

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.13>

Клочко Алла Олексіївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

науковий кореспондент лабораторії організаційної та соціальної психології

Інституту психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЗА КОМАНДНИМИ РОЛЯМИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE MANAGEMENT STYLES BY TEAM ROLES MANAGERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

У статті представлено результати емпіричного дослідження рівня розвитку інноваційних стилів управління за командними ролями менеджерів освітніх організацій. Установлено, що загалом менеджери освіти орієнтуються на виконання всіх рольових позицій у команді. Виявлено найбільш привабливі для менеджерів освітніх організацій рольові позиції «організатор роботи», «організатор групи». На низькому рівні виражені ролі «голова», «завершувач», «оцінювач ідей», «дослідник ресурсів», «формувальник» та «генератор ідей». У результаті факторного аналізу було визначено три провідні чинники, які відображають орієнтацію менеджерів освітніх організацій на основні функціонально-рольові позиції в команді («Ініціація», «Формування», «Пошук»). Факторний аналіз показав можливість деякого «стиснення» рольових позицій. Кластерний аналіз дозволив виділити чотири типи менеджерів освітніх організацій за командними ролями: «організаторський», «формувальний», «дослідницький», «ініціативний». Менеджери освітніх організацій типів «організаторський» та «формувальний» реалізують у професійній діяльності традиційні стилі управління, а менеджери типів «дослідницький» та «ініціатива» – інноваційні стилі управління відповідно до характеристики кожного типу. На підставі кількісного розподілу виявлено, що трохи більше половини опитаних менеджерів освіти використовують у професійній діяльності інноваційні стилі управління за командними ролями. Результати дослідження показали необхідність впровадження спеціальної психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до формування рольової структури команди та до виконання певних ролей. Урахування результатів дослідження може сприяти розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій під час проведення спеціальної психологічної підготовки менеджерів.

Ключові слова: освітні організації, менеджери освітніх організацій, інноваційні стилі управління, команда, функціонально-рольові позиції.

The article presents the results of an empirical study of the level of development of innovative management styles by team roles of managers of educational organizations. It has been established that general education managers are guided by all role positions in the team. The most attractive for managers of educational organizations role-position “the organizer of work”, “group organizer” is revealed. At a low level, the role of “head”, “finalist”, “assessor of ideas”, “research researcher”, “molder” and “generator of ideas” are expressed. As a result of factor analysis, three leading factors that reflect the orientation of managers of educational organizations on the main functional role positions in the team (“Initiation”, “Formation”, “Search”) were determined. Factor analysis showed a possibility of a certain “lifting” role position. Cluster analysis allowed to distinguish four types of managers of educational organizations by team roles: “organizational”, “forming”, “research”, “initiative”. Managers of educational organizations such as “organizational” and “forming” are implemented in professional activities traditional management styles, and managers such as “research” and “initiative” are innovative management styles according to the characteristics of each type. Based on quantitative distribution, it has been found that a little more than half of the interviewed education managers use in professional activity innovative control styles by team roles. The results of the study showed the need to introduce a special psychological training of managers of educational organizations to the formation of a role structure of the team and to execute certain roles. Taking into account the results of the study can contribute to the development of innovative management styles in managers of educational organizations during a special psychological training of managers.

Key words: educational organizations, managers of educational organizations, innovative management styles, team, functional role position.

У період постійних змін і нововведень у системі освіти вносяться зміни і в систему управління. Нова парадигма освіти внесла зміни у відносини між менеджерами освітніх організацій та педагогічними працівниками. Головним прин-

ципом, на якому базується діяльність управлінської команди, є принцип спільної діяльності. Для команд, які працюють у постійно мінливих умовах, важливим є врахування збалансованості «командних ролей», що сприяє такій взаємодії

членів педагогічного колективу, за якої дії кожного члена колективу відповідають загальним зусиллям із досягнення успіху.

Психологічні особливості стилів управління керівників, зокрема в освітніх організаціях, розглянуто у працях М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі [13], Б. Андрушків [2], К. Боумен [3], А. Журавльова [4], Л. Коломинського [5], Л. Орбан-Лембрик [6]. Психологічні особливості діяльності команд щодо рольової структури досліджувалися закордонними та вітчизняними науковцями [7–11]. У попередніх наших публікаціях [12–14] було визначено інноваційні стилі управління за емоційним інтелектом, за ставленням до змін та за формуванням стосунків із педагогічним колективом менеджерів освітніх організацій. Водночас теоретичний аналіз наукової літератури показує, що проблема розвитку стилів управління за командними ролями в менеджерів освіти є не досить розробленою.

Відповідно, мета дослідження полягає в аналізі рівня розвитку інноваційних стилів управління за командними ролями в менеджерів освітніх організацій.

Термін «командна роль» передусім характеризує особливості поведінки і взаємодії людини на роботі. Командна роль є описанням моделі поведінки, що сприяє такій взаємодії одного члена команди з іншими, за якої дії кожного члена команди відповідають загальним зусиллям із досягнення успіху. Згідно з І. Адісесом, управлінські ролі – це необхідні й достатні ролі, реалізація яких повинна зробити організацію ефективною й успішною протягом тривалого часу [15].

На основі методики для діагностики функціонально-рольових позицій в управлінській команді [16] нами було визначено орієнтацію менеджерів освітніх організацій на найбільш прийнятні для них рольові позиції з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди: «голова»; «формувальник»; «генератор ідей»; «оцінювач ідей»; «організатор роботи»; «організатор групи»; «дослідник ресурсів»; «завершувач».

Аналіз орієнтації менеджерів освітніх організацій на функціонально-рольові позиції в команді (табл. 1) свідчить, що загалом менеджери освіти орієнтуються на виконання всіх ролей у команді. Водночас можна говорити, що деякі з них є для опитуваних більш привабливими, а інші – менш привабливими.

Так, дослідження виявило, що найбільш привабливою для менеджерів освітніх організацій є рольова позиція «організатор роботи». Високий рівень орієнтації на виконання цієї ролі спостері-

гається у 58,6% менеджерів освіти, що вказує, на наш погляд, на виражені на належному рівні організаційно-координувальні функції в менеджерів, а саме здатність перетворювати ідеї на конкретні завдання й організувати їх виконання.

Наступною виявилися рольова позиція «організатор групи». Високий рівень орієнтації на цю роль мають 56,0% менеджерів. Виконання цієї ролі сприяє досягненню злагоди в колективі, залягодженню непорозумінь, обізнаності щодо потреб і проблем членів педагогічного колективу. Це, у свою чергу, підтверджує відповідність рольових позицій «організатор роботи» і «організатор групи» напрямом професійної діяльності менеджерів освітніх організацій.

Таблиця 1

Рівень розвитку функціонально-рольових позицій в управлінській команді менеджерів освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)

Функціонально-рольові позиції	Рівні розвитку		
	Високий	Середній	Низький
«Організатор роботи»	58,6	28,8	12,6
«Організатор групи»	56,0	32,2	11,8
«Голова»	23,8	42,2	34,0
«Завершувач»	23,5	37,2	39,3
«Оцінювач ідей»	19,7	43,2	37,2
«Дослідник ресурсів»	19,4	46,6	34,0
«Формувальник»	17,4	41,7	40,9
«Генератор ідей»	16,0	34,5	49,5

Водночас привертає увагу той факт, що на більш «лідерську» рольову позицію «голова» зорієнтовано значно менше менеджерів освіти. Так, високий рівень орієнтації менеджерів освіти на цю рольову позицію зафіксовано лише у 23,8% опитуваних.

Також вважаємо необхідним зазначити, що на низькому рівні серед усіх досліджуваних представлена рольова позиція «завершувача» (39,3%). Тобто передусім наявна проблема з доведенням розпочатих справ до логічного завершення. Ця ситуація, що досить часто спостерігається у професійній діяльності менеджерів освітніх організацій, може бути зумовлена, на нашу думку, необхідністю ведення ними водночас багатьох справ і напрямів та нестачею часу, фізичних сил, матеріальних ресурсів для завершення розпочатих справ, іншими причинами. Тому бажано вводити цю рольову позицію для здійснення повноцінного циклу виконання діяльності від моменту початку справи до її завершення.

Низькою також є орієнтація менеджерів освіти на рольові позиції «оцінювач ідей» та «дослід-

ник ресурсів». Високий рівень орієнтації на ці ролі зафіксовано лише відповідно в 19,7 та 19,4% опитаних менеджерів, яким властиві розсудливість і вмінням повертати команду до реальності. Наявність такої орієнтації можна оцінити не на належному рівні, тому що це відображає одну з основних функцій менеджерів освіти – пошук ресурсів, створення достатніх умов для нових видів діяльності, а також здійснення оцінювальної діяльності.

І найбільш проблемним, на наш погляд, є неналежний рівень орієнтації менеджерів освітніх організацій на роль «формувальник» та творчу роль «генератор ідей». Високий рівень орієнтації на зазначені ролі представлений лише відповідно 17,4 та 16,0% опитаних, що становить менше п'ятої частини учасників дослідження. Це, на нашу думку, засвідчує досить низьку орієнтацію менеджерів освіти на вміння поєднувати зусилля всіх членів педагогічного колективу в єдине ціле та продукування нових ідей.

Що ж стосується ролі «формувальника», яка є однією з «лідерських» ролей і орієнтація на яку представлена в менеджерів освіти на низькому рівні, то це, на наш погляд, узгоджується з даними, що наведено вище, які констатують відсутність орієнтації менеджерів на стиль «команда».

Найменш представлена роль «генератор ідей» стосується реалізації в команді нових, інноваційних напрямів діяльності, утілення членами педагогічного колективу творчого підходу до виконання завдань і є досить складною. Водночас вона є значущою для діяльності команди, особливо для освітніх організацій, що потребують безпосередньої реалізації інноваційних підходів. Тому ми можемо без сумніву говорити про необхідність посилення орієнтації менеджерів освіти на дану роль. Отримані дані свідчать, на наш погляд, про необхідність здійснення певного «вирівнювання» значущості всіх ролей для менеджерів освітніх організацій та їх гнучкого використання залежно від конкретних управлінських ситуацій, з якими стикаються менеджери освіти.

Нами було проведено факторний аналіз даних, що відображають спрямованість менеджерів освітніх організацій на основні функціонально-рольових позицій у команді. У результаті факторного аналізу було визначено три провідні чинники, які відображають орієнтацію менеджерів освітніх організацій на основні функціонально-рольові позиції в команді (табл. 2). Дані чинники описують 50,77% загальної дисперсії. До складу чинників увійшли показники, які найбільш пов'язані один з одним.

Проаналізуємо зміст та структуру (набір функціонально-рольових позицій) кожного з виділених чинників.

Таблиця 2

Орієнтація менеджерів освітніх організацій на виконання функціонально-рольових позицій у команді (за результатами факторного аналізу)

Функціонально-рольові позиції	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
	«Ініціація»	«Формування»	«Пошук»
«Генератор ідей»	0,580		
«Організатор групи»	-0,743		
«Формувальник»		0,523	
«Голова»		0,464	
«Оцінювач ідей»		0,441	
«Організатор роботи»		-0,787	
«Дослідник ресурсів»			0,800
«Завершувач»			-0,567

Перший фактор «Ініціація» пояснює 18,52% загальної дисперсії даних, який є диполосним, об'єднав такі функціонально-рольові позиції: а) позитивний полюс – «генератор ідей» (0,580); б) негативний полюс – «організатор групи» (-0,743).

Перша тенденція цього чинника представляє орієнтацію частини менеджерів освіти на рольову позицію, яка забезпечує застосування творчого підходу, продукування інноваційних, нестандартних ідей у діяльності команди.

Друга тенденція цього чинника з негативним полюсом стосується здійснення емоційного лідерства, пов'язаного насамперед зі спрямованістю на людину. Це відображено в реалізації функцій «організатора групи» (слабке сприяння досягненню злагоди в колективі, залагодженню непорозуміння, незнання та невміння сприяти розв'язанню проблем членів педагогічного колективу).

Зміст другого чинника «Формування», який пояснює 17,53% загальної дисперсії даних, який також диполосний, відображає ще один набір рольових позицій, які необхідні для успішної діяльності команд в освітніх організаціях, а саме: а) позитивний полюс – «формувальник» (0,523), «голова» (0,464), «оцінювач ідей» (0,441); б) негативний полюс – «організатор роботи» (-0,787).

Найбільшу вагу в цьому чиннику становить орієнтація частини менеджерів освітніх організацій на такі рольові позиції, що забезпечують

вирішення стратегічних завдань. Це здійснюється за допомогою реалізації рольових позицій «голова», «оцінювач ідей» (встановлення та підтримка контактів із зовнішнім середовищем, аналіз запропонованих ідей, сприйняття різних думок і ухвалення рішень).

Не менш вагоме значення має орієнтація частини менеджерів освіти на виконання повсякденних завдань. Це реалізується за допомогою рольових позицій «організатор роботи» та «формульвальник» (уміння перетворювати ідеї на конкретні завдання та невміння організувати їх виконання).

Варто особливо підкреслити важливість поєднання в одній команді рольових позицій як стратегічної, так і тактичної спрямованості. Адже це підтверджено, по-перше, на рівні теорії принципом взаємодоповнюваності рольових позицій, який є однією з основних ознак командної роботи. По-друге, на рівні практичної діяльності команд, коли у процесі виконання практичної роботи членам команди необхідно поряд із виконанням робочих завдань працювати на перспективу та розробляти основну стратегію діяльності всієї команди.

Третій фактор «Пошук» пояснює 14,72% загальної дисперсії даних і є також двополюсним, об'єднав такі рольові позиції: а) позитивний полюс – «дослідник ресурсів» (0,800); б) негативний полюс – «завершувач» (-0,567). За своїм змістом цей чинник може бути інтерпретований як фактор підбиття логічних висновків та спонукання групи робити все вчасно й до кінця.

Отже, результати факторного аналізу показали можливість деякого «стискання» рольових позицій, що може служити, на нашу думку, основою для здійснення модернізації класичної рольової структури управлінської команди освітніх організацій, представленої у 8-рольовій структурі команди за М. Белбіним [5]. Також результати факторного аналізу дають підставу ще раз звернути увагу на необхідність ефективного розподілу рольових позицій менеджерів освітніх організацій.

На основі результатів факторного аналізу нами було проведено кластерний аналіз, що дозволив

виділити чотири типи менеджерів освітніх організацій за командними ролями: «організаторський», «формульвальний», «дослідницький», «ініціативний» (табл. 3).

Як видно з табл. 3, типи менеджерів освітніх організацій за командними ролями розподілилися так.

До першого типу – «організаторський» – належать менеджери освітніх організацій, які мають «негативну» вираженість складників, що належать до чинника «пошук», а також невираженими є складові частини функціонально-рольових позицій, які належать до чинників «формульвальник» та «пошук», що свідчить про схильність до роботи у встановлених рамках, її структурування і завершення. Менеджери освіти, які належать до цього типу, передусім орієнтовані на виконання зобов'язань, ніж на їхню ефективність. Слабкою стороною таких менеджерів освітніх організацій є недостатня гнучкість, у результаті чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які в обставинах, що змінилися, виявляються недосяжними.

До другого типу – «формульвальний» – входять менеджери, які характеризуються найбільш вираженими складовими частинами, які належать до чинника «формування», не досить проявленими є складові частини, які стосуються факторів «ініціатива» та «пошук». Для даного типу менеджерів освіти характерні вміння оскаржувати, мотивувати, досягати втілення ідей та планів завдяки своїй гнучкості. Проте вони не здатні ефективно вирішувати складні та багатогранні проблеми, що стоять перед колективом, оцінювати ситуацію, самостійно ухвалювати рішення та грамотно використовувати ресурси.

Менеджери третього типу – «дослідницький» – характеризуються найбільш вираженими складовими частинами, які стосуються чинника «пошук», та менш вираженими з від'ємним знаком є складники, які належать до факторів «ініціатива» та «формування». Менеджери освіти цього типу шукають варіанти, ресурси та засоби досягнення цілей у зовнішньому середовищі. Але в них виникають

Таблиця 3

Типи менеджерів освітніх організацій відповідно до особливостей розвитку в них традиційних та інноваційних стилів управління (за результатами кластерного аналізу)

Фактори	Кластери			
	1 тип «Організаторський» (традиційні стилі управління)	2 тип «Формульвальний» (традиційні стилі управління)	3 тип «Дослідницький» (інноваційні стилі управління)	4 тип «Ініціативний» (інноваційні стилі управління)
Ініціатива	-0,57839	-0,43392	-0,41580	1,18575
Формування	-0,38105	1,23621	-0,75490	0,03549
Пошук	-1,13413	0,27067	0,81047	-0,15306

труднощі з доведенням до досконалості результатів роботи, з опрацюванням усіх деталей.

Четвертий тип – «ініціативний» – представлений менеджерами освітніх організацій, яким властиві найбільш виражені складові частини, що стосуються чинника «ініціація», та менш виражені складники, які стосуються чинників «формування» й «пошук». Менеджери освіти, які належать до цього типу, володіють багатого уявою, уміють вирішувати нестандартні проблеми, володіють дуже високим показником креативності, новими підходами й інноваціями.

На нашу думку, менеджери освітніх організацій типів «організаторський» та «формувальний» реалізують у професійній діяльності традиційні стилі управління, а менеджери типів «дослідницький» та «ініціатива» – інноваційні стилі управління.

Проаналізуємо кількісний розподіл виділених типів менеджерів освітніх організацій за командними ролями (рис. 1).

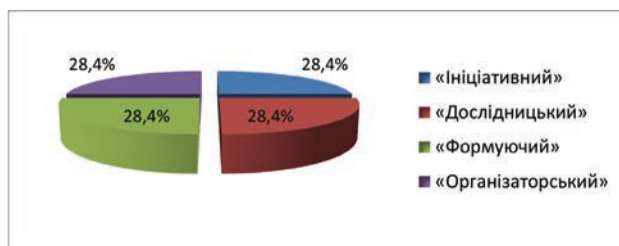


Рис. 1. Кількісна вираженість типів менеджерів освітніх організацій за командними ролями (за результатами кластерного аналізу, у % від загальної кількості опитаних)

Виявлено, що 21,4% респондентів належать до типу «організаторський», які є досить організованими, уміють створити робочу атмосферу в колективі та переживають за результат виконаної роботи. 22,6% менеджерів освіти належать до типу «формувальний», які мають не досить виражені організаторські здібності, уміння перетворювати наміри на конкретний план дій, доведення його до завершення. Майже третина опитаних (27,6%) менеджерів освіти належить до типу «дослідницький», які вміють налагоджувати зв'язки для пошуку нових можливостей. До типу «ініціативний» належать 28,4% менеджерів освіти, які є новаторами та винахідниками конкретних ідей, для вирішення яких використовують інноваційні прийоми та методи, створюють водночас доброзичливі відносини між членами педагогічного колективу.

Отримані дані свідчать про те, що трохи менше половини менеджерів освіти використовують традиційні стилі управління, а трохи більше половини опитаних менеджерів освіти – інноваційні стилі управління. Отже, можна зробити висновок про неналежну представленість у менеджерів освітніх організацій інноваційних стилів управління за командними ролями. Результати дослідження показали необхідність упровадження спеціальної психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій до формування рольової структури команди та до виконання деяких ролей. Урахування результатів дослідження може сприяти розвитку інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій під час проведення спеціальної психологічної підготовки менеджерів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 2004. 800 с.
2. Андрушків Б., Кузьмін О. Основы менеджменту. Львів : Світ, 1995. 296 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджменту. Москва : ЮНИТИ, 1997. 175 с.
4. Журавлев А. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе : дис. ... канд. псих. наук. Москва: Изд-во ИПАН СССР, 1976. 326 с.
5. Коломінський Н. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Плай, 2001. 695 с.
7. Карамушка Л., Філь О. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалах діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНКОС, 2007. 258 с.
8. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Москва: НИРРО, 2003. 232 с.
9. Batenburg, R., van Walbeek, W., Maur, W. Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship? *Journal of Management Development*. 2013. 32. P. 901–913.
10. Harzer, C., Ruch, W. The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*. 2014. № 27. P. 183–205.
11. Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction /W. Ruch et al. *The Journal of Positive Psychology*. 2016. P. 190–199.
12. Клочко А. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок із характеристиками організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал. 2020. № 4 (21). С. 73–81.

13. Клочко А. Традиційні та інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій (у контексті формування взаємостосунків менеджерів і педагогічного колективу). *Організаційна психологія. Економічна психологія* : науковий журнал. 2018. № 4 (15). С. 59–70.

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

15. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 259 с.

16. Райгородский Д. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Москва : Бахрах-М, 2007. Т. 1. 672 с.