблему готовності менеджерів освітніх організацій до управління інноваційним середовищем. А для цього необхідно, щоб сучасний менеджер освітньої організації практикував у своїй управлінській діяльності інноваційні підходи щодо вдосконалення стилю управління, приділяв увагу пошуку нових ідей, концепцій, парадигм, які б слугували засобом його подальшого розвитку.

Головним принципом, на якому базується управлінська діяльність менеджерів освітніх організацій, котрі працюють у постійно мінливих умовах, є принцип командної діяльності, де всі учасники освітнього

процесу є рівноправними суб'єктами й забезпечують діяльність на засадах партнерської взаємодії.

Зрозуміло, що для впровадження освітніх змін менеджер освітньої організації повинен розвивати командний підхід до роботи [11] та «стати на позицію розвитку».

У літературі зазначається, що перехід до командного підходу можна пояснити тим, що «саме життя вчить» працювати в команді. Мова йде про складність управлінських завдань, які зумовлюють об'єднання людських ресурсів, необхідність їх згуртованості та взаємопідтримки під час розв'язання різноманітних проблемних ситуацій. При цьому звертають увагу на те, що «командний підхід» є актуальним для будь-якого виду діяльності та віку, оскільки команда має значні організаційні ресурси.

Сучасні складні економічні умови потребують командного підходу в управлінні, а саме, акцентувати увагу на ролі в команді односторонців. Стійка орієнтація на формування саме управлінських команд є однією з ознак інноваційного управлінського мислення.

Адже управлінська команда дає змогу значно покращити вирішення управлінських проблем шляхом оптимізації прийняття управлінських рішень і підвищення їх якості, забезпечує продуктивність, доцільність і результативність їх реалізації. Потенціал командної діяльності проявляється в успішному функціонуванні організації через розширення інноваційних здібностей її елементів шляхом створення «поля ідей», творчої атмосфери, перетворення групи управлінців у колектив односторонців, які беруть на себе відповідальність за реалізацію справи разом з керівництвом. Фактично командний підхід є першим кроком до запровадження інноваційного управління в освітніх організаціях [13].

Г. Ложкін [7] наголошує на необхідності створення команди в організації для вирішення таких видів завдань, як розв'язання невідкладних проблем і здійснення регулярного моніторингу організаційної ситуації для вироблення стратегічних рішень. При цьому автор підкреслює, що команда потрібна організації як новий потужний ресурс її розвитку в проблемних ситуаціях з відповідальністю за досягнення результатів.

Про командну роботу доречно говорити в тому разі, коли її члени усвідомлюють спільні цілі. Тобто можна вважати, що потрібна «внутрішня» робота членів команди для аналізу та усвідомлення цілей [4].

Менеджерам освітніх організацій важливо усвідомлювати, що на ефективність командної роботи впливають як зовнішні (менеджер, організаційне середовище), так і внутрішні (внутрішньогрупові процеси) чинники. У ролі зовнішнього чинника менеджер має знати та розуміти групові процеси, уміти розпізнавати актуальний рівень групового розвитку команди та здійснювати вплив відповідно до цього рівня.

Л. Карамушка, О. Філь [4] пояснюють необхідність створення конкурентоздатних управлінських команд в освітніх організаціях такими обставинами:

а) складністю завдань, які стоять сьогодні перед організаціями і потребують об'єднання інтелектуальних та вольових зусиль її членів; б) динамічністю та різноманітністю завдань, вирішення яких часто неможливе без створення цільових (проектних) груп; в) високою конкуренцією між різними організаціями, яка потребує від них створення конкурентоздатних товарів, надання конкурентоздатних послуг, підвищення конкурентоздатності менеджерів і персоналу та ін.

Розкриваючи особливості роботи успішних команд у сфері освіти, Р. Tarricone, J. Luca [14] акцентують увагу на тому, що процес спільної роботи з іншими дозволяє звичайному співробітнику досягти значних результатів. Автори переконані в тому, що всі учасники команди мають бути достатньо гнучкими, щоб адаптуватися до командної діяльності. У такому процесі спільна мета досягається шляхом гармонійних взаємин, співпраці, соціального взаємозв'язку на противагу індивідуальним і конкурентним цілям. Таку думку підтверджують Р. Harris, К. Harris [10], стверджуючи, що командне середовище є найбільш сприятливим для досягнення мети, оскільки передбачає постійний обмін знаннями й навичками.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний менеджер освітньої організації прагне мати під своїм керівництвом не просто працівників, не лише колектив, а команду. Тому особливо важливо в освітніх організаціях формувати не тільки педагогічний колектив, а саме команду, де педагоги не словами, а власними діями подають приклад своїм учням: навчають їх бути лідерами, розвивають у них різні соціальні компетенції, а найголовніше – вчать особистим прикладом [4].

Успішна командна діяльність передбачає те, що її учасники повинні приймати й поділяти командні цілі, використовувати спільну стратегію щодо досягнення мети, підтримувати й визнавати досягнення один одного, бути відданими командній діяльності, бути задоволеними командною діяльністю, створювати свою неповторну атмосферу, яка є комфортною для всіх без винятку.

Ефективне вирішення професійних завдань, виконання яких «виходить за межі» традиційного стилю управління, вимагає від менеджерів освітніх організацій орієнтації на командний принцип роботи. Створення працездатної, ефективної управлінської команди є викликом для будь-якого менеджера освітньої організації.

Теоретичний аналіз проблеми дозволив нам виокремити інноваційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій, які виділені за критерієм «Командна робота в організації» та передбачають такі навички: орієнтацію менеджерів освітніх організацій на командну взаємодію на основі чітко визначених ролей, готовність до внутрішнього прийняття поставлених організаційних цілей і завдань, здатність до організації спільної діяльності за рішенням управлінських питань, готовність і навички конструктивного спілку-

вання, діалогу і взаємодії з різними категоріями людей. Характеристиками менеджерів освітніх організацій, у яких розвинені згадані навички, є, на наш погляд, уміння забезпечувати ефективну, творчу діяльність команди, яка здатна підтримувати нові ідеї та підходи, інноваційну діяльність. Окрім того, суттєвим є, що такі менеджери освітніх організацій здатні забезпечувати розвиток команди, тобто ставити більш складні завдання та знаходити ресурси для їх виконання.

Узагальнення літературних джерел дозволило в групі інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації», виокремити інноваційні стилі управління за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді».

Для виділення інноваційних стилів управління за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді» використано модель «решітки стилів управління» Р. Блейка і Дж. Моутона. Головна відмінність цієї моделі – це чітко виражена «орієнтація на людей та на роботу» («concern for people» – «concern for production»), яку дослідники визначили як ідеальну [4]. На думку авторів, з одного боку, менеджери мають прискорювати перетворення цілей та виконання завдань, з іншого, вони мають урахувати побажання та пропозиції персоналу. Решітка стилів управління за Р. Блейком і Дж. Моутоном дає змогу виокремити п'ять стилів управління.

Відповідно до характеристик стилів управління [4; 9] нами гіпотетично виділено традиційні («страх перед бідністю», «авторитет – підкорення», «будинок відпочинку») та інноваційні («організація», «команда») стилі управління у менеджерів освітніх організацій за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді» (рис. 1).

Охарактеризуємо традиційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді».

Стиль управління «страх перед бідністю». Такий стиль управління характерний для менеджерів, які докладають мінімум зусиль для налагодження турботи про людей і ефективного виконання завдань. У таких менеджерів мінімальна зацікавленість у тому, щоб члени команди отримували задоволення від роботи. У результаті в організації переважають високий ступінь неорганізованості, а терміни виконання завдань не дотримуються [4; 5].

Стиль управління «авторитет-підкорення». За такого стилю управління менеджерам характерні турбота про виконання завдань і відсутність зацікавленості у своїх підлеглих. Таким менеджерам притаманні високий рівень відповідальності, інтелекту й наявність організаторських здібностей. Між керівником і членами команди зберігається дистанція. При цьому менеджери вважають, що ефективність роботи залежить від суворості організації, тому максимально можливо виключають людей із процесів прийняття рішень. При такому стилі менеджерів дотримання дистанції з підлеглими може підвищити продуктивність команди. Водночас жорстка політика

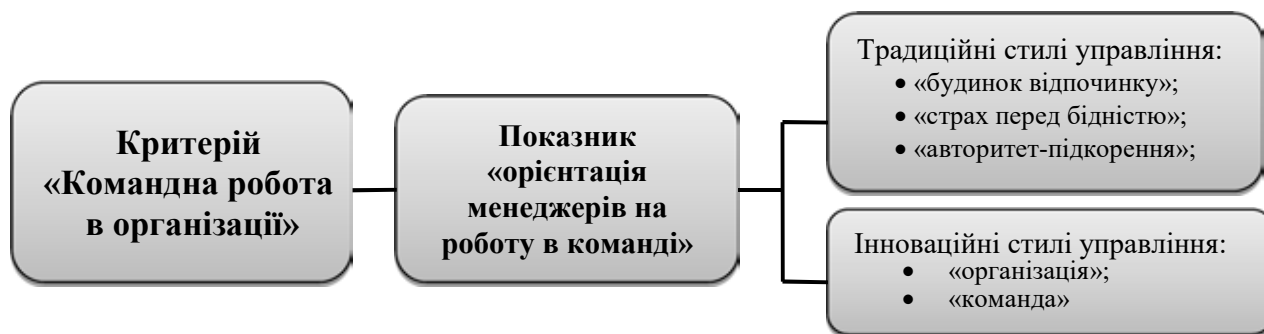


Рис. 1. Інноваційні стилі управління у менеджерів освітніх організацій, виділені за критерієм «Командна робота в організації» (показник «орієнтація менеджерів на роботу в команді»)

стилю призводить до невдоволення з боку членів команди, яка є поруч, але не бере участі в прийнятті рішень [4; 5].

Стиль управління «будинок відпочинку». Менеджери багато уваги приділяють турботі про співробітників і зовсім мало – турботі про завдання. За таких умов вони працюють у теплій атмосфері, приємному і дружньому оточенні. Менеджери вважають, що саме такий підхід створює умови для самомотивації і наполегливої праці. Однак слабкий акцент на завданнях часто створює перешкоди для високої продуктивності, що призводить до «спірних» результатів [4; 5].

Відповідно до ознак стилів управління здебільшого можна говорити про те, що стилі управління «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку» можна віднести до традиційних стилів управління.

Перейдемо до характеристики інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій, виділених за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді».

Стиль управління «організація». Досить збалансований стиль, адже менеджери домагаються компромісу (балансу) між ефективністю роботи та турботою про потреби співробітників. Таких менеджерів відрізняє прогресивність поглядів, обговорення рішень із командою, зацікавленість в успішному завершенні завдання. Проте менеджери з таким стилем управління не наполягають на нових умовах досягнення цілей, що часто призводить до невисоких результатів діяльності [4; 5].

Стиль управління «команда». Менеджери характеризуються значним акцентом на виконанні завдань та потребах членів команди. Важливими моментами для створення командної атмосфери є надання більш широких можливостей усім членам команди, відданість справі, довіра і повага, залучення всіх членів у процеси прийняття рішень, що у свою чергу призводить до високого рівня виконання завдань та задоволення роботою [4; 5].

На думку Р. Блейка і Дж. Моунтона [12], найбільш ефективним стилем управління є стиль «команда». Такі менеджери поєднують у собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до виконання завдань. Автори також вважають, що є безліч

видів діяльності, де важко чітко й однозначно виявити стиль управління, але були впевнені, що професійна підготовка і свідоме відношення до цілей дозволяє всім менеджерам наближатися до стилю «команда», таким чином підвищуючи ефективність своєї діяльності.

Особливість стилю «команда» полягає в його можливості максимально задовольнити як інтереси організації, так й інтереси менеджерів, а це є суттєвою характеристикою результативної діяльності команди. Слід підкреслити при цьому, що стиль «команда» суттєво відрізняється від інших стилів діяльності менеджерів, коли спостерігається орієнтація (повна або часткова) на задоволення лише інтересів організації або лише персоналу, або професійна діяльність побудована таким чином, що ні інтереси організації, ні персоналу взагалі не задовольняються («страх перед бідністю», «авторитет – підкорення», «будинок відпочинку», «організація», «команда») [4; 5].

На наш погляд, кожен зі стилів управління за показником «орієнтація менеджерів на роботу в команді» може виявитися ефективним, але в освітніх організаціях найбільш успішним буде застосування стилів управління «команда» та «організація». Відповідно ці стилі, на наш погляд, можна віднести до інноваційних стилів управління.

О. Михайленко [8] підкреслює, що здатність працювати в команді та здатність створювати команди є однією із важливих вимог до працівників державної служби в сучасних умовах.

Слід зазначити, що стиль діяльності «команда» досліджувався серед персоналу банківських структур (П. Блешмудт [2]), працівників системи державної служби (О. Михайленко [8]), працівників системи середньої освіти (Л. Карамушка, О. Філь [4]), представників управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності (О. Алексєєва [1]). У всіх зазначених наукових розвідках виявлено недостатній рівень орієнтації на стиль діяльності «команда», що ще раз підкреслює посилення уваги до командної роботи менеджерів освітніх організацій з метою успішного управління освітніми організаціями.

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновок, що особливістю інноваційних стилів управління

у менеджерів освітніх організацій, виділених за критерієм «Командна робота в організації», є вміння менеджерів створювати та ефективно управляти командами, водночас володіти навичками налагодження міжособистісних стосунків, дієвої взаємодії та співпраці членів колективу, створення довіри, делегування повноважень, здатністю відчувати необхідність втручання в роботу команд із метою успішної їх діяльності. Упровадження спеціальної

програми, спрямованої на розвиток командного підходу в діяльності менеджерів освітніх організацій може сприяти підвищенню гнучкості, адаптивності в управлінській діяльності. Урахування результатів дослідження є доцільним в процесі організації діяльності освітніх організацій з метою забезпечення можливостей професійного розвитку та професійної самореалізації менеджерів та ефективності діяльності освітніх організацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алексеева О.І. Психологічне забезпечення розвитку конкурентноздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : 19.00.10. Київ, 2016. 20 с.
2. Блешмудт П. П. Психологічні умови підготовки персоналу банківських структур до роботи в команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : 19.00.10. Київ, 2012. 20 с.
3. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління освітніми організаціями : дис... д-ра психол. наук : 19.00.10. Київ, 2000. 441 с.
4. Карамушка Л. М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди на матеріалі діяльності освітніх організацій: монографія. Київ : ІНКОС, 2007. 268 с.
5. Клочко 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.
6. Клочко А.О. Теоретичні аспекти дослідження стилю управління в керівників освітніх організацій. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2017. Вип. 47. С. 29–33.
7. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 6. С. 52–58.
8. Михайленко В.О. Психологічні умови підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді : автореф. дис. ... канд. псих. наук : 19.00.10. Київ, 2009. 24 с.
9. Batenburg R., Walbeek W., Maur W. Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship? *Journal of Management Development*. 2013. 32. P. 901–913.
10. Harris P. R., Harris K. G. Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*. 1996. Vol. 2 (3). P. 23–36.
11. Kegan R., Lahey L. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Brighton (MA): Harvard Business Publishing. 2009. 308 p.
12. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods. IZA Working Paper, 2008. 50 p.
13. Semenets-Orlova I., Klochko A., Tolubyak V., Sebalo 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). PP. 129–140.
14. Tarricone P., Luca J. Successful teamwork: a case study. *Quality Conversations : Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference, Perth, Western Australia, 7–10 July 2002*. P. 640–646.