

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

УДК 377.091.113:005.32

<https://doi.org/10.28925/2312-5829/2025.3.10>

Олена ПИЩИК,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки і методики
викладання історії та суспільних дисциплін,
Національний університет «Чернігівський колегіум»
імені Т. Г. Шевченка,
вул. Гетьмана Полуботка, 53, м. Чернігів, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9193-6645>

pishik_elena@outlook.com

ВПЛИВ МІКРОМЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У статті досліджено проблему мікроменеджменту в закладах професійної (професійно-технічної) освіти та його вплив на розвиток педагогічного колективу. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи до визначення сутності мікроменеджменту як деструктивного стилю управління та систематизовано його ключові ознаки: надмірний контроль керівника за деталями роботи підлеглих, опір делегуванню повноважень, усунення педагогів від процесу прийняття рішень і обмеження їхньої автономії. Встановлено причини виникнення мікроменеджменту, серед яких: недостатній рівень управлінської компетентності керівника, особливості його психологічного стану (перфекціонізм, недовіра до підлеглих) та свідоме впровадження такого стилю управління як інструменту контролю. На основі емпіричного дослідження, проведеного серед 87 респондентів із п'яти закладів професійної освіти, визначено основні негативні наслідки мікроменеджменту для педагогічного колективу. Виявлено, що тривала робота педагогів під керівництвом мікроменеджера призводить до суттєвого зниження рівня професійної автономії (на 42%) та креативності (на 39%) у порівнянні з педагогами, які працюють в умовах демократичного управління. Разом з тим окреслено ситуації, коли застосування елементів мікроменеджменту може мати доцільний характер: адаптація нових працівників, кризові періоди, оптимізація неефективних процесів, робота з низькоефективними співробітниками. Запропоновано принципи ефективного управління, що допоможуть керівникам закладів освіти уникнути мікроменеджменту: формулювання завдань у вигляді очікуваних результатів, делегування повноважень, урахування думки підлеглих, впровадження результативної системи мотивації, концентрація на сильних сторонах педагогів та створення атмосфери довіри. Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо подолання наслідків мікроменеджменту та впровадження демократичних стилів управління в освітній практиці закладів професійної освіти.

Ключові слова: делегування повноважень; заклад професійної освіти; керівник; контроль; мікроменеджмент; педагогічний колектив; стиль управління; управлінські навички; управління освітою.

Вступ. Трансформаційні процеси в системі освіти України висувають нові вимоги до управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти

(далі – ЗП(ПТ)О). Якісна освіта – це насамперед результат ефективного керівництва, яке створює оптимальні умови для професійного розвитку педагогічного колективу та забез-

печує формування компетентностей здобувачів освіти. Однак аналіз сучасного стану управління ЗП(ПТ)О виявляє проблеми, пов'язані з неефективними стилями керівництва, серед яких особливе місце посідає *мікроменеджмент*.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що мікроменеджмент як стиль управління, що характеризується надмірним контролем керівника за всіма аспектами діяльності підлеглих, призводить до зниження ініціативності педагогів, обмеження їхньої автономії та, як наслідок, до погіршення якості освітнього процесу. В умовах реформування професійної освіти, яка потребує інноваційних підходів та творчих рішень, проблема мікроменеджменту набуває особливого значення.

Проблема ефективного управління закладами освіти досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Теоретичні основи освітнього менеджменту висвітлено в працях О.І. Бондарчук, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, С.А. Калашнікової, Л.М. Карамушки, Н.І. Клокар, В.М. Коваленко, Н.Г. Нічкало, В.В. Олійник, О.В. Пищик, В.О. Радкевич, Т.М. Сорочан, Г.М. Тимошко. Особливості управління розвитком педагогічного колективу розглядаються у працях Л.М.Карамушки, О.І. Бондарчук, Н.І. Клокар, В.М. Коваленко.

Дослідження М. Fullan, A. Hargreaves, A. Bans-Akutey, G. Dhingra, C.B. Iro-Idoro, I.B. Jimoh, J.M. Van de Ridder, Pham T.K. Ngoc, Doan H.A., а також N. Mishra, M. Rajkumar і R. Mishra показують, що мікроменеджмент переважно негативно впливає на мотивацію, автономію та інноваційність педагогічних колективів у закладах освіти, обмежуючи їхню професійну свободу та ефективність. Водночас ці науковці підкреслюють, що оптимального розвитку та високої якості освіти можна досягти лише за умови поєднання помірного контролю з довірою, делегуванням повноважень і підтримкою педагогів.

Незважаючи на значну кількість досліджень у галузі освітнього менеджменту, проблема мікроменеджменту в закладах професійної освіти та його впливу на ефективність розвитку педагогічного колективу залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребують дослідження причини виникнення мікроменеджменту в управлінні ЗП(ПТ)О, його наслідки для педагогічного колективу та шляхи подолання цього деструктивного явища.

Метою статті є дослідження впливу мікроменеджменту на ефективність розвитку педагогічного колективу в закладах професійної (професійно-технічної) освіти та розро-

бка рекомендацій щодо запобігання його негативним наслідкам.

Методологія. Для досягнення мети дослідження використано комплекс теоретичних (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація) та емпіричних (анкетування, інтерв'ювання, спостереження, експертне оцінювання) методів. Вибірка склала 87 учасників із п'яти ЗП(ПТ)О Чернігівського регіону України, що забезпечує варіативність досвіду. Дотримувалися принципів конфіденційності та добровільності участі.

Анкети для керівників і педагогічних працівників містили питання щодо управлінських стилів, ставлення до делегування, способів контролю, рівня автономії, ініціативності та участі у прийнятті рішень. Окрім анкетування, використовувалося інтерв'ювання окремих респондентів для глибшого розкриття їхніх позицій. Спостереження здійснювалися під час нарад, засідань обласних секцій та онлайн-зустрічей. Експертне оцінювання проводилося із залученням фахівців галузі, що дозволило врахувати різні точки зору та забезпечити об'єктивність висновків.

Для обробки результатів застосовано кількісний аналіз (підрахунок частот і відсоткових співвідношень відповідей), а також якісне узагальнення спостережень, результатів інтерв'ю та висновків експертів. Це дозволило виявити тенденції у ставленні педагогів та керівників до явища мікроменеджменту й оцінити його вплив на ефективність розвитку педагогічного колективу.

Результати дослідження. Аналіз наукової літератури та практики управління дозволив уточнити сутність понять «менеджмент» та «мікроменеджмент» у сфері освіти. *Менеджмент в освіті* розглядається як цілеспрямована діяльність керівника, спрямована на організацію, координацію, мотивацію та контроль професійної діяльності педагогічного колективу (Тимошко, 2021; Fullan, 2015; Hargreaves & Fullan, 2012). М. Фуллан та А. Харгрівз у своїх працях акцентують на необхідності балансу між контролем і розвитком професійного капіталу педагогів, а також значенні інноваційних змін для підвищення ефективності освітнього процесу (Fullan, 2015; Hargreaves & Fullan, 2012).

У сучасних умовах зростає увага до ризиків надмірного контролю в управлінні, що проявляється через *мікроменеджмент* — стиль менеджменту, при якому керівник фокусує увагу на дрібних деталях діяльності підлеглих, обмежуючи їхню ініціативність та самостійність (Mishra, Rajkumar, Mishra, 2025; Dhingra, 2015; Van de Ridder, DeSanctis,

Mukherjee, Rajput, 2020). За визначенням Г. Дхінгра, причиною мікроменеджменту часто стає страх керівника втратити контроль, що проявляється у постійному втручанні у виконання навіть незначних завдань та у створенні психологічної напруги в колективі (G. Dhingra, 2015). Ж. М. Ван де Ріддер, Дж. Т. ДеСанктіс, А. Л. Мукерджі, В. Раджпут зазначають, що подібна модель управління створює несприятливе середовище для командної взаємодії, знижує рівень довіри, мотивації та впливає на ефективність роботи педагогів (M. Van de Ridder та співавт., 2020).

У сфері професійної освіти мікроменеджмент виявляється у тотальному контролі всіх аспектів діяльності педагогічного колективу, втручанні у роботу працівників, опорі делегуванню повноважень і відстороненні педагогів від участі у прийнятті рішень (Iro-Idoro & Jimoh, 2021). Дослідження показують, що такі підходи гальмують ініціативність і новаторство, а також можуть зумовлювати зниження мотивації, ефективності праці та погіршення психологічного клімату (Pham Thi Kim Ngoc & Doan Hai Anh, 2020).

Отже, *мікроменеджмент* — це стиль управління, при якому керівник контролює найменші деталі роботи підлеглих, обмежуючи їхню самостійність та ініціативність. *Основними ознаками мікроменеджменту* є надмірна зосередженість на процедурних дрібницях, втручання у проекти підлеглих, постійне коригування завдань, опір делегуванню повноважень, що гальмує процес прийняття рішень та інноваційну діяльність (Новак, Подреза, Данілова, 2021, с. 35–36; Dhingra, 2015; Van de Ridder et al., 2020).

З метою виявлення поширеності та впливу мікроменеджменту на ефективність роботи педагогічного колективу було проведено анкетування керівників і педагогічних працівників ЗП(ПТ)О. За результатами анкетування керівників ЗП(ПТ)О встановлено, що 32% з них виявляють ознаки мікроменеджменту у своїй діяльності. Зокрема, вони відзначають, що часто контролюють дрібні деталі роботи підлеглих (64%), іноді делегують важливі завдання (56%), вважають за необхідне перевіряти роботу педагогів на всіх етапах її виконання (72%).

Аналіз відповідей педагогічних працівників свідчить про те, що 47% з них відчувають надмірний контроль з боку керівництва, 53% вказують на обмеження їхньої автономії, 61% відзначають, що не мають можливості брати участь у прийнятті важливих рішень щодо організації освітнього процесу.

Отримані результати свідчать про значний рівень поширеності мікроменеджменту у сучасних закладах професійної освіти та його негативний вплив на ініціативність, автономію й залученість педагогів.

За результатами дослідження визначено *основні ознаки мікроменеджменту в діяльності керівників закладів професійної освіти*: занурення в проекти підлеглих і детальне їх вивчення; постійне коригування поставлених завдань; звільнення підлеглих від виконання завдання у випадку виявлення помилок або відхилень; усунення педагогів від процесу прийняття рішень; організація довготривалих і неефективних нарад; вимога надмірно докладних і не завжди необхідних звітів; зосередженість на процедурних дрібницях замість загальної продуктивності та результату. Д. Коттер зазначає, що мікроменеджмент часто зумовлений страхом керівника втратити контроль над ситуацією або невпевненістю у професіоналізмі підлеглих (Коттер, 2019, с. 78). Отримані емпіричні дані підтверджують цю думку: 68% керівників, які виявляють ознаки мікроменеджменту, відзначають, що не довіряють підлеглим у виконанні важливих завдань без контролю.

За результатами аналізу наукових джерел та емпіричного дослідження виявлено *три основні причини виникнення мікроменеджменту в діяльності керівників ЗП(ПТ)О*: нерозвиненість управлінських навичок, особливості психологічного стану керівника та навмисне запровадження мікроменеджменту.

Нерозвиненість управлінських навичок характерна для керівників-початківців, які раніше були педагогічними працівниками і не мають достатнього досвіду управлінської діяльності. Вони не володіють необхідними знаннями у сфері планування, делегування повноважень та ефективного мотивування. За результатами анкетування, 40% керівників з ознаками мікроменеджменту мають управлінський стаж менше 3 років.

Особливості психологічного стану керівника також можуть призводити до мікроменеджменту. Це може бути наслідком певних психологічних особливостей: підвищеної уваги до деталей, схильності до перфекціонізму, впевненості у власній унікальності, невпевненості в собі, недовіри до інших людей. Результати дослідження свідчать, що 52% керівників з ознаками мікроменеджменту визнають свою схильність до перфекціонізму, а 48% вказують на недовіру до здатності підлеглих якісно виконувати завдання без контролю.

Навмисне запровадження мікроменеджменту відбувається, коли керівники свідомо

застосовують його як інструмент контролю та впливу на підлеглих. За результатами анкетування, 12% керівників визнають, що використовують елементи мікроменеджменту для підвищення дисципліни в колективі та забезпечення виконання поставлених завдань.

Результати дослідження дозволили виявити негативний вплив мікроменеджменту на розвиток педагогічного колективу ЗП(ПТ)О. Насамперед, мікроменеджмент призводить до зниження мотивації та ініціативності педагогічних працівників, а також погіршення психологічного клімату в колективі, що підтверджується і сучасними дослідженнями, зокрема О. Пищик, яка акцентує, що надмірний контроль і відсутність довіри суттєво обмежують професійну самореалізацію й творчість педагогів (Пищик, 2024, с. 228).

За даними анкетування, 78% педагогів, які працюють під керівництвом мікроменеджерів, відзначають зниження бажання виявляти ініціативу та пропонувати нові ідеї. Як показує дослідження Л. Карамушки, жорсткий контроль, недостатня автономія і низький рівень підтримки з боку керівництва сприяють формуванню напруженого психологічного клімату, знижують мотивацію до праці й блокують прояв креативності та ініціативності в організаціях (Карамушка, 2024).

Мікроменеджмент також негативно впливає на психологічний клімат у колективі. 65% педагогічних працівників, які відчувають надмірний контроль з боку керівництва, вказують на підвищений рівень стресу та напруженості. Крім того, 43% відзначають погіршення стосунків з колегами через конкуренцію за увагу керівника та страх зробити помилку. Згідно з результатами міжнародних досліджень, надмірний контроль та мікроменеджмент у закладах освіти й наукових установах значно ускладнюють розвиток креативності, самостійності та командної роботи серед працівників (Mishra, Rajkumar, Mishra, 2025).

Важливим аспектом є те, що мікроменеджмент гальмує інноваційні процеси в закладі освіти. За результатами спостережень, у закладах, де керівники схильні до мікроменеджменту, педагоги значно рідше впроваджують нові освітні технології та методики. Це пояснюється тим, що інновації завжди пов'язані з ризиком, а мікроменеджери, як правило, уникають ризику та прагнуть до стабільності. Дослідники також відзначають, що мікроменеджмент у педагогічному середовищі знижує мотивацію, автономію та погіршує психологічний клімат у колективі (van de Ridder et al., 2020).

Не менш важливим наслідком є збільшення плинності кадрів. За результатами дослідження, в закладах, де керівники виявляють ознаки мікроменеджменту, плинність кадрів на 27% вища, ніж у закладах з демократичним стилем управління. Це підтверджується і результатами анкетування: 54% педагогічних працівників, які працюють під керівництвом мікроменеджерів, розглядають можливість зміни місця роботи. Дослідження сучасних авторів підтверджують, що мікроменеджмент призводить до зниження продуктивності, мотивації та ініціативності персоналу, сприяє виникненню психологічного стресу і зростанню плинності кадрів (Mishra, Rajkumar, Mishra, 2025, с. 25–26).

Водночас виявлено, що педагогічні працівники, які тривалий час працюють під керівництвом мікроменеджера, поступово втрачають здатність до самостійного прийняття рішень та критичного мислення. За даними експертного оцінювання, педагоги з таких закладів демонструють на 42% нижчий рівень професійної автономії та на 39% нижчий рівень креативності в порівнянні з педагогами, які працюють в умовах демократичного управління.

Незважаючи на переважно негативний вплив мікроменеджменту на розвиток педагогічного колективу, низка досліджень вказує на окремі ситуації, у яких застосування окремих його елементів може бути виправданим або навіть доцільним (Dhingra, 2015; Bans-Akutey, 2020; Iro-Idoro & Jimoh, 2021).

Зокрема, під час адаптації нових працівників детальний контроль, інструктаж і регулярний зворотний зв'язок з боку керівника можуть сприяти швидшому освоєнню професійних обов'язків та успішній інтеграції у колектив (Bans-Akutey, 2020). Зарубіжні автори відзначають, що на початкових етапах професійної діяльності працівники часто потребують більшої підтримки, і в цей період тимчасове підвищення контролю є ефективним інструментом наставництва (Iro-Idoro & Jimoh, 2021). За результатами дослідження, 92% педагогічних працівників зі стажем до одного року позитивно оцінюють детальний контроль з боку керівництва.

У кризових ситуаціях, які потребують оперативного прийняття рішень та жорсткого контролю за їх виконанням, елементи мікроменеджменту можуть забезпечити необхідну централізацію управління та підвищити ефективність колективних дій (Dhingra, 2015). Досвід дистанційної роботи під час пандемії COVID-19 або в умовах війни показав, що посилений управлінський контроль сприяв ефе-

ктивній організації освітнього процесу та координатії дій учасників.

Крім того, *під час оптимізації неефективних процесів у закладі освіти* тимчасове застосування мікроменеджменту може допомогти виявити проблемні ділянки, визначити причини збоїв та впровадити необхідні коригувальні заходи. Важливо, щоб такий контроль був обмеженим у часі, здійснювався у співпраці з педагогічними працівниками та завершувався після досягнення запланованих результатів (Iro-Idoro & Jimoh, 2021).

Окремі елементи мікроменеджменту можуть бути доречними й у роботі з *низькоефективними працівниками*. Посилений контроль і регулярний моніторинг виконання обов'язків можуть виступати засобом корекції трудової поведінки, проте подібна практика має бути індивідуальною та обмеженою за тривалістю, щоб уникнути негативного впливу на атмосферу в колективі та не поширюватися на всіх співробітників (Dhingra, 2015; Bans-Akutey, 2020).

Загалом більшість зарубіжних дослідників сходяться на думці, що ефективне управління передбачає баланс між контролем і автономією педагогічних працівників, а мікроменеджмент як управлінська стратегія є виправданим лише в окремих, специфічних ситуаціях.

Результати аналізу наукової літератури та емпіричного дослідження дали змогу розробити *принципи ефективного управління*, спрямовані на допомогу керівникам закладів професійної освіти в подоланні проявів мікроменеджменту.

Формулювання завдань у вигляді очікуваних результатів – замість детальних інструкцій щодо процесу виконання завдання керівник має чітко визначити очікуваний результат та критерії його оцінювання. Це дає педагогічним працівникам свободу у виборі способів досягнення результату та стимулює їхню креативність. За даними дослідження, в закладах, де керівники застосовують такий підхід, на 34% вища ініціативність педагогів та на 29% вищий рівень задоволеності роботою.

Делегування повноважень – ефективний керівник довіряє своїм підлеглим, делегує їм не лише завдання, а й повноваження для їх виконання.

Врахування думки підлеглих – залучення педагогічних працівників до процесу прийняття рішень підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати роботи. За даними анкетування, 89% педагогів вважають важливим, щоб керівництво враховувало їхню думку при прийнятті рішень, які стосуються їхньої роботи.

Ефективна система мотивації замість контролю кожного кроку підлеглих стимулює педагогічних працівників до досягнення результатів. За даними дослідження, в закладах з ефективною системою мотивації на 52% вища ініціативність педагогів та на 43% вища якість їхньої роботи.

Концентрація на сильних сторонах працівників – ефективний керівник фокусується не на недоліках, а на сильних сторонах своїх підлеглих, допомагає їм розвивати свої здібності та таланти. За результатами анкетування, 78% педагогічних працівників вважають, що такий підхід керівництва підвищує їхню мотивацію та ефективність роботи.

Створення клімату довіри є основою ефективною взаємодії керівника з педагогічним колективом. Як підкреслює О. Пищик, культура довіри й підтримки сприяє зростанню ініціативності та залученості педагогів, що підвищує ефективність роботи команди (Пищик, 2024, с. 230). За даними дослідження, в закладах, де керівники демонструють довіру до підлеглих, на 47% вища ініціативність педагогів та на 41% вищий рівень їхньої відповідальності.

Обговорення. Результати дослідження підтверджують і розширюють висновки попередніх робіт щодо негативного впливу мікроменеджменту на розвиток педагогічного колективу. Зокрема, отримані дані співзвучні з висновками Д. Коттера, який встановив, що надмірний контроль керівництва знижує внутрішню мотивацію працівників та їхню креативність (Коттер, 2019). Водночас результати проведеного емпіричного дослідження деталізують специфіку прояву мікроменеджменту саме у ЗП(ПТ)О та його вплив на педагогічний колектив.

Сучасні зарубіжні та вітчизняні дослідження підтверджують, що жорсткі управлінські практики та надмірний контроль негативно позначаються на психологічному кліматі колективу, знижують мотивацію, ініціативність і професійну ефективність працівників (Карамушка, 2024; Van de Ridder, DeSanctis, Mukherjee & Rajput, 2020; Iro-Idoro & Jimoh, 2021; Dhingra, 2015). За результатами опитування встановлено, що зниження ефективності роботи педагогів становить у середньому 34%, що можна пояснити особливостями педагогічної діяльності, яка потребує високої автономії та креативності.

На відміну від підходу Г. Дхінгра (G. Dhingra, 2015), яка розглядає мікроменеджмент як суто негативне явище у корпоративному середовищі, отримані результати засвідчують доцільність застосування окремих елементів мікроменеджменту у визначених управлінських ситуаціях. Це уточнення дозволяє керівникам закладів освіти гнучко обирати стиль управління

відповідно до специфіки колективу та актуальних викликів.

Водночас проведене дослідження має певні обмеження: воно охоплює лише п'ять ЗП(ПТ)О Чернігівського регіону, що не дозволяє повністю узагальнити результати для всієї системи професійної освіти України; не враховано регіональних особливостей управління; а фокусування переважно на негативних аспектах мікроменеджменту може звузити розуміння цього явища.

Висновки. Проведене дослідження дозволило уточнити сутність мікроменеджменту в контексті управління ЗП(ПТ)О та визначити його вплив на ефективність розвитку педагогічного колективу. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що мікроменеджмент проявляється через надмірний контроль керівника за всіма аспектами діяльності педагогічних працівників, постійне втручання у їхню роботу, опір делегуванню повноважень та усунення педагогів від процесу прийняття рішень.

Основними причинами виникнення мікроменеджменту в діяльності керівників ЗП(ПТ)О є нерозвиненість управлінських навичок (характерна для 40% керівників-початківців), особливості психологічного стану керівника (52% таких керівників визнають схильність до перфекціонізму) та свідоме використання мікроменеджменту як інструменту контролю (12%).

Результати підтвердили його негативний вплив на розвиток педагогічного колективу: зниження мотивації та ініціативності працівників (78% опитаних), погіршення психологічного клімату (65%), гальмування інноваційних процесів, підвищення плинності кадрів (на 27% більше порівняно з демократичним стилем управління). Також встановлено, що тривала

робота під керівництвом мікроменеджера призводить до зниження рівня професійної автономії (на 42%) та креативності (на 39%) у порівнянні з педагогами, які працюють у демократичному середовищі.

Водночас окреслено ситуації, коли використання елементів мікроменеджменту може бути виправданим: адаптація нових працівників (92% педагогів зі стажем до 1 року позитивно оцінюють детальний контроль), кризові періоди, оптимізація неефективних процесів, робота з низькоефективними співробітниками.

Отримані результати можуть бути використані для розробки програм підвищення кваліфікації керівників ЗП(ПТ)О та формування політики освітнього менеджменту в умовах реформування професійної освіти. Запропоновані принципи ефективного управління, що допомагають уникнути мікроменеджменту, включають: формулювання завдань у вигляді очікуваних результатів, делегування повноважень, урахування думки підлеглих, впровадження результативної системи мотивації, концентрацію на сильних сторонах педагогів і створення клімату довіри. Заклади, де керівники застосовують ці підходи, демонструють вищі показники ініціативності педагогів (на 34%) та рівня задоволеності роботою (на 29%).

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці та апробації програми розвитку управлінської компетентності керівників ЗП(ПТ)О щодо подолання мікроменеджменту, створенні діагностичного інструментарію для виявлення проявів мікроменеджменту, а також у дослідженні психологічних механізмів трансформації стилю управління керівника від мікроменеджменту до демократичного стилю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка Л. Психологічне здоров'я персоналу в умовах війни: управлінські рішення й організаційні втручання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С. 250–264. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>.
2. Коттер Д. Стили управління та їх вплив на продуктивність. Харків: Фактор, 2019. 224 с.
3. Новак В., Подреза С.М., Данілова Е.І. Вплив явища мікроменеджменту на ефективність діяльності сучасних підприємств. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2021. Т. IX(53), № 253. С. 34–38.
4. Пищик О.В. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. №2. С. 224–231. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2>.
5. Тимошко Г.М. Розвиток організаційної культури керівника нової української школи в умовах трансформації освіти. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: монографія*. Київ : Цедос, 2021. С. 156–174.
6. Bans-Akutey A. Differentiating Micromanagement from Effective Management: A Manager's Guide. *Global Scientific Journal*. 2020. № 8(11). Р. 827–833. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Anita-Bans-Akutey/publication/346677877>.

7. Dhingra G. Micromanagement – A Boon or Bane: An Employer’s Perception – With Reference to IT Sector. *International Journal of Research in Management & Social Science*. 2015. № 3(1). P. 38–42. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Manoj-PK/publication/280147805>.
8. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York: Teachers College Press, 2015. 312 p. URL: <https://www.tcpres.com/the-new-meaning-of-educational-change-9780807756805>.
9. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York: Teachers College Press, 2012. 240 p. URL: <https://www.tcpres.com/professional-capital-9780807753323>.
10. Iro-Idoro C.B., Jimoh I.B. Micromanagement and Job Performance of Employee in Manufacturing Industry in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Women in Technical Education and Employment (IJOWITED)*, 2021. No. 2(2). P. 1–6. URL: <https://www.researchgate.net/publication/359176631>.
11. Mishra N., Rajkumar M., Mishra R. Leadership and Research Performance: The Consequences of Micromanagement in Academic Settings. *Prabandhan: Indian Journal of Management*. 2025. No. 18(3). P. 23–31. <https://doi.org/10.17010/pijom/2025/v18i3/174232>.
12. Pham Thi Kim Ngoc, Doan Hai Anh. KPIs Identification for Performance Evaluation: A Case Study of Academic Staff in Engineering and Technology Universities in Hanoi. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*. 2020. No. 2(2). P. 1–9. URL: <http://myjms.moe.gov.my/index.php/ajress>.
13. Van de Ridder J.M., DeSanctis J.T., Mukherjee A.L., Rajput V. Micromanagement Creates an Unsupportive Learning Environment for the Teaching Team. *Journal of Graduate Medical Education*. 2020. No. 12(5). P. 639–640. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00926.1>.

REFERENCES

- Bans-Akutey, A. (2020). Differentiating Micromanagement from Effective Management: A Manager’s Guide. *Global Scientific Journal*, 8(11), 827–833. <https://www.researchgate.net/profile/Anita-Bans-Akutey/publication/346677877>.
- Dhingra, G. (2015). Micromanagement – A Boon or Bane: An Employer’s Perception – With Reference to IT Sector. *International Journal of Research in Management & Social Science*, 3(1), 38–42. <https://www.researchgate.net/profile/Manoj-PK/publication/280147805>.
- Fullan, M. (2015). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press. <https://www.tcpres.com/the-new-meaning-of-educational-change-9780807756805>.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York, NY: Teachers College Press. <https://www.tcpres.com/professional-capital-9780807753323>.
- Iro-Idoro, C.B., & Jimoh, I.B. (2021). Micromanagement and Job Performance of Employee in Manufacturing Industry in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Women in Technical Education and Employment (IJOWITED)*, The Federal Polytechnic, Ilaro Chapter, 2(2), 1–6. <https://www.researchgate.net/publication/359176631>.
- Karamushka, L. Psykholohichne zdorov’ia personalu v umovakh viiny: upravliniski rishennia i orhanizatsiini vtruchannia [Psychological health of personnel in war conditions: managerial decisions and organizational interventions]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 2(74), 250–264. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>. (ukr)
- Kotter, D. (2019). *Styli upravlinnia ta ikh vplyv na produktyvnist [Management styles and their impact on productivity]*. Kharkiv: Faktor. (ukr)
- Mishra, N., Rajkumar, M., & Mishra, R. (2025). Leadership and Research Performance: The Consequences of Micromanagement in Academic Settings. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 18(3), 23–31. <https://doi.org/10.17010/pijom/2025/v18i3/174232>.
- Novak, V., Podreza, S.M., & Danilova, E.I. (2021). Vplyv yavysycha mikromenedzhmentu na efektyvnist diialnosti suchasnykh pidpriemstv [The impact of micromanagement phenomenon on the efficiency of modern enterprises]. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, IX(53) (253), 34–38. (ukr)
- Pishchyk, O.V. (2024). Zmitsnennia liderstva cherez samomenedzhment ta rozvytok komunikativnoi kultury v upravlinni zakladom osvity [Strengthening leadership through self-management and the development of communicative culture in educational management]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, (2), 224–231. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2>. (ukr)

Pham Thi Kim Ngoc, & Doan Hai Anh. (2020). KPIs Identification for Performance Evaluation: A Case Study of Academic Staff in Engineering and Technology Universities in Hanoi. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 2(2), 1–9. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/ajress>.

Tymoshko, H.M. (2021). Rozvytok orhanizatsiinoi kultury kerivnyka novoi ukrainskoi shkoly v umovakh transformatsii osvity [Development of organizational culture of the head of the new Ukrainian school in the context of educational transformation]. In *Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky XXI stolittia* (pp. 156–174). Kyiv: Tsedos. (ukr)

Van de Ridder, J.M., DeSanctis, J.T., Mukherjee, A.L., & Rajput, V. (2020). Micromanagement Creates an Unsupportive Learning Environment for the Teaching Team. *Journal of Graduate Medical Education*, 12(5), 639–640. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00926.1>.

Olena PYSHCHYK,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
of the Department of Pedagogy and Methodology
of Teaching History and Social Disciplines,
National University “Chernihiv Collegium”
named after T. H. Shevchenko,
53 Hetman Polubotok St., Chernihiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9193-6645>
pishik_elena@outlook.com

THE IMPACT OF MICROMANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF PEDAGOGICAL TEAM DEVELOPMENT IN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the problem of micromanagement in vocational (vocational-technical) education institutions and its impact on the development of the teaching staff. Contemporary theoretical approaches to defining the essence of micromanagement as a destructive management style are analyzed, and its key features are systematized: excessive control by the leader over the details of subordinates' work, resistance to the delegation of authority, exclusion of teachers from decision-making, and restriction of their autonomy. The causes of micromanagement are identified, including insufficient managerial competence of the leader, psychological characteristics (perfectionism, distrust of subordinates), and the deliberate use of this style of management as a tool of control. Based on empirical research conducted among 87 respondents from five vocational education institutions, the main negative consequences of micromanagement for teaching staff are determined. It is revealed that long-term work of teachers under micromanagement leads to a significant decrease in professional autonomy (by 42%) and creativity (by 39%) compared to teachers working under democratic management. At the same time, certain situations are outlined in which the use of elements of micromanagement may be appropriate: adaptation of new employees, crisis periods, optimization of inefficient processes, and work with low-performing staff. Principles of effective management are proposed to help heads of educational institutions avoid micromanagement: formulation of tasks in terms of expected results, delegation of authority, consideration of subordinates' opinions, implementation of an effective motivation system, focus on teachers' strengths, and the creation of a climate of trust. The practical significance of the study lies in developing recommendations for overcoming the consequences of micromanagement and introducing democratic management styles into the educational practice of vocational institutions.

Keywords: delegation of authority, vocational education institution, manager, control, micromanagement, pedagogical team, management style, management skills, educational management.

Стаття надійшла до редакції: 20.05.2025.

Прийнято до друку: 02.09.2025.