

УДК 159.923

DOI <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.5>**Алла КЛОЧКО**

доктор психологічних наук, доцент, професор кафедри романо-германської філології та перекладу, Білоцерківський національний аграрний університет, площа Соборна, 8/1, м. Біла Церква, Україна, 09117
ORCID: 0000-0001-6631-2638

Alla KLOCHKO

Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Romano-Germanic Philology and Translation, Bila Tserkva National Agrarian University, Soborna Square, 8/1, Bila Tserkva, Ukraine, 09117
ORCID: 0000-0001-6631-2638

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT ACTIVITY OF MANAGERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS IN CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES

У статті подано результати дослідження актуальної для організаційної психології проблеми психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій. Проаналізовано роль менеджера освітніх організацій в умовах інноваційних змін. **Метою статті** є висвітлення результатів дослідження виокремлення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджера освіти. Виокремлено основні психологічні особливості й риси інноваційної освіти. Зазначено, що сучасне управління освітніми організаціями вимагає залучення до управлінської діяльності таких менеджерів, які не лише здобули професійні знання з теорії управління, а й є лідерами в освітніх організаціях. Важливу роль у підвищенні ефективності управління освітніми організаціями має психологічна готовність менеджерів до управління. До психологічних характеристик управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій віднесено: мотивація; командна робота; партнерська взаємодія; емоційний інтелект; креативний потенціал; суб'єктивне благополуччя; психологічне здоров'я; стиль управління.

Висновки. Обґрунтовано, що на успішність упровадження інноваційних змін в освітніх організаціях впливає як об'єктивна ситуація, характеристики самої освітньої організації, так і різні процеси, що відбуваються в педагогічному колективі, а також вагомий вплив має стиль управління менеджерів, який здійснює управління колективом і є, безумовно, безперечним лідером освітньої організації.

Ключові слова: освітні організації, менеджери освітніх організацій, інноваційні зміни, управлінська діяльність, психологічні особливості.

The article presents the results of research on the problem of psychological features of managerial activity of managers of educational organizations relevant to organizational psychology. The role of the manager of educational organizations in the conditions of innovative changes is analyzed. **The purpose of the article** is to highlight the results of a study to highlight the psychological characteristics of the managerial activities of the education manager. The main psychological features and features of innovative education are highlighted. It is noted that the modern management of educational organizations requires the involvement in the management of such managers who have not only acquired professional knowledge of management theory, but also are leaders in educational organizations. The psychological readiness of managers to manage plays an important role in improving the efficiency of management of educational organizations. The psychological characteristics of managerial activity of managers of educational organizations include: motivation; team work; partnership interaction; emotional intelligence; creative potential; subjective well-being; psychological health; management style.

Conclusions. It is substantiated that the success of innovative changes in educational organizations is influenced by the objective situation, the characteristics of the educational organization and various processes occurring in the teaching staff, as well as significant influence on the management style of managers. certainly the undisputed leader of the educational organization.

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

Актуальність дослідження. Реформування освіти України в напрямі інтеграції в європейський освітній простір передбачає розробку та впровадження інноваційних освітніх систем і технологій. Децентралізація управління потребує змін і нових підходів до управління, нових управлінських технологій, до яких належать сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційні та інші технології, що створюють умови оперативного й ефективного ухвалення керівником управлінських рішень.

Модернізація системи управління освітою передбачає професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси, оскільки освітні організації набувають нового соціального статусу і визначаються як відкрита соціальна система. Трансформаційні зміни в українській освіті ставлять нові виклики для освітніх організацій та потребують від менеджера швидкого реагування на зміни, які визначаються прогнозуванням поведінки підлеглих за умов змін, опору персоналу змінам в організації.

Аналіз літератури [1; 3; 4] та ін. свідчить про те, що трансформаційні процеси, які відбуваються в суспільстві, впливають на функціонування освітніх організацій.

Л. Карамушка [5] наголошує, що на сучасному етапі розвитку українського суспільства освітні організації як відкриті системи повинні постійно враховувати зміни, що відбуваються в соціальному середовищі, при цьому швидко адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх у новий зміст навчання, нові освітні й інформаційні технології, нові стратегії взаємодії між учасниками управлінського та освітнього процесу, нові психологічні характеристики учасників такої взаємодії; вони мають постійно навчатися, щоб розвиватися у відповідності до соціальних змін.

При цьому вказується на те, що суспільні зміни можуть негативно позначитися на діяльності освітніх організацій через дестабілізацію системи, що існує; руйнацію традицій; тиску часу та термінів виконання завдання; виникнення бар'єрів у комунікаціях, постійної загрози професійного стресу та ін.

Відповідно зростає роль менеджерів освітніх організацій, здатних забезпечити проведення конструктивних змін та володіти такими механізмами їх регулювання в трансформаційні періоди, які б сприяли як розви-

тку освітньої організації загалом, так і кожного суб'єкта освітнього процесу зокрема.

Саме тому у рамках даної статті ставимо за мету висвітлити психологічні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій в умовах інноваційних змін.

Виклад основного матеріалу. У сучасному надзвичайно динамічному світі постійно змінюються завдання, що стоять перед освітніми організаціями, і менеджери повинні, на наш погляд, розглядатися як «лідери команди лідерів», які визначають таланти своїх співробітників, розширюють їх права та обов'язки для вироблення й реалізації єдиної мети.

Професійна діяльність сучасного менеджера значною мірою визначає ефективність роботи організації, характеризується розмаїттям управлінських функцій, невіддільних від інноваційно-підприємницького контексту в процесі прийняття раціональних рішень, базованих на глибоких економічних та підприємницьких знаннях, уміннях, здібностях і досвіді вирішення різних нетипових, у тому числі конфліктних, ситуацій.

Концепція «Нова українська школа» акцентує увагу на необхідності отримання соціальних компетенцій, своєчасній соціалізації учнів, де важливо врахувати і вплив соціуму, й інноваційну діяльність педагогічних працівників, коли школа має бути в авангарді суспільних змін [2]. Зазначається, що важливо, щоб нововведення, передбачені реформою, не здійснювалися адміністративними методами, які притискатимуть ініціативу її безпосередніх виконавців, сприяти поверненню рецидиву «процентоманії», формальних показників і звітів про оманливі досягнення.

Позицію якої ми підтримуємо, говорить про необхідність існування лідерів змін, які здатні миттєво пристосовуватися до змін та відкривати для себе нові перспективи [6].

Починаючи з 1980-х, менеджер отримав новий статус освітнього лідера (instructional leader) як особи, відповідальної за освітні досягнення учнів. Як зазначають К. Leithwood, D. Jantzi, R. Steinbach [12], менеджер освітньої організації зобов'язаний не тільки ефективно управляти організацією, а й зосереджуватися на підтримці роботи педагогів, від яких безпосередньо залежала успішність учнів.

Очевидним став той факт, що традиційні принципи, методи й засоби управління не забезпечують ефективного розвитку освітніх організацій, їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Все це можуть забезпечити тільки менеджери, які вміють правильно будувати систему роботи освітніх організацій, володіти спеціальними вміннями та наді-

лені професійними якостями, мають досить розвинений лідерський потенціал – сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій їх функціонування.

Сучасний менеджер освітньої організації має бути лідером, який мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього, сприяє розвитку здібностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях аутентичність, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, забезпечує задоволення людей, досягає успіхів у змаганні з конкурентами, демонструє особисті досягнення, високий рівень компетенції, проявляє готовність до спільного управління, діє відповідно до визначених цінностей, однак може змінювати ці цінності, якщо того вимагає ситуація [13].

Сучасне управління освітніми організаціями вимагає залучення до управлінської діяльності таких менеджерів, які не лише здобули професійні знання з теорії управління (менеджменту), а й є лідерами в освітніх організаціях.

О. Бондарчук [1] зазначає, що особливої ваги в умовах змін набувають інтенсивність і широта впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях. Саме тому важливо, щоб менеджери освітніх організацій були готові до інновацій та мотивовані до їх впровадження.

Ми акцентує увагу на тому, що управління освітніми організаціями має ґрунтуватися на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадженні інновацій для досягнення якісних результатів у системі навчання та виховання підростаючого покоління [14].

Основними психологічними особливостями й рисами інноваційної освіти є такі: готовність особистості до швидких змін у суспільстві; готовність до невизначеного майбутнього за рахунок розвитку здатності до творчості; здатність до передбачення на основі прагнення до переоцінки цінностей зі збереженням тих, що мають «незмінну значимість, і відмова від тих, що застаріли; здатність до співпраці з іншими людьми, до спільних дій у нових ситуаціях» [6].

На нашу думку, інноваційний менеджер освітньої організації повинен знати наукові підходи та пріоритетні принципи управління, уміти ефективно реалізувати зміст управління, застосовувати сучасні інформаційні технології управління, володіти сучасними

формами й методами управління та мати особистісні якості керівника-творця.

Найвищих результатів у роботі досягають ті менеджери, які виробили оптимальний стиль діяльності, що відповідає конкретним умовам.

У наших дослідженнях [6] зазначено, що особистість менеджера та його індивідуально-психологічні властивості (відповідальність, ініціативність, самостійність, здатність вийти зі складних і незвичних ситуацій) сприятиме спільній роботі у виконанні поставлених завдань. Серед цих якостей особливою є здатність до саморегуляції – необхідної риси плідної діяльності менеджера, яка забезпечує гармонійність функціонування різних властивостей особистості. Тільки за умови ефективної організації менеджером власної поведінки та діяльності можна досягти значних результатів в управлінні виробництвом та іншими людьми.

У свою чергу ефективність управління змінами в організації значною мірою залежить від психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів: використання кооперативного менеджерського стилю; довіри між менеджерами і працівниками; покращення обміну інформацією між менеджерами та працівниками; створення підтримуючої культури; забезпечення соціальної підтримки та ін. [5].

Дії менеджера в підтримці змін повинні бути реалізовані шляхом формування стилю поведінки всередині організації, орієнтованого на лідерство, а професійні та особистісні якості лідерів змін значною мірою визначають їхню ймовірність [7].

На думку L. Lambert [10], забезпечення змін менеджерами характеризується такими компетентнісними ознаками: уміння поділитися баченням та розумінням зміни, здатність побудувати партнерські відносини, уміння сприяти постійному навчанню, підтримувати узгодженість та послідовність, спроможність адекватно відповідати викликам зовнішнього довкілля організації.

Щоб впроваджувати трансформаційні зміни, менеджерам освітніх організацій необхідно «стати на позицію розвитку» [11]. Ця позиція, яка визнає вміння та потребу особистостей, команд та організацій постійно розвиватися, для менеджера повинна розпочинатися з нього й закінчуватися на ньому самому.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління освітніми організаціями має психологічна готовність менеджерів до управління, яка представляє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених

психологічних якостей, що забезпечують успішність управління. Структура психологічної готовності менеджерів включає чотири основні компоненти: мотиваційний – сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління (соціальні, власне управлінські, педагогічні, особистісний розвиток та зовнішня привабливість); когнітивний – сукупність знань, необхідних для управління (загальноуправлінські та психологічні); операційний – сукупність умінь і навичок практичного розв’язання управлінських завдань (власне управлінські та психологічні); особистісний – сукупність важливих для управління особистісних якостей, пов’язаних зі ставленням до предмета діяльності, процесу виконання діяльності, інших учасників діяльності, самого себе, суспільства [5].

Інноваційна управлінська діяльність менеджерів освітніх організацій характеризується високим рівнем самоактуалізації та особистісної зрілості, здатністю швидко й адекватно реагувати на зміни, активним залученням педагогів до прийняття рішень в організації та спільним визначенням переважно творчих, інноваційних напрямів діяльності та підходів до їх здійснення.

До психологічних характеристик управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій ми відносимо такі: мотивація (створення колективу однодумців, готових виконувати делеговані їм обов’язки з метою досягнення мети); командна робота (колективна генерація ідей та створення умов для виникнення синергетичного ефекту); партнерська взаємодія (уміння слухати й передавати інформацію, здатність розуміти співрозмовника, вироблення єдиної стратегії взаємодії); емоційний інтелект (здатність усвідомлювати та керувати власними емоціями, уміння добре розуміти та керувати емоціями підлеглих); креативний потенціал (продукування ідей та проєктів, відкритість до перебудови, упровадження інновацій); суб’єктивне благополуччя (оцінювання задоволеності різними сферами свого життя); психологічне здоров’я (уміння розпізнавати свої емоційні стани, мотиви поведінки, наслідки вчинків, умінням знаходити власні ресурси у складній ситуації);

стиль управління (гнучка манера поведінки щодо підлеглих залежно від ситуації).

Здійснення психологічної підготовки менеджерів середньої освіти до управління змінами в освітніх організаціях є важливим аспектом їхньої ефективної діяльності [6].

Л. Карамушка, М. Москальов [4], досліджуючи особливості підготовки менеджерів до управління змінами, встановили, що в майбутніх менеджерів найкращого розвитку набув мотиваційний компонент психологічної готовності. Тобто ще на початку своєї професійної кар’єри майбутні менеджери управління мотивують себе на досягнення результату в умовах змін у соціумі.

А. Леонова, І. Мотовиліна [8], вивчаючи динаміку професійного стресу в процесі організаційних змін на прикладі діяльності викладачів педагогічного училища під час його кардинальної реорганізації, виявили, що адаптація персоналу до організаційних змін залежить від демографічних та професійних характеристик (статі, віку, стажу діяльності). Щоб покращити діяльність персоналу в умовах змін, необхідно залучати всіх працівників до впровадження змін.

О. Філь [9], проаналізувавши основні чинники розвитку конкурентоздатності персоналу освітніх організацій в умовах соціально-економічних змін, визначила їхній рівень розвитку потреби в досягненнях, схильності до творчості, спрямованості та рішучості, уміння йти на розумний ризик, потреби в незалежності.

Висновки. На успішність упровадження інноваційних змін в освітніх організаціях впливає як об’єктивна ситуація, характеристики самої освітньої організації, так і різні процеси, що відбуваються в педагогічному колективі, а також вагомий вплив має стиль управління менеджерів, який здійснює управління колективом і є, безумовно, безперечним лідером освітньої організації.

Отже, в умовах соціальних трансформацій для розвитку та досягнення успіху освітніх організацій менеджери повинні бути готовими до діяльності в умовах змін та впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях.

Література:

1. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : навч. посібник / О. І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, А. С. Москальова, О. О. Нежинська та ін. ; за наук. ред. О.І. Бондарчук. Київ : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. С. 8–12.
2. Вейчжень Г. Гострі кути реалізації Концепції «Нова українська школа» у дискурсі ідеї глобальної освіти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2017. 69. С. 184–188.
3. Карамушка Л. М., Івкін В. М. Психологія управління змінами в освітніх організаціях : спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навч. в системі післядиплом. пед. освіти. Київ : Ун-т менедж. освіти АПН України, 2009. 28 с.

4. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ Львів : Сподом, 2011. 216 с.
5. Карамушка Л. М. Психологічні проблеми управління змінами в організації: аналіз основних підходів у західній психології. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць. Київ, 2006. Вип. 17. С. 3–11.
6. 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.
7. 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.
8. Леонова А. Б., Мотовилина И.А. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений. *Психологический журнал*. 2006. Т. 27. № 2. С. 79–92.
9. Філь О. А. Розвиток конкурентоздатності персоналу як психологічна умова ефективного управління змінами в освітніх організаціях. *Психологічні основи ефективної діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін* : тези V наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (9-10 жовтня 2008 р., м. Запоріжжя Київ : Науковий світ, 2008. С. 22–24.
10. Lambert L. Lasting leadership: toward sustainable school improvement. *Journal of Educational Change*. 2007. Vol. 8(4). P. 311–322.
11. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*. 2008. 28. P. 27–42.
12. Leithwood K., Jantzi D., Steinbach R. *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia : Open University Press, 1999. 254 p.
13. 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), 132–142.
14. 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), 129–140.

References:

1. Bondarchuk O. I. (2014) *Psykholohichna pidhotovka kerivnykiv osvitnikh orhanizatsiy do diialnosti v umovakh zmin* [Psychological preparation of heads of educational organizations to work in conditions of change] : navch. posibnyk / O. I. Bondarchuk, L.M. Karamushka, A. S. Moskalova, O. O. Nezhynska ta in. ; za nauk. red. O.I. Bondarchuk. Kyiv : Un-t menedzhmentu osvity NAPN Ukrainy, 8–12. [In Ukrainian]
2. Veichzhen H. (2017) *Hostri kuty realizatsii Kontseptsii «Nova ukrainska shkola» u dyskursi idei hlobalnoi osvity* [Sharp angles of realization of the Concept "New Ukrainian School" in the discourse of the idea of global education]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, 69. S. 184–188 [In Ukrainian]
3. Karamushka L. M., Ivkin V. M. (2009) *Psykholohiia upravlinnia zminamy v osvitnikh orhanizatsiiah* [Psychology of change management in educational organizations] : spetskurs dlia slukhachiv ochno-dystants. formy navch. v systemi pisliadyplom. ped. osvity. Kyiv : Un-t menedzh. osvity APN Ukrainy, 28 s. [In Ukrainian]
4. Karamushka L. M., Moskalov M. V. (2011) *Psykholohiia pidhotovky maybutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [Psychology of preparation of future managers for change management in the organization]. Kyiv Lviv : Spodom, 216 s. [In Ukrainian]
5. Karamushka L.M. (2006) *Psykholohichni problemy upravlinnia zminamy v orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv u zakhidniy psykholohii* [Psychological problems of change management in the organization: an analysis of basic approaches in Western psychology]. *Aktualni problemy psykholohii* : zb. nauk. prats. Kyiv, Vyp. 17, 3–11 [In Ukrainian]
6. Klochko A.O. (2020) *Typy menedzheriv osvitnikh orhanizatsii za yikhnim stavlenniam do zmin: zviazok z osobystisnymi, orhanizatsiino-profesiinymy ta sotsialno-demohrafichnymy kharakterystykamy* [Types of managers of educational organizations according to their attitude to change: connection with personal, organizational-professional and socio-demographic characteristics]. *Aktualni problemy psykholohii* : zb. nauk. prats Instytutu psykholohii imeni H.S.Kostiuka NAPN Ukrainy. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia*. Vyp. 57. T. 1, 39–45 [In Ukrainian]
7. Klochko A.O. (2020) *Typy menedzheriv osvitnikh orhanizatsii za liderskoiu pozytsiieiu: zviazok z pokaznykamy diialnosti orhanizatsii ta osobystisnymi kharakterystykamy* [Types of managers of educational organizations by leadership position: the relationship with the performance of the organization and personal characteristics]. *Psykholohichniy chasopys : naukovyi zhurnal*. № 12. Vyp. 6, 48–56 [In Ukrainian]
8. Leonova A.B., Motovylyna Y.A. (2006) *Professyonalnyi stress v protsesse orhanyzatsyonnykh yzmeneniy* [Occupational stress during organizational change]. *Psykholohicheskyy zhurnal*. T. 27. № 2, 79–92 [In Russian]
9. Fil O.A. (2008) *Rozvytok konkurentozdatnosti personalu yak psykholohichna umova efektyvnoho upravlinnia zminamy v osvitnikh orhanizatsiiah* [Development of staff competitiveness as a psychological

condition for effective change management in educational organizations]. *Psykhologichni osnovy efektyvnoi diialnosti orhanizatsii v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin : tezy V nauk.-prakt. konf. z orhanizatsiinoi ta ekonomichnoi psykhologii* (9–10 zhovtnia 2008 r., m. Zaporizhzhia Kyiv : Naukovyi svit, 22–24 [In Ukrainian]

10. Lambert L. (2007) Lasting leadership: toward sustainable school improvement. *Journal of Educational Change*. Vol. 8(4), 311–322.

11. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. (2008) Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*. 28, 27–42.

12. Leithwood K., Jantzi D., Steinbach R. (1999) *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press, 254 p.

13. Semenets-Orlova, I., Klochko, A., Nestulya, S., Mykhailych O. and Omelyanenko V. (2019) Readiness of the education manager to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 13–142.

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