
КЛОЧКО А.О.,

кандидат педагогічних наук, доцент,
науковий кореспондент
лабораторії організаційної та
соціальної психології
Інституту психології імені Г.С. Костюка
НАПН України,
м. Київ, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

The effectiveness of educational organizations depends on the chosen management style. The article presents a model of psychological factors in the development of innovative management styles in managers of educational organizations. There are three groups of psychological factors: psychological characteristics of the organization (due to the peculiarities of the development of educational organizations); psychological characteristics of the manager (due to the peculiarities of the activities and behavior of managers of educational organizations); psychological characteristics of the interaction of the manager and the organization (due to the peculiarities of the interaction of managers with educational organizations). Each of the groups included «internal» factors related to the psychological characteristics of the organization and educational managers and «external» factors related to the organizational and functional characteristics of the organization and organizational-professional and socio-demographic characteristics of educational managers. The study of psychological characteristics of the development of innovative management styles can be the basis of both empirical research aimed at studying the psychological factors of development and features of educational organizations, and the basis of training programs for psychological training of managers of educational organizations.

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

Ефективність функціонування освітніх організацій залежить від обраного стилю управління. У статті представлено модель психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій. Виділено три групи психологічних чинників: психологічні характеристики організації (зумовлені особливостями розвитку освітніх організацій); психологічні характеристики менеджера (зумовлені особливостями діяльності та поведінки менеджерів освітніх організацій); психологічні характеристики взаємодії менеджера та організації (зумовлені особливостями взаємодії менеджерів з освітніми організаціями). До кожної з груп увійшли «внутрішні» чинники, які стосуються психологічних характеристик організації та менеджерів освіти та «зовнішні» чинники, які пов'язані з організаційно-функціональними характеристиками організації та організаційно-професійними й соціально-демографічними характеристиками менеджерів освіти. Вивчення психологічних характеристик розвитку інноваційних стилів управління може бути покладено в основу як емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення психологічних чинників розвитку й особливостей діяльності освітніх організацій, так і в основу тренінгових програм для психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій.

Ключові слова: освітні організації, менеджери освітніх організацій, стиль управління, інноваційні стилі управління, психологічні характеристики.

Эффективность функционирования образовательных организаций зависит от выбранного стиля управления. В статье представлена модель психологических факторов развития инновационных стилей управления у менеджеров образовательных организаций. Выделены три группы психологических факторов: психологические характеристики организации (обусловленные особенностями развития образовательных организаций); психологические характеристики менеджера (обусловленные особенностями деятельности и поведения менеджеров образовательных организаций); психологические характеристики взаимодействия менеджера и организации (обусловленные особенностями взаимодействия менеджеров с образовательными организациями). К каждой из групп вошли «внутренние» факторы, касающиеся психологических характеристик организации и менеджеров образования и «внешние» факторы, связан-

ные с организационно-функциональными характеристиками организации и организационно-профессиональными и социально-демографическими характеристиками менеджеров образования. Изучение психологических характеристик развития инновационных стилей управления может быть положено в основу как эмпирических исследований, направленных на изучение психологических факторов развития и особенностей деятельности образовательных организаций, так и в основу тренинговых программ для психологической подготовки менеджеров образовательных организаций.

Ключевые слова: образовательные организации, менеджеры образовательных организаций, стиль управления, инновационные стили управления, психологические характеристики.

Постановка проблеми. Економічні та соціальні реформи в Україні формують нові підходи до процесу управління. Ефективність функціонування освітніх організацій залежить від вправної управлінської діяльності, тому значення керівництва в освітніх організаціях є актуальним питанням сьогодення. Вміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю управління і впливає на результативність діяльності організації. Тому виникає необхідність дослідження інноваційних стилів управління, що дають змогу значно поліпшити результати діяльності освітніх організацій із врахуванням чинників, що здійснюють найбільший вплив на результати управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Психологічні особливості стилів управління керівників, зокрема, в освітніх організаціях, розглянуто у працях М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі [11], Б. Андрушків [1], К. Боумен [3], А.Л. Журавльов [4], Л.Н. Коломинського [9], Л. Е. Орбан-Лембрик [12].

Психологічний аспект, зокрема, фактори, які впливають на стиль, що обирає керівник для реалізації управлінської діяльності, описували у своїх працях Л. Карамушка [7], В. Лозниця [10], Р. Шакуров [16], Г. Шредер [17].

Разом із тим, теоретичний аналіз наукової літератури показує, що, незважаючи на численні акценти щодо важливості психологічної складової розвитку стилів управління, фактично відсутні цілісні концептуальні психологічні дослідження з цього напрямку.

Ще менш дослідженим аспектом є проблема розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій. Як свідчить аналіз нау-

кової літератури, безпосередньо проблема психології розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освіти не розроблялась належним чином.

Відповідно, **мета дослідження** полягає у розкритті психологічних характеристик розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій.

Виклад основного матеріалу. Теоретичний аналіз проблеми дозволив розробити модель психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій (рис. 1). Нами виділено три групи психологічних чинників, які впливають на розвиток інноваційних стилів управління у менеджерів освіти, а саме: а) психологічні характеристики організації (зумовлені особливостями розвитку освітніх організацій); б) психологічні характеристики менеджера (зумовлені особливостями діяльності та поведінки менеджерів освітніх організацій); в) психологічні характеристики взаємодії менеджера та організації (зумовлені особливостями взаємодії менеджерів з освітніми організаціями).

Далі у процесі поглибленого аналізу чинників та з урахуванням розробок Л. Карамушки [13], було здійснено розподіл цих чинників на підгрупи (на кожному рівні).

До першої підгрупи ввійшли «внутрішні» чинники, які стосуються психологічних характеристик організації та менеджерів освіти. Другу групу утворили «зовнішні» чинники, які пов'язані з організаційно-функціональними характерис-

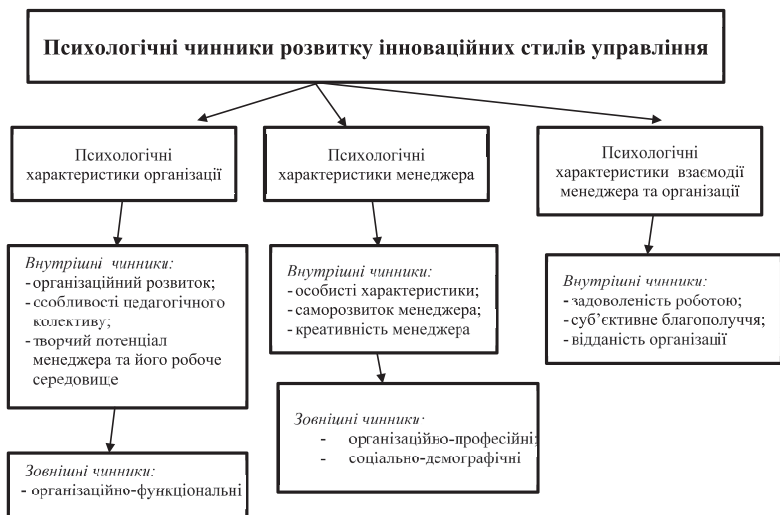


Рис.1. Модель психологічних чинників розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій

тиками організації та організаційно-професійними й соціально-демографічними характеристиками менеджерів освіти.

До першої підгрупи ввійшли «внутрішні» чинники, які стосуються психологічних характеристик організації та менеджерів освіти.

Другу групу утворили «зовнішні» чинники, які пов'язані з організаційно-функціональними характеристиками організації та організаційно-професійними й соціально-демографічними характеристиками менеджерів освіти.

Серед «внутрішніх» чинників характеристики організації виділено ті, які зумовлені особливостями розвитку освітніх організацій: організаційний розвиток (показники рівнів розвитку: конструктивний, кризовий, проблемний); особливості педагогічного колективу; творчий потенціал менеджера та його робоче середовище, а серед «зовнішніх» – які зумовлені організаційно-функціональними характеристиками освітніх організацій: тип освітньої організації за специфікою функціонування; місце розташування освітньої організації; термін існування освітньої організації; кількість працівників в освітній організації; кількість учнів в освітній організації; статус освітньої організації в освітній системі; статус інноваційності освітньої організації в освітній системі.

Важливість організаційного розвитку освітніх організацій, який передбачає, насамперед, постановку перед ними нових, інноваційних завдань, що відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їх упровадження, підкреслює у своїх роботах Л. Карамушка [13].

Далі проаналізуємо такий «внутрішній» чинник характеристики організації, як розвиток педагогічного колективу освітньої організації, котрий реалізується в проявах підготовленості до діяльності (міра готовності колективу до рішення поставленої задачі), організованості (чіткий розподіл ролей і статусів у колективі, наявність формальної і неформальної структури), активності (здатність колективу здійснювати суспільно значиму діяльність і виражає міру реалізації фізичного та інтелектуального потенціалу її членів), згуртованості (стійкість і єдність міжособистісних взаємовідносин і взаємодій, забезпечення стабільності і спадкоємності діяльності колективу), інтегративності (узгодженість внутрішньо групових процесів), референтності (членство в колективі є для людей найбільш цінним і значимим) педагогічного колективу.

В попередніх наших дослідженнях [8] окреслено дієвість розвитку компонентів управлінської діяльності у контексті формування взаємостосунків менеджерів і педагогічного колективу, а саме таких складових як: авторитет менеджерів освіти та уміння підтримувати у вчителів потяг до розвитку учнів; уміння планувати свою діяльність, уміння приймати рішення; здатність контролювати оцінювання діяльності учнів; розвиток інноваційного потенціалу;

комунікативний потенціал; уміння використовувати владу.

На думку І. Чубової [15] ефективне управління освітньою організацією передбачає створення здорової творчої атмосфери в колективі з високою результативністю праці і знаходиться в прямій залежності від того, який стиль управління вибрав менеджер освіти.

Отже, слід підкреслити, що більшість дослідників стилів управління, зокрема освітніх організацій, акцентують увагу на тому, що психологічні чинники характеристики організації мають важливе значення для розвитку інноваційних стилів управління.

Далі проаналізуємо психологічні характеристики менеджера освіти. До «внутрішніх» чинників характеристики менеджера освіти віднесено такі: а) особистісні характеристики менеджера (екстраверсія (інтроверсія) – соціальна адаптивність, соціальна активність, самовпевненість та міжособистісна залученість; прив'язаність (усамітненість) – дружелюбність / ворожість та конформність; самоконтроль (імпульсивність) – прагнення досягати успіхів, зокрема в педагогічній діяльності, а також надійність, праця, примус чи напруженість, скованість та самоконтроль; емоційна стійкість (емоційна нестійкість) – регулювання, узгодження чи пристосування та афект; експресивність (практичність) – інтелект, культура та самостійність, незалежність, неупередженість); б) здатність менеджера до саморозвитку; в) креативність менеджера (показники: креативний потенціал; креативний підхід до розв'язання проблеми; загальний показник креативності).

«Зовнішні» чинники характеристики менеджера освіти, зумовлені організаційно-професійними (посада в освітній організації; рівень освіти; тип освіти; стаж діяльності; кваліфікаційна категорія; педагогічне звання; відзнаки) та соціально-демографічними (стать менеджера освітньої організації; вік менеджера освітньої організації; сімейний стан менеджера освітньої організації; наявність дітей) характеристиками.

Особистісні характеристики менеджерів освітніх організацій впливають на розвиток інноваційних стилів управління так, як розкривають психологічну індивідуальну характеристику менеджера освіти, адже відкритість новому досвіду є інформативним показником для прогнозування креативних досягнень.

Можна вважати, що залежно від того, з якою силою менеджер освіти виражає свої почуття, переживання, емоції, з такою ж силою буде породжуватися широке розмаїття нових ідей, і тим вищим буде рівень розвитку інноваційних стилів управління у таких менеджерів освітніх організацій.

На думку О. Бондарчук [2] розвиток освітньої організації можливий за умови орієнтації менеджерів освіти на особистісний розвиток. Сприйнятливий до нового менеджер освіти постійно стежить за передовим досвідом у своїй

сфері діяльності, намагається впровадити його з урахуванням освітніх потреб населення, суспільства. Він системно і наполегливо займається самоосвітою, розвиває власні ідеї у процесі управлінської діяльності. Вбачаючи перспективи творчого розвитку, такий менеджер освіти прогнозує й аналізує свою діяльність, ефективно взаємодіє з батьками вихованців, колегами, науковими установами тощо.

Створення в освітніх організаціях організаційно-психологічних умов, може сприяти підвищенню рівня саморозвитку менеджерів освітніх організацій. Мова йде про актуалізацію у менеджерів інтересу до роботи (зокрема, на основі використання позитивних прикладів колег щодо нововведень в освітніх закладах та їх позитивних результатів), організація різних сучасних форм підвищення кваліфікації, у тому числі і дистанційних, впровадження креативного підходу у вирішенні управлінських завдань, партнерських норм взаємодії з колегами (створення команд для вирішення різних освітніх завдань, надання підтримки один одному та ін.).

На значущість управлінського компонента звертала у своєму дослідженні В. Сич [14], зазначаючи, що, коли менеджер сприяє розвитку креативного потенціалу працівників, створюючи певне інноваційне середовища, то формується компонент педагогічної взаємодії, який реалізується через обмін досвідом і командну роботу.

Для досягнення якісних результатів управління освітньою організацією повинно базуватися на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, удосконаленні інновацій.

Потужним фактором розвитку особистості, що визначає її готовність змінюватися, відмовлятися від стереотипних способів поведінки та мислення є креативний потенціал. Креативний потенціал менеджера в освітній організації забезпечує здатність до конструктивного, нестандартного мислення та поведінки, а також усвідомлення і розвиток свого професійного досвіду, який допоможе управлінцю більш ефективно знаходити оптимальні рішення організаційних, виробничих, управлінських проблем.

Далі проаналізуємо психологічні характеристики взаємодії менеджера освіти та організації. До «внутрішніх» чинників характеристики взаємодії менеджера освіти та організації віднесено: задоволеність роботою; емоційний компонент суб'єктивного благополуччя; відданість організації.

А.Бейкер [18] підкреслював зв'язок задоволеності роботою з продуктивністю і ефективністю діяльності, а також з організаційною лояльністю. Захоплені роботою менеджери освіти мають високу особисту ефективність, вірять, що здатні впоратися з будь-якими робочими проблемами, оптимістичні щодо своєї роботи і життя, вважають себе здатними задовольнити свої потреби в рамках виконуваних ними організаційних ролей.

На думку Л. Карамушки [6] впровадження вектору розвитку здорової освітньої організації зможе «задати вектор» діяльності освітньої організації в цілому. Оскільки, вміння створювати позитивне соціальне оточення та постійно ефективно взаємодіяти з ним, є важливим психологічним ресурсом організації життєдіяльності менеджера освіти.

Прагнення менеджерів освіти брати участь у житті організації, готовність нести відповідальність за її інтереси та цілі, запроваджуючи інноваційні підходи до розвитку організації і є результатом упровадження інноваційних стилів управління.

Висновки. Таким чином, з урахуванням теоретичних підходів до аналізу інноваційних стилів управління менеджерів освітніх організацій, зокрема вивчення психологічних характеристик розвитку інноваційних стилів управління, сприятимуть розвитку інноваційних стилів управління менеджерів освіти та їхній ефективній діяльності.

Урахування викладених вище підходів до аналізу інноваційних стилів управління менеджерів освіти можуть бути покладені в основу як емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення психологічних чинників розвитку й особливостей діяльності освітніх організацій, так і в основу тренінгових програм для психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М.. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
2. Бондарчук О. І. Проблема впливу організаційного розвитку на особистісний розвиток персоналу організацій / О.І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології. Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Част. 28. – С. 172–177.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджменту : пер. с англ. / К. Боумен. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Журавлев А.Л. Стиль и эффективность руководства в производственном коллективе : дисс. ... канд. псих. наук / А.Л. Журавлев. – М. : Изд-во ИПАН СССР, 1976. – 326 с.
5. Карамушка Л. М. Технологічний підхід в діяльності організаційних психологів: сутність та основні форми реалізації / Л.М. Карамушка // Педагогічна і психологічна наука в Україні : зб. наук. праць; у 5 т. Т. 2 : Психологія, вікова фізіологія та дефектологія. – К. : Пед. думка, 2012. – С. 182–194.

6. Карамушка Л. М. Феномен «здоров'я» як актуальний напрям досліджень в організаційній психології / Л.М. Карамушка, Т.М. Дзюба // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2019. – № 1(16). – С. 22-33.
7. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібник для вузів. – К. : Міленум, 2003. – 421 с.
8. Клочко А.О. Традиційні та інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій (у контексті формування взаємостосунків менеджерів і педагогічного колективу) / А.О. Клочко // Організаційна психологія. Економічна психологія : науковий журнал. – 2018. – № 4 (15). – С.59–70.
9. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
10. Лозниця В.С. Психологія і педагогіка : навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. – К. : ЕксОб, 2000. – 304 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посібник / Л.Е.Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 695 с.
13. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Пед. думка, 2008. – 192 с.
14. Сич В. М. Сутність креативного потенціалу та його роль у психологічному забезпеченні управління закладами освіти / В.М. Сич // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць КПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К. : 2012. – Вип. 15. – С. 586–596.
15. Чубова І. І. Особистісна диференціація індивідуальних стилів управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук : спец. 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи» / Чубова Ірина Іванівна. – Сєвєродонецьк, 2017. – 256 с.
16. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.
17. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации : пер. с нем. / Г.А. Шредер. – М. : АО «Интерэксперт», 1994. – 160 с.
18. Bakker A., Leiter M. Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. Bakker, M. Leiter (eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research. – Psychology Press. – 2010. – P.181–196.

Transliteration of References:

1. Andrushkiv B.M.. Osnovy menedzhmentu / B.M. Andrushkiv, O.Ie. Kuzmin. – Lviv : Svit, 1995. – 296 s.
2. Bondarchuk O. I. Problema vplyvu orhanizatsiinoho rozvytku na osobystisnyi rozvytok personalu orhanizatsii / O.I. Bondarchuk // Aktualni problemy psykholohii. Tom 1 : Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia : zb. naukovykh prats Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy / za red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. – K. : A.S.K., 2010. – Chast. 28. – S. 172–177.
3. Boumen K. Osnovy stratehicheskoho menedzhmentu : per. s anhl. / K. Boumen. – M. : YuNYTY, 1997. – 175 s.
4. Zhuravlev A.L. Styl y effektivnost rukovodstva v proyzvodstvennom kollektive : dyss. ... kand. psyk. nauk / A.L. Zhuravlev. – M. : Yzd-vo YPAN SSSR, 1976. – 326 s.
5. Karamushka L. M. Tekhnolohichni pidkhid v diialnosti orhanizatsiinykh psykholohiv: sutnist ta osnovni formy realizatsii / L.M. Karamushka // Pedahohichna i psykholohichna nauka v Ukraini : zb. nauk. prats; u 5 t. T. 2 : Psykholohiia, vikova fiziolohiia ta defektolohiia. – K. : Ped. dumka, 2012. – S. 182–194.
6. Karamushka L. M. Fenomen «zdorovia» yak aktualnyi napriam doslidzhen v orhanizatsiinii psykholohii / L.M. Karamushka, T.M. Dziuba // Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. – 2019. – № 1(16). – С. 22-33.
7. Karamushka L.M. Psykholohiia upravlinnia : navch. posibnyk dlia vuziv. – K. : Milenum, 2003. – 421 s.
8. Klochko A.O. Tradytiini ta innovatsiini styli upravlinnia menedzheriv osvitenikh orhanizatsii (u konteksti formuvannia vzaiemostosunkiv menedzheriv i pedahohichnogo kolektyvu) / A.O. Klochko // Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia : naukovyi zhurnal. – 2018. – № 4 (15). – S.59–70.
9. Kolomynskyi N. L. Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno–psykholohichni aspekt) : monohrafiia / N. L. Kolomynskyi. – K. : MAUP, 2000. – 286 s.
10. Loznytsia V.S. Psykholohiia i pedahohika : navch. posib. dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny. – K. : EksOb, 2000. – 304 s.
11. Meskon M. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Albert, F. Khedoury. – M. : Delo, 2004. – 800 s.
12. Orban-Lembryk L.E. Psykholohiia upravlinnia : navch. posibnyk / L.E.Orban-Lembryk. – Ivano-Frankivsk: Plai, 2001. – 695 s.
13. Psykholohiia diialnosti orhanizatsii v umovakh sotsialno-ekonomichnykh zmin (na materialii osvitenikh orhanizatsii) : monohrafiia / za nauk. red. L. M. Karamushky. – K. : Ped. dumka, 2008. – 192 s.

14. Sych V. M. Cutnist kreatyvnoho potentsialu ta yoho rol u psykholohichnomu zabezpechenni upravlinnia zakladamy osvity / V.M. Sych // Problemy suchasnoi psykholohii : zb. nauk. prats KPNU imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. – K. : 2012. – Vyp. 15. – S. 586–596.
15. Chubova I. I. Osobystisna dyferentsiatsiia indyvidualnykh styliv upravlinskoi diialnostikerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. psyk. nauk : spets. 19.00.05 «Sotsialna psykholohiia; psykholohiia sotsialnoi roboty» / Chubova Iryna Ivanivna. – Sievierodonetsk, 2017. – 256 s.
16. Shakurov R.Kh. Sotsyalno-psykholohycheskye osnovy upravleniya : rukovodytel y pedahohycheskyi kolektyv / R.Kh. Shakurov. – M. : Prosveshchenye, 1990. – 208 s.
17. Shreder H.A. Rukovodyt soobrazno sytuatsyy : per. s nem. / H.A. Shreder. – M. : AO «Ynterэксперт», 1994. – 160 s.
18. Bakker A., Leiter M. Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. Bakker, M. Leiter (eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research. – Psychology Press. – 2010. – R.181–196.



KLOCHKO Alla Oleksiyivna,

PhD, Associate Professor of the Department of Pedagogy, Associate Professor,
Postgraduate Student of Laboratory of Organizational And Social Psychology,
G.S.Kostiuk Institute of psychology, NAPS of Ukraine, Kyiv, Ukraine
E-mail: klochko_alla@ukr.net

**PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF DEVELOPMENT OF MANAGEMENT
INNOVATIVE STYLES OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS MANAGERS**