

## ТИПИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ЛІДЕРСЬКОЮ ПОЗИЦІЄЮ: ЗВ'ЯЗОК ІЗ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ВЗАЄМОДІЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕНЕДЖЕРА

### TYPES OF LEADERSHIP OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS BY LEADERSHIP POSITION: RELATIONSHIP WITH CHARACTERISTICS THAT REFLECT THE INTERACTION OF EDUCATIONAL ORGANIZATION

*В умовах сучасного суспільства від вибору стилю управління менеджера освіти залежить не тільки ефективність роботи освітньої організації, а і його задоволеність роботою та злагожденість у виконанні завдань. Емпірично досліджено зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій за їхньою лідерською позицією та характеристиками, які відображають взаємодію освітньої організації й менеджера. Виділено три типи менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією: «Менеджерський», «Лідерський», «Гармонійний». Констатовано, що менеджери, які належать до типів «Лідерський» і «Гармонійний», використовують інноваційні стилі управління, а менеджери, які належать до типу «Менеджерський», застосовують традиційні стилі управління. Установлено вплив чинника «задоволення роботою» на вираженість менеджерів освіти типу «Лідерський», які використовують інноваційні стилі управління. Виявлено позитивні статистично значущі зв'язки між типами менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією та показниками суб'єктивного благополуччя, які стосуються роботи й особливостей взаємодії з іншими людьми. Виявлено негативний статистично значущий зв'язок між типом менеджерів освіти «Лідерський» і показником суб'єктивного благополуччя, який стосується емоційної сфери та призводить до певної емоційної нестійкості менеджерів освіти. Установлено позитивний статистично значущий зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією й таким показником відданості організації, як «зордість за організацію», «включеність у справи організації», «організаційна лояльність», «професійна лояльність» і «лояльність до праці». Виявлення закономірностей підкреслює важливість управлінського складника та може сприяти психологічному забезпеченню розвитку інноваційних стилів управління в менеджерах освіти.*

**Ключові слова:** освітні організації, лідерський тип, менеджерський тип, гармонійний тип, традиційні та інноваційні стилі управління, задоволення роботою, суб'єктивне благополуччя, відданість організації.

*In modern society, the choice of management style of the education manager depends not only on the effectiveness of the educational organization, but also his job satisfaction and coherence in the implementation of tasks. The connection between the types of managers of educational organizations according to their leadership position and characteristics that reflect the interaction of the educational organization and the manager is empirically investigated. There are three types of managers of educational organizations by leadership position: "Managerial", "Leadership", "Harmonious". It is stated that managers who belong to the types of "Leadership" and "Harmonious" use innovative management styles, and managers who belong to the type of «Managerial» use traditional management styles. The influence of the factor "job satisfaction" on the expression of educational managers such as "Leadership", who use innovative management styles. Positive statistically significant relationships were found between the types of managers of educational organizations in terms of leadership and indicators of subjective well-being, which relate to work and the peculiarities of interaction with other people. The influence of the factor "job satisfaction" on the expression of educational managers such as "Leadership", who use innovative management styles. Positive statistically significant relationships were found between the types of managers of educational organizations in terms of leadership and indicators of subjective well-being, which relate to work and the peculiarities of interaction with other people. Key words: educational organizations, leadership type, managerial type, harmonious type, traditional and innovative management styles, job satisfaction, subjective well-being, commitment to the organization.*

УДК 159.923  
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.20.42>

**Клочко А.О.**

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

**Постановка проблеми.** У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зазначено, що управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів і їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, у якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами й партнерами.

В умовах реформування українського суспільства значний вплив на ефективність управління освітньою організацією, виконання завдань і прийняття рішень відіграють стилі управлінської діяльності. Від вибору стилю управління менеджера освіти залежить не тільки ефективність роботи освітньої організації, а і його задоволеність роботою та злагожденість у виконанні завдань. Управлінська діяльність менеджера освіти потребує вирішення не тільки традиційних завдань в освіт-

ній організації, а й інноваційних завдань, які виникають сьогодні. Тому в умовах сучасного суспільства дійсність висуває вимогу щодо необхідності вивчення впливу інноваційних стилів управління на менеджерів освітніх організацій. Одними з проявів такого впливу є задоволеність роботою, суб'єктивне благополуччя та відданість освітній організації менеджерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження управлінської діяльності в освітніх організаціях, у тому числі й вибору оптимального стилю керівництва, присвячено низку робіт вітчизняних і зарубіжних учених, таких як М. Окса [9], Н. Коломінський [6], О. Мармаза [8]. Стиль управлінської діяльності менеджера в контексті закономірних змін, кількісних, якісних і структурних перетворень його особистості як суб'єкта професійної діяльності, що ґрунтуються на прагненні до професійного вдосконалення, особистісного зростання, готовності до самозмін і самоствердження в професійній сфері, розглядали А. Деркач [2], Є. Клімов [4], Є. Кузьмін [7], Р. Шакуров [12].

Однак залишаються не вивченими проблеми зв'язку інноваційних стилів управління із задоволеністю роботою, проявом суб'єктивного благополуччя та відданістю освітній організації.

**Постановка завдання.** Виходячи з актуальності проблеми та її недостатньої розробки, метою дослідження є вивчення зв'язку між типами менеджерів освітніх організацій за їхньою лідерською позицією та характеристиками, які відображають взаємодію освітньої організації й менеджера.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для дослідження таких типів менеджерів освітніх організацій за лідерською позицією, як «Менеджерський», «Лідерський», «Гармонійний», використано опитувальник «Ви лідер чи менеджер?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [11].

Для виявлення рівнів задоволення працею менеджерів освітніх організацій використовувалася методика «Оцінка задоволення роботою» (В. Розанова) [10].

Для дослідження особливостей прояву суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій використовувалася методика «Шкала суб'єктивного благополуччя G. Perrudet-Badoux (адаптована М. Соколовою)» [3], що містить такі показники, як «напруженість і чутливість», «ознаки, що супроводжують основну психоемоційну симптоматику», «зміна настрою», «значимість соціального оточення», «самооцінка здоров'я», «ступінь задоволеності повсякденною діяльністю».

Рівень відданості менеджерів освітній організації діагностувалися за допомогою опитувальника організаційної лояльності (С. Баран-

ська) [1], який передбачає вимірювання таких понять, як «організаційна лояльність» (за показниками «гордість за організацію», «включеність у справи організації», «лояльна поведінка»), «професійна лояльність» і «лояльність до праці». Опитувальник спрямовано на виявлення рівня фактичної відданості менеджерів освіти освітній організації, у якій вони працюють на цей момент

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

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

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

На першому етапі дослідження нами визначено типи менеджерів освітніх організацій за їхньою лідерською позицією за допомогою опитувальника «Ви лідер чи менеджер?» (К. Фрайлінгер та І. Фішер) [11].

На основі проведеного дослідження виявлена кількісна вираженість типів менеджерів освітніх організацій за їхньою лідерською позицією: «Лідерський» (34,8%), «Менеджерський» (28,1%), «Гармонійний» (17,9%).

До типу менеджерів освітніх організацій, який названо «Лідерський», належать ті, які надихають співробітників своїм стилем, убачають свою роль насамперед як наставника педагогів. Педагоги при цьому відчують відповідальність за виконання своєї роботи. Менеджер освіти пояснює працівникам на досягнення яких стратегічних, світоглядних цілей вони повинні орієнтуватися.

Для менеджерів, які належать до такого типу, як «Менеджерський», найбільш характерним є фокусування на таких функціях менеджера, як планування, організація, аналіз, прийняття рішень, приділення великого значення чітким правилам і директивам з використанням посадових інструкцій, чітке формулювання організаційних стосунків, завдань

і компетенцій, орієнтація більше на порядок і стабільність, ніж на зміни. Педагоги при цьому є виконавцями чітко поставлених перед ними завданнями.

Для менеджерів типу «Гармонійний» характерним є те, що вони ідеально поєднують характеристики типу «Лідерський» і «Менеджерський» при цьому приділяючи велику увагу як роз'ясненню стратегічних цілей, так і конкретному виконанню окремих завдань. Вони реалізують ситуативну управлінську поведінку.

Також констатовано, що менеджери, які належать до типів «Лідерський» і «Гармонійний», використовують інноваційні стилі управління, а менеджери, які належать до типу «Менеджерський», застосовують традиційні стилі управління.

На другому етапі вивчався зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій за їхньою лідерською позицією та характеристиками, які відображають взаємодію освітньої організації й менеджера.

До характеристик, які відображають взаємодію освітньої організації й менеджера, зараховано такі характеристики: «задоволеність роботою», «суб'єктивне благополуччя» та «відданість організації» [5].

Розглянемо послідовно отримані результати.

Так, отримані дані (таблиця 1) свідчать про те, що існує позитивний статистично значущий взаємозв'язок ( $r_s = 0,066$ ;  $p < 0,01$ ) між менеджерами освіти типу «Лідерський» і характеристикою «задоволеність роботою».

Це свідчить про те, що менеджери освіти прагнуть до виконання більш складних професійних завдань і ставлять перед собою інноваційні професійні цілі. Саме інноваційний стиль управління спонукає менеджерів освіти до творчості, гуртування команди та прийняття нових рішень.

Отже, можна цілком упевнено стверджувати, що рівень використання інноваційних стилів управління впливає на задоволеність працею менеджерів освітніх організацій. Тобто, чим вищий рівень використання інноваційних стилів, тим вищий рівень задоволеності працею менеджерів освіти.

Далі проаналізуємо результати дослідження, які стосуються зв'язку між інноваційними стилями управління менеджерів освітніх організацій та основними показниками їхнього суб'єктивного благополуччя.

Дослідження показало, що існує статистично значущий зв'язок ( $p < 0,01$ ;  $p < 0,05$ ) між показниками суб'єктивного благополуччя менеджерів освітніх організацій, які стосуються роботи, особливостей взаємодії з іншими людьми та здоров'я, і типами менеджерів і, відповідно, їхніми традиційними та інноваційними стилями управління (таблиця 2).

Сутність виявленої закономірності проявляється в тому, що по мірі підвищення використання інноваційних стилів управління зростає число менеджерів освіти, яким притаманне суб'єктивне благополуччя, особливо це проявляється стосовно такого типу, як «Лідерський».

Очевидно, саме при такому рівні реалізації інноваційних стилів управління менеджерами освіти має найбільше «підґрунтя» для високого рівня відображення їхнього суб'єктивного благополуччя.

Аналогічна закономірність, але на рівні позитивного статично значущого зв'язку ( $p < 0,01$ ) виявлена й стосовно зв'язку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій і їхнього загального показника суб'єктивного благополуччя.

Разом із тим дослідження виявило негативний статистично значущий зв'язок між типом менеджерів освіти «Лідерський» і показником суб'єктивного благополуччя, який стосується емоційної сфери ( $r_s = -0,079$ ;  $p < 0,01$ ).

Можливо, це можна пояснити тим, що менеджери освіти типу «Лідерський» ставлять стратегічні цілі, думають нестандартно, нетрадиційно, відчувають відповідальність за виконання своєї роботи, працюють у режимі постійного творчого пошуку, що призводить до певної емоційної нестійкості.

Отримані дані свідчать, що суб'єктивне благополуччя менеджерів освіти прямо залежить від використання ними інноваційних стилів управління.

Що стосується відданості менеджерів освітній організації, у якій вони працюють на цей момент, то тут отримано такі дані. У процесі дослідження встановлено наявність певної кількості статистично значущих зв'язків між типами менеджерів освіти й показниками відданості організації (таблиця 3).

Дослідження показало, що існує статистично значущий зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій і таким показником, як «гордість за організацію».

Таблиця 1

**Зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій та оцінкою задоволеності роботою ( $r_s$ )**

Особистий показник	Типи менеджерів освітніх організацій		
	«Лідерський»	«Менеджерський»	«Гармонійний»
Задоволення роботою	0,066**	-0,015	0,011

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Таблиця 2

**Зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій і показниками суб'єктивного благополуччя ( $r_s$ )**

Показники суб'єктивного благополуччя	Типи менеджерів освітніх організацій		
	«Лідерський»	«Менеджерський»	«Гармонійний»
Показники, які стосуються роботи			
Напруженість і чутливість	-0,037	-0,008	-0,032
Ступінь задоволеності повсякденною діяльністю	<b>0,076**</b>	0,022	0,038
<i>2. Показники, які стосуються емоційної сфери</i>			
Ознаки, що супроводжують основну психоемоційну симптоматику	<b>-0,079**</b>	0,017	-0,017
Зміни настрою	0,044	0,003	0,017
<i>3. Показники, які стосуються взаємодії з іншими людьми</i>			
Значущість соціального оточення	<b>0,062*</b>	0,015	0,025
<i>4. Показники, які стосуються стану здоров'я</i>			
Самооцінка здоров'я	0,054	0,054	0,050
Загальний показник суб'єктивного благополуччя	<b>0,076**</b>	0,022	0,038

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Таблиця 3

**Зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій і відданістю організації ( $r_s$ )**

Особисті чинники	Типи менеджерів освітніх організацій		
	«Лідерський»	«Менеджерський»	«Гармонійний»
Гордість за організацію	<b>0,159**</b>	<b>0,074**</b>	<b>0,096**</b>
Включеність у справи організації	<b>0,185**</b>	<b>0,059*</b>	<b>0,091**</b>
Лояльна поведінка	0,038	-0,035	-0,016
Організаційна лояльність	<b>0,169**</b>	0,047	<b>0,078**</b>
Професійна лояльність	<b>0,182**</b>	<b>0,099**</b>	<b>0,102**</b>
Лояльність до праці	<b>0,124**</b>	0,043	0,064*

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

У міру підвищення гордості за організацію зростає кількість менеджерів освіти, які належать до типу «Лідерський» ( $r_s = 0,159$ ;  $p < 0,01$ ), типу «Менеджерський» ( $r_s = 0,074$ ;  $p < 0,01$ ), типу «Гармонійний» ( $r_s = 0,096$ ;  $p < 0,01$ ). Це вказує на те, що відчуття переваги освітньої організації, у якій працює менеджер, над іншими організаціями, причетність менеджера саме до цієї організації визначають як інноваційний стиль управління менеджера, так і гордість за свою організацію.

Також виявлено статистично значущий зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій «Лідерський» ( $r_s = 0,185$ ;  $p < 0,01$ ), «Менеджерський» ( $r_s = 0,059$ ;  $p < 0,05$ ), «Гармонійний» ( $r_s = 0,091$ ;  $p < 0,01$ ) і показником «включеність у справи організації». Зміст цього зв'язку полягає в тому, що значній кількості менеджерів освіти небайдужі потреби, плани та проблеми їхніх освітніх організацій. Вони прагнуть брати участь у житті освітньої

організації, докладаючи максимум зусиль для її процвітання й успішної роботи.

Подібними до вищенаведених даних є результати, які стосуються показника «професійна лояльність». Так, виявлено наявність позитивного статистично значущого зв'язку між типами менеджерів освітніх організацій «Лідерський» ( $r_s = 0,182$ ;  $p < 0,01$ ), «Менеджерський» ( $r_s = 0,099$ ;  $p < 0,05$ ), «Гармонійний» ( $r_s = 0,102$ ;  $p < 0,01$ ) і показником «професійна лояльність». Тобто, чим більше менеджери освіти прагнуть до вдосконалення себе й розвитку в професійній діяльності, тим вищим є рівень розвитку професійної лояльності.

Що стосується показника організаційної лояльності, то отриманий позитивний статистично значущий зв'язок ( $p < 0,05$ ) свідчить про те, що зі зростанням кількості менеджерів типу «Лідерський» ( $r_s = 0,169$ ;  $p < 0,01$ ) і «Гармонійний» ( $r_s = 0,078$ ;  $p < 0,01$ ) підвищується організаційна лояльність до організації. Отримані

дані свідчать, що менеджери освіти вважають виправданим вибір освітньої організації та відчують себе відповідальними за стан справ своєї організації й готові докладати власні сили для її успіху та процвітання.

Що стосується показника «лояльність до праці», то тут також виявлено позитивний статистично значущий зв'язок із менеджерами типу «Лідерський» ( $r_s = 0,124$ ;  $p < 0,01$ ) і «Гармонійний» ( $r_s = 0,064$ ;  $p < 0,05$ ). Очевидно, це пов'язано з тим, що використання інноваційних стилів управління призводить до активної трудової діяльності, менеджери освіти прагнуть бути діяльними, корисними та задіяними в різних видах діяльності, праця для них є однією з найважливіших цінностей. Отже, можна говорити про високий рівень розвитку показника лояльності до праці в менеджерів освітніх організацій.

Отже, результати дослідження показали, що існує зв'язок між типами менеджерів освітніх організацій за їхньою лідерською позицією та характеристиками, які відображають взаємодію освітньої організації й менеджера.

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

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що використання інноваційних стилів управління менеджерами освітніх організацій сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, суб'єктивного благополуччя й відданості організації.

Отримані дані ще раз підкреслили важливість розвитку в менеджерів освіти інноваційних стилів управління й те, що управлінський складник відіграє важливу роль в ефективності їхньої діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Баранская С.С. Методика измерения лояльности. *Психологические исследования*. 2011. №1 (15).
2. Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Маркова А.К. Психология развития профессионала. Москва : РАГС, 2000. 124 с.
3. Духновский С.В. Диагностика межличностных отношений. Санкт-Петербург : Речь, 2010. 141 с.
4. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 1969. 278 с.
5. Клочко А.О. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія : науковий журнал*. 2018. № 1 (12). С. 77–89.
6. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Київ : МАУП, 2000. 286 с.
7. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк. Ленинград : Лениздат, 1974. 166 с.
8. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.
9. Окса М.М. Стратегічний менеджмент в освіті. Мелітополь : МДПУ, 2007. 178 с.
10. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу підприємств в умовах ринкової економіки. *Портал Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського*. 2010. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2010](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010).
11. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. Москва : Книгописная палата. 2002. 264 с.
12. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства психологическим коллективом. Москва : Педагогика, 1982. 208 с.