

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально-науковий гуманітарний інститут

Кафедра психології

«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

Карсканова С. В.

(підпис)

« 10 » 12 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему: "Психологічні основи успішної діяльності керівників закладів освіти"

Виконала: студентка групи 5558мз

 Пастушок О. Є.

Керівник роботи:

доктор філософії, доцент

 Михальченко Н. В.

Миколаїв – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий гуманітарний інститут

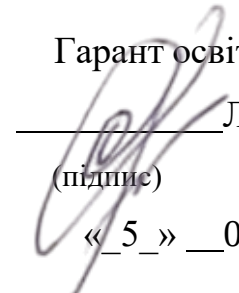
Кафедра психології Спеціальність

053 Психологія Освітня програма

«Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми

Литвиненко І.С.
(підпис)

«_5_» __09____2025 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студентці Пастушок Оксані Євгенівні

1. Тема роботи: «Психологічні особливості успішного керівника закладу освіти»

Керівник роботи: доктор філософії в галузі соціальних та поведінкових наук, доцент Михальченко Наталія Вячеславівна.

Затверджені наказом ректора № 967-уч від «5» вересня 2025 року

2. Термін подання роботи: 1 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані по роботі: спеціальна наукова і методична література та інші матеріали з психології, передовий практичний досвід.

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):

Концептуальні засади дослідження психологічних основ успішної діяльності керівників закладів освіти

Організація експериментального дослідження психологічних особливостей керівників закладів освіти

Психологічна компетентність керівника закладу освіти: аналіз результатів і рекомендації щодо вдосконалення

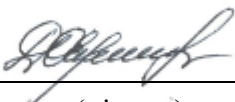
5. Перелік презентаційних матеріалів: презентація доповіді по роботі у форматі Microsoft Power Point загальною кількістю 13 слайдів, з висвітленням таких питань як об'єкт предмет, мета і завдання роботи (2 слайди), використані методи емпіричного дослідження (1 слайд), теоретичні узагальнення з теми дослідження (2 слайди), результати емпіричного дослідження, їх демонстрація (рисунки, таблиці), аналіз та інтерпретація (5 слайдів), висновки (1 слайд).

7. Дата видачі завдання «5» вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

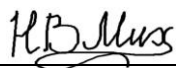
Номер	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формулювання теми роботи Визначення завдань	01.09.2025-03.09.2025	
2.	Опрацювання літератури з теми дослідження. Визначення мети, завдань, об'єкта, предмета дослідження.	04.09.2025-09.09.2025	Список використаної літератури має включати не менше 40 позицій (передусім сучасні актуальні із яких не менше 25% - за останні п'ять років).
3.	Написання плану і вступу. Визначення методів і бази дослідження.	10.09.2025-15.09.2025	Вступ (обсяг 3 – 4 сторінки)
4.	Написання Розділу 1. Подання на перевірку	15.09.2025-23.09.2025.	Розділ 1. (15-20 сторінок)
5.	Підготовка до емпіричного дослідження. Відбір методик, робота з респондентами.	24.09.2025-30.09.2025	
6.	Написання Розділу 2. Подання на перевірку	01.10.2025 - 07.10.2025	Розділ 2. (15-20 сторінок)
7.	Проведення емпіричного дослідження. Поетапне опрацювання результатів.	08.10.2025-16.11.2025	Оформлення графічних матеріалів (діаграм, таблиць),
8.	Написання Розділу 3. Подання на перевірку	10.11.2025-22.11.2025	Розділ 3 (20-30 сторінок)
9.	Оформлення тексту роботи. Подання керівнику на перевірку. Перевірка роботи на академічну доброчесність	23.11.2025-26.11.2025	Загальний обсяг основного тексту роботи 50 – 70 сторінок.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.11.2025-29.11.2025	
11.	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	27.11.2025-01.12.2025	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на рецензування	02.12.2025-08.12.2025	
13.	Захист роботи	24.12.2025	

Студент


(підпис)

Пастушок О.Є.

Керівник роботи


(підпис)

Михальченко Н.В.

АНОТАЦІЯ

Пастушок О.Є. "Психологічні особливості успішного керівника закладу освіти". Кваліфікаційна робота зі спеціальності «Психологія». Миколаїв: НУК ім.адм. Макарова, 2025. 106 Сторінок.

Метою було виконання наступних завдань: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння психологічних особливостей, що сприяють успішному керівництву в освітньому середовищі. Визначити ключові психологічні якості, що сприяють ефективному управлінню закладом освіти. Провести дослідження ключових психологічних характеристик директорів закладів загальної середньої освіт в контексті психологічних чинників успішності. Створити узагальнений психолого-управлінський профіль керівника закладу загальної середньої освіти Первомайської міської громади. Розробити рекомендації щодо розвитку психологічних якостей, що сприятимуть успішному керівництву закладом освіти.

Для роботи було використані теоретичні, емпіричні, статистичні методи дослідження. Проведене емпіричне дослідження дозволило всебічно оцінити рівень розвитку психологічних характеристик керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської міської територіальної громади.

Насамперед, проведене дослідження підтверджує, що рівень психологічної компетентності керівника закладу освіти є визначальним у побудові ефективної управлінської діяльності.

По-друге: отримані результати репрезентують актуальний стан розвитку управлінських та психологічних компетентностей керівників Первомайської міської громади та створюють наукове підґрунтя для подальшого вдосконалення їх професійної діяльності.

Результати дослідження можна використати для: розроблення індивідуальних траєкторій удосконалення психологічних якостей успішного керівництва; практична орієнтованість рекомендацій дає змогу інтегрувати їх в систему підвищення кваліфікації керівників закладів освіти громади.

Ключові слова: Психологічні якості, управління, кризові умови, лідерство, заклад освіти.

ANNOTATION

Pastushok O.E. "Psychological features of a successful head of an educational institution". Qualification work in the specialty "Psychology". Mykolaiv: NUK named after Adm. Makarov, 2025. 106 pages.

To achieve the goal, the following tasks were set: to analyze theoretical approaches to understanding psychological features that contribute to successful leadership in an educational environment. Identify key psychological qualities that contribute to effective management of an educational institution. Conduct a study of key psychological characteristics of directors of secondary education institutions in the context of the success of psychological factors. Create a generalized psychological and managerial profile of the head of a secondary education institution of the Pervomaisky urban community. Develop recommendations for the development of psychological qualities that contribute to successful management of an educational institution.

Theoretical, empirical, statistical research methods were used for the work. The conducted empirical study allowed us to comprehensively assess the level of development of psychological characteristics of heads of secondary education institutions of the Pervomaisky urban territorial community.

First of all, the conducted study confirms that the level of psychological competence of the head of an educational institution is decisive in building effective management activities.

Secondly: the results obtained represent the current state of development of managerial and psychological competencies of heads of the Pervomaisky urban community and create a scientific basis for further improvement of their professional activities.

The results of the study can be used for: developing individual trajectories of improving the psychological qualities of successful leadership; the practical orientation of the recommendations makes it possible to integrate them into the system of advanced training of heads of educational institutions of the community.

Keywords: Psychological qualities, management, crisis conditions, leadership, educational institution.

ЗМІСТ

ВСТУП	07
РОЗДІЛ I. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСНОВ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	11
1.1. Історичний та теоретико-методологічний аспекти освітнього лідерства у психологічній літературі	11
1.2. Психологічні характеристики успішного керівника закладу загальної середньої освіти: стилі управління, професійно важливі якості	19
Висновки	31
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	33
2.1. Обґрунтування методології дослідження	33
2.2. Організація та хід дослідження	38
Висновки	43
РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ	45
3.1. Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей керівників	45
3.2. Рекомендації щодо розвитку психологічних якостей успішного керівника	56
Висновки	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Система освіти в Україні на сучасному етапі переживає динамічні зміни, зумовлені як процесами реформування освітнього середовища, так і суспільно-політичними подіями. Умови воєнного стану суттєво змінили не лише освітній процес, а й роль керівника закладу освіти, висунувши до нього нові, значно складніші вимоги. У такій ситуації роль керівника зазнала істотної трансформації: вона стала мультирівневою, емоційно напруженою, але критично важливою для збереження цілісності освітнього процесу. Керівник закладу освіти нині – це особа, що не лише організовує діяльність колективу, а й виступає лідером в умовах кризового управління. Успішність управлінської діяльності значною мірою залежить не лише від професійної підготовки, а й від тих його психологічних особливостей, що формують ефективність комунікації, стиль управління, здатність до емоційної саморегуляції, стресостійкості, уміння підтримати інших. Таким чином, актуальності набирає питання психологічних особливостей керівника закладу освіти, які забезпечують його успішну управлінську діяльність.

Серед зарубіжних дослідників відображення проблеми психологічних особливостей успішного керівництва закладом освіти ми знаходимо у працях Daniel Goulman, James MacGregor Burns, Hargreaves A., Fink D., Harris A. та ін.

У сучасній науковій літературі зазначеній проблемі присвячено праці В. Міляєвої, О. Пристай, Л. Кондрацької, О. Шукалової, І. Кучинської, О. Урбанович, Л. Мозгової. Однією з перших почала досліджувати емоційний інтелект, лідерські стилі та стресостійкість керівника в умовах змін Л. Карамушка. У навчальному посібнику В. Ягоднікової розкриваються питання психології управління, акцентується увага на особливості управління в сфері освіти.

Зазначені науковці визначають психологічні особливості керівників закладів освіти як окремий феномен, що потребує ретельного вивчення.

Варто також відзначити, що в останні роки у зв'язку з викликами воєнного стану в науковій літературі почали з'являтися праці, присвячені психології кризового управління в освіті. В сучасних умовах важливими стають навички

антикризової комунікації, психоемоційної регуляції, мобілізації ресурсу колективу, що є складовими нової моделі керівника-лідера в умовах загрози. Цій проблемі присвячено наукові статті, видані за результатами наукових конференцій «Освітній процес в умовах війни та у повоєнний період: виклики, правила, перспективи» (м. Київ), а також напрацювання С. Лондар, С. Мельник, Г. Терещенко.

Саме актуальністю проблеми керівництва закладом освіти в умовах сьогодення та пошуком теоретичних і практичних шляхів її вирішення обумовлений вибір теми кваліфікаційної роботи "Психологічні особливості успішного керівника закладу освіти".

Об'єкт дослідження: успішна діяльність керівників закладів освіти.

Предмет дослідження: психологічні особливості успішної діяльності керівників закладів освіти.

Мета дослідження - проаналізувати психологічні особливості керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської територіальної громади та розробити рекомендації щодо розвитку якостей, що забезпечують ефективність управлінської діяльності в умовах сучасної освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння психологічних особливостей, що сприяють успішному керівництву в освітньому середовищі.
2. Визначити ключові психологічні якості, що сприяють ефективному управлінню закладом освіти.
3. Провести дослідження ключових психологічних характеристик директорів закладів загальної середньої освіт в контексті психологічних чинників успішності.
4. Створити узагальнений психолого-управлінський профіль керівника закладу загальної середньої освіти Первомайської міської громади.
5. Розробити рекомендації щодо розвитку психологічних якостей, що сприятимуть успішному керівництву закладом освіти.

Гіпотеза дослідження: передбачається, що успішність керівника закладу освіти зумовлена комплексом психологічних особливостей, зокрема, стилем керівництва, високим рівнем емоційного інтелекту, комунікативної компетентності, резильєнтності, мотивації, які можна цілеспрямовано формувати й розвивати.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз наукової літератури, порівняння, узагальнення;
- емпіричні: тестування, анкетування, спостереження;
- статистичні: обробка результатів, порівняльний аналіз, графічне представлення даних.

Теоретичними засадами дослідження виступають праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі психології особистості (Harris A, I. Бех, С. Мітіна, В. Міляєва та ін.), а також концепції самоактуалізації та професійного розвитку (Г. Мешко, О. Пристай та ін.). Методологічне підґрунтя дослідження становлять системний, особистісно орієнтований, акмеологічний та діяльнісний підходи. Основоположними принципами є принципи системності, розвитку, цілісності та гуманізації, які дозволяють цілісно аналізувати феномен управлінської діяльності в освітньому середовищі.

База дослідження: заклади загальної середньої освіти Первомайської міської територіальної громади.

Вибірка дослідження: керівники всіх закладів загальної середньої освіти Первомайської міської територіальної громади, які добровільно погодилися взяти участь у дослідженні. Загальний обсяг вибірки становив 18 осіб.

Практична значущість дослідження полягає у формулюванні рекомендацій щодо розвитку психологічної компетентності керівників закладів загальної середньої освіти, які можуть бути використані центрами професійного розвитку, психологічною службою для формування стратегії підвищення професійної компетентності керівників ЗЗСО.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та ключові результати дослідження висвітлено у збірнику матеріалів збірнику тез

Всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічна спадщина Василя Сухомлинського в контексті професійної освіти: міждисциплінарний вимір» (Миколаїв, 2025), презентовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Педагогічна спадщина Василя Сухомлинського в контексті професійної освіти: міждисциплінарний вимір».

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки, основний зміст викладено на 71 сторінці. У списку використаних джерел 47 найменувань, 10 додатків на 35 сторінках.

РОЗДІЛ І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСНОВ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

1.1. Історичний та теоретико-методологічний аспекти освітнього лідерства у психологічній літературі

Проблематика ефективного управління закладом освіти є однією з ключових у сучасному освітньому менеджменті, адже саме керівник створює умови для розвитку педагогічного колективу, реалізації освітніх реформ та формування позитивного мікроклімату в школі чи університеті. У різних країнах склалися свої наукові традиції й підходи до осмислення феномену лідерства, які водночас мають спільні риси та національні особливості. Розгляд даного питання приводить нас до аналізу ключової ланки системи управління – керівника. Аналіз дослідження питання особистості керівника в історії психології, особливо західної, дає підстави засвідчити, що методологічною основою цього дослідження є проблема лідерства.

Термін «лідерство» походить від англійського «leadership» і означає «управління», «керівництво». Він увійшов в сучасну теорію управління освітою з теорії управління організаціями. У науковій літературі ми знаходимо різні трактування лідерства. Так, у тлумачному словнику української мови поняття «лідер» має таке трактування: «Лідер – 1) той, хто стоїть на чолі політичної партії або іншої певної суспільно-політичної організації; керівник; 2) про того, хто посідає перше місце серед інших, подібних» [8].

У психологічному словнику В. Шапара ми знаходимо таке тлумачення: «ЛІДЕР (від англ. leader — ведучий, керівник) — член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати відповідальні рішення в значимих ситуаціях — рішення, що торкаються їхніх інтересів і визначають напрямок і характер діяльності всієї групи. Найбільш авторитетна особистість, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі» [44]. А поняття «лідерство» трактується як «відносини домінування і підпорядкування, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин у групі» [44].

Наукове вивчення феномена освітнього лідерства розпочалося у 60-х роках ХХ століття. А саме визначення особи керівника закладу освіти як освітнього лідера відбулося вже у 80-х роках. До цього часу діяльність керівника розглядалась виключно з позиції адміністратора. Так, історичні аспекти освітнього лідерства ми знаходимо у працях М. Даньшина, Н. Жигайло, З. Кісіль, Д. Швеця, В.. Міляєвої, В. Ягоднікової [12; 14; 18; 30; 34].

Психологічні аспекти лідерства в цілому та їх особливості в контексті освітнього управління прослідковуються у процесі виникнення різних теорій та концепцій. Історичний аспект поняття «освітнє лідерство» дає нам розуміння, що вивчення цього феномену тривалий час залишається в колі наукових інтересів вчених-психологів. Ця проблема розглядаються у роботах М. Копитко, С. Немченко, В. Крижко, О. Боднар, В. Радул, О. Старокожко, Ю. Кондратенко [22; 42].

Історичні джерела свідчать, що у кінці ХІХ – на початку ХХ ст. лідерство розглядалося як вроджений дар, пов'язаний із «великими людьми». Ця теорія отримала назву «Теорія рис» і відома також як «Теорія великої людини». Її засновником вважають англійського вченого Френсіса Галтона, який у праці «Hereditary Genius» (1869) стверджував, що лідерські якості є вродженими й передаються у спадок. На думку Галтона, саме особистісні характеристики визначають, хто стане лідером, а хто – ні. Подальший розвиток цієї теорії відбувався у працях психологів і соціологів ХХ століття (Г. Олпорт, Е. Богардус, Дж. Кеттел), які намагалися виокремити перелік «універсальних» лідерських рис. Серед них найчастіше називали інтелект, впевненість у собі, рішучість, емоційну стабільність, комунікативність та відповідальність.

Вагомий внесок у переосмислення теорії зробив американський дослідник Ральф Стогділл. У 1948 році він узагальнив результати понад сотні емпіричних досліджень і дійшов висновку, що не існує єдиного набору рис, притаманного всім лідерам. Ефективність керівника, за його висновками, визначається не тільки індивідуальними якостями, а й умовами, у яких він діє, та характером групи, якою він керує. Отже, теорія рис стала першою спробою науково пояснити феномен

лідерства, але згодом її обмеження привели до появи нових концепцій – поведінкових і ситуаційних теорій, що враховують не лише особистість лідера, а й його взаємодію з оточенням.

У сфері освіти теорія рис мала помітний вплив на формування уявлень про особистість керівника школи та педагога як лідера. Вона закріпила переконання, що ефективність управління закладом значною мірою залежить від індивідуальних характеристик керівника – його інтелекту, сили волі, емоційної врівноваженості, здатності надихати колектив. У педагогічній практиці це вилилося у пошук і підготовку «сильних особистостей», здатних вести за собою вчителів та учнів. Хоча пізніші дослідження довели, що одних лише рис недостатньо для успішного лідерства, саме ця теорія заклала підґрунтя для розуміння ролі особистісних якостей керівника в освітньому менеджменті й стала відправною точкою для розвитку сучасних підходів. У педагогіці того часу акцент робився на авторитеті вчителя чи керівника, який сприймався як носій знань і влади. В управлінні школою домінував авторитарний стиль: керівник – як «головна фігура», яка одноосібно приймає рішення.

У 20-40-х рр. XX ст. виникли дослідження поведінкових теорій лідерства: акцент не на особистих рисах, а на стилях поведінки (К. Левін виділив авторитарний, демократичний і ліберальний стилі). В освіті з'являється ідея партнерських стосунків між керівником та педагогічним колективом. Лідерство почали вивчати як здатність впливати на групу, а не тільки як формальну владу.

Теорії ситуаційного лідерства (Ф. Фідлер, П. Херсі та К. Бланшард), що виникли у 50–70-ті рр. XX ст., показали, що ефективність керівника залежить від умов, у яких він працює. В контексті освітньої діяльності це виглядало таким чином: керівник школи мав адаптувати стиль управління до особливостей педагогічного колективу, рівня автономії вчителів, потреб учнів. Акцент зсувається з «керівник = влада» на «керівник = координатор процесу».

На сьогоднішній день розробляються сучасні концепції лідерства, які намагаються поєднати традиційний і ситуаційний підходи. Існують також синтетичні (комплексні) теорії, у яких увага дослідників акцентується на

взаємозв'язку лідерів і ситуацій, у яких здійснюється лідерство, при цьому феномен лідерства розглядається в контексті колективної діяльності.

Отже, історія вивчення лідерства в освіті пройшла шлях від ідеї «керівник як авторитарний вождь» → до концепції «керівник як натхненник, партнер і стратегічний фасилітатор змін». Теорії лідерства стали методологічною передумовою розвитку освітнього лідерства, що поєднує управлінські, педагогічні та психологічні аспекти діяльності керівника закладу освіти.

Аналіз вітчизняних і зарубіжних моделей управління освітніми закладами, що розроблені науковцями і практиками в останні роки, свідчить про науковий інтерес до питань психологічних особливостей керівників та їхній вплив на успішність управлінської діяльності.

Відзначними роботами в галузі освітнього лідерства є дослідження Harris A., Jones M., Ismail N. [1]. У працях цих науковців ми знаходимо аргументований зв'язок між психологічними якостями педагогів та успішними нововведеннями в освітній установі.

Відомий канадський дослідник Kenneth Leithwood, професор Університету Торонто (OISE), зробив значний внесок у розвиток теорії та практики лідерства в освіті. Його праці мають вагоме значення для розуміння того, як управлінська діяльність керівника школи впливає на досягнення учнів. У результаті досліджень Kenneth Leithwood виявив, що вплив керівника на освітні результати учнів є другим за силою після якості викладання. Отже, освітній лідер виступає не лише як адміністратор, а як стратег, наставник і рушій змін у шкільному середовищі. Крім того, науковець відзначає роль керівника у підтримці роботи педагогів, як осіб, що безпосередньо впливають на успішність учнів [3; 4].

Дослідники Houlman D., Voiatzis R., Makki E. зробили суттєвий внесок у дослідження такої важливої якості в сфері управління, як емоційний інтелект [2]. І хоч їхні праці переважно стосуються проблем управління у сфері бізнесу, їхні напрацювання успішно використовуються для розвитку важливих психологічних якостей успішних освітніх управлінців. Дослідники доводять, що вміння розуміти і співпереживати допомагають, а не заважають лідеру керувати колективом. Їхні

праці є основою для створення ефективної системи управління, що забезпечує сталі зміни та покращення якості освіти. Концепція емоційного інтелекту є надзвичайно актуальною для сучасного освітнього менеджменту. Вона показує, що успішний керівник — це не лише компетентний адміністратор, а й лідер, який уміє працювати з емоціями: власними та колективними. Саме емоційний інтелект стає тим ресурсом, що дозволяє долати стрес, підвищувати згуртованість колективу та створювати сприятливе середовище для розвитку як педагогів, так і учнів.

У сучасному українському освітньому просторі лідерство розглядається не лише як здатність керувати закладом освіти, але й як уміння надихати, ініціювати зміни, підтримувати педагогів та формувати нову культуру управління. Сутність поняття "освітнє лідерство" трактується дослідниками як цілісна система впливу керівника на педагогічний колектив з метою вдосконалення навчально-виховного процесу, розвитку професійної культури та впровадження інноваційних змін.

В Україні тема освітнього лідерства активно досліджується як представниками академічного середовища, так і практиками з освітньої сфери. Серед провідних дослідників слід відзначити таких науковців, як В. Кравець, Г. Мешко, Л. Карамушка, Ю. Снігур, Р. Кириченко, Д. Зозуля, Л. Сущенко, О. Тополенко та ін. [5; 15; 38; 41]. Окрім академічних досліджень, вагомий внесок у розвиток освітнього лідерства здійснюють громадські організації та професійні спільноти. Так, UCU Center for Leadership провадить підготовку лідерів освіти на основі міжнародних підходів, EdCamp Ukraine (незалежна платформа професійного зростання освітян) сприяє формуванню культури лідерства серед педагогів.

На увагу заслуговують напрацювання Л. Даниленко в галузі вивчення українського та міжнародного досвіду управління закладами освіти [11]. Автор розкриває природу освітнього лідерства, акцентуючи на його відмінності від суто управлінських завдань та наголошуючи на значенні формування цінностей і розвитку людського капіталу. Проаналізовано провідні лідерські підходи, важливі для функціонування в умовах кризи, зокрема трансформаційне, адаптивне та розподілене лідерство, а також підкреслено значення емоційного інтелекту

керівника. Окремо розглянуто концептуалізацію понять «криза» та «невизначеність» у сфері освіти, що дало змогу чітко розмежувати ці категорії та окреслити специфічні управлінські запити, які вони формують.

Концепціям лідерства в освіті присвячено також роботи В. Мандрагелі. Науковець відзначає важливість розподіленого лідерства, зазначаючи що «його ключовими принципами виступу є автономія, підзвітність та спритність членів команди-лідера. Це дозволяє активізувати процес залучення персоналу до процесу виготовлення, рішення та їх ефективної реалізації. Це також відкриває можливості інтегрувати підходи лідерів у цілеспрямовану концепцію, що має іншу добрі високу практичну значущість» [24]. Таким чином, науковець наголошує на важливості комунікативних умінь керівника закладом освіти, його умінні делегувати повноваження, створювати умови для педагогічної ініціативи.

Сучасні дослідження психологічних аспектів у лідерства у освітньому та соціальному ми знаходимо у працях І. Беха, Л. І. Дарманської, І. Дичківської, Л. Карамушки, О. Креденцер, К. Терещенко, В. Лагодзінської, В. Івкіна, О. Ковальчук, Л. Кириченко, Д. Зозулі, Я. Федоренко, О. Пристай, О. Сущенко, Т. Тищенко, О. Гречаник, О. Шахової та ін. [6; 13; 16; 17; 33; 38; 40; 45]. Обґрунтування професійно важливих якостей керівника закладу освіти ми знаходимо у сучасних підручниках з психології управління, навчально-методичних посібниках, монографіях, що свідчить про актуальність проблеми та важливість підготовки майбутніх спеціалістів у зазначеній сфері.

Дослідники, зокрема І. Бех, акцентують увагу на морально-ціннісному аспекті лідерства: освітній лідер не лише організовує роботу, а й виступає моральним авторитетом, носієм педагогічної культури. У роботах вченого також підкреслюється важливість мотиваційного профілю керівника. Освітній лідер, що має внутрішню мотивацію до розвитку, здатен надихати команду, формувати спільне бачення і досягати високих результатів завдяки злагодженій взаємодії [6].

Л. Сущенко досліджує психологічну готовність керівників до інноваційної діяльності, зокрема в умовах трансформацій освітнього середовища. У своїх роботах вона акцентує увагу на когнітивних, емоційно-вольових і мотиваційних

компонентах готовності до управлінських змін. Вона виявляє, що високий рівень такої готовності корелює з позитивною Я-концепцією, толерантністю до невизначеності та здатністю до рефлексії [38; 39].

Автори праць про професійний розвиток керівників закладів загальної середньої освіти Т. Сорочан, А. Данильєв, Б. Дьяченко, О. Рудіна приділяють увагу питанням розвитку лідерських якостей керівників у післядипломній освіті [37].

В. Оверчук наголошує на важливості адекватної психологічної взаємодії керівника та підлеглих у закладі освіти, а також аналізує особливості психологічного впливу керівника на членів колективу, зокрема, деструктивні його форми [9].

У публікації Р. Кириченко досліджено психологічні передумови формування лідерських якостей керівника та їхній вплив на результативність управлінської діяльності й становлення ефективного стилю лідерства. Автори акцентують на тому, що емоційна інтелігентність, упевненість у власних рішеннях, розвинені комунікативні вміння та здатність оперативно реагувати на ситуаційні зміни є ключовими психологічними характеристиками, що визначають успішність керівника в сучасному динамічному бізнес-середовищі [17].

Заслужовують на увагу напрацювання С. Мітіної, Г. Мухіної [27; 29]. Автори досліджують психологію управлінської діяльності в освітньому середовищі, зокрема формування професійної ідентичності керівника, розвиток емоційно-вольової сфери та здатності до ефективного прийняття рішень в умовах невизначеності. У наукових доробках автори розглядають взаємозв'язок між лідерським стилем та психологічним кліматом у педагогічному колективі, психологію управлінської діяльності в освітньому середовищі, особливості професійної ідентичності лідера.

Р. Салій розглядає освітнє лідерство як складову професійної підготовки майбутніх магістрів у галузі освіти, акцентуючи увагу на методах і прийомах формування лідерських компетенцій у майбутніх управлінців [36].

Психологічні аспекти успішного лідерства набувають особливого значення в умовах реформ, кризових подій або війни, коли від лідера очікують не лише ефективного менеджменту, а й підтримки, стабільності та гуманного підходу.

Теоретичні і практичні аспекти проблеми управління закладами освіти в координатах стратегії модернізації освітньої галузі розкрито у роботах Г. Мешко, Ю. Снігур, Л. Карамушки, Л. Сущенко [26; 35; 39].

Численні напрацювання науковців стосуються проблеми психологічної готовності особистості до управлінської діяльності у закладі освіти. Так, у моделі психологічної готовності керівника освітнього закладу до прийняття управлінських рішень О. Тополенко ми знаходимо виокремлені компоненти - когнітивний, операційний, особистісний та мотиваційний, та підрівні, що характеризують певні психологічні особливості керівника. Автор також наголошує на особливому значенні психологічних особливостей керівництва закладом освіти в умовах воєнного стану [41].

Проблематика психологічних особливостей керівника закладу освіти в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки саме керівник виступає ключовою фігурою забезпечення стабільності освітнього середовища, організації безпечних умов та психологічної підтримки учасників освітнього процесу. Такі автори, як Л. Даниленко, С. Лондар, С. Мельник, Г. Терещенко, окреслюють комплекс якостей та компетентностей, які стають критично значущими в умовах підвищеної невизначеності, стресу та загроз [11; 23].

Так, у наукових працях С. Лондар, С. Мельник, Г. Терещенко підкреслюється важливість емоційної стабільності, саморегуляції та здатності до швидкого психологічного відновлення після стресових подій [23]. В умовах воєнного стану ці характеристики дозволяють керівникові запобігати поширенню панічних реакцій у колективі, підтримувати конструктивну взаємодію та забезпечувати безперервність освітнього процесу незалежно від зовнішніх загроз.

С. Даниленко наголошує на важливості стресостійкості, відкритості до інноваційних рішень і здатності підтримувати партнерську взаємодію з

представниками громади, органами місцевого самоврядування, волонтерськими ініціативами [11].

Питанням стресостійкості педагогів в умовах воєнного стану присвячено статтю Н. Павлишиної, І. Кузави, у якій поняття «стресостійкість» уточнено як інтегральну рису особистості, що виявляється у здатності ефективно адаптуватися до негативних умов воєнного часу та спиратися на фахові компетентності й особистісні якості, які допомагають долати наслідки стресових ситуацій у професійній педагогічній діяльності [31].

Таким чином, узагальнення підходів зазначених авторів дає підстави стверджувати, що ефективний керівник закладу освіти у воєнний період повинен поєднувати емоційну стійкість, гуманістичне лідерство, стратегічне мислення та високий рівень психологічної культури. Ці психологічні особливості забезпечують здатність керівника підтримувати життєздатність освітнього процесу, зберігати командну згуртованість та формувати безпечне, підтримувальне, стійке до криз освітнє середовище.

психологічні характеристики успішного керівника закладу загальної середньої освіти: професійно важливі якості, стилі управління

Управлінська діяльність в освітньому закладі — це складний, багатоаспектний процес, що охоплює не лише організаційно-адміністративні функції, але й міжособистісну взаємодію, мотивацію персоналу, формування команди, вирішення конфліктів та розвиток освітнього середовища. З огляду на це, психологічний аспект управління є не менш важливим за нормативно-правовий чи методичний.

Психологічна особливість управління в освітній сфері полягає в тому, що головним його завданням є забезпечення максимально ефективного функціонування закладу освіти. Це досягається шляхом оптимального залучення педагогічних працівників до спільної діяльності з урахуванням їхніх соціальних та психологічних потреб, через актуалізацію внутрішньої мотивації (ініціативи,

бажання, волі та професійних умінь педагогів у розв'язанні завдань освітнього закладу). Важливими завданнями є також підвищення відповідальності за результати освітнього процесу, координація дій колективу, експертно-консультативна підтримка та організація ефективної комунікації.

Специфіка управлінської діяльності керівника закладу освіти характеризується поєднанням адміністративних, педагогічних і психологічних аспектів.

Л. Мозгова відзначає такі особливості успішного керівника закладу загальної середньої освіти, як функціональної компетентності та особистісні якості [28]. До функціональних автор відносить методологічні, змістові, управлінські, педагогічні, соціально-правові, фінансово-економічні компетентності.

На її думку, важливим аспектом у створенні моделі успішного керівника закладу освіти є врахування його особистісних якостей. Їх розподіл за групами такий:

«- психологічні (прагнення до лідерства, здатність здійснювати управлінську діяльність, готовність до виправданого ризику, комбінаторно-прогностичний тип мислення, стресостійкість, інтуїтивність, гнучкість, адаптивність, мобільність тощо);

- інтелектуальні (прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до прийняття нових ідей, масштабність мислення, інформативність, здатність до самоаналізу, уміння приймати рішення тощо); професійні (уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, заохочувати персонал за гарну роботу, конструктивно критикувати, приймати нестандартні управлінські рішення, ефективно розподіляти завдання та визначати оптимальний час на їх виконання, діловитість, ініціативність, підприємливість тощо);

- соціальні (уміння врахувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, толерантність, неконфліктність, посередництво, уміння заохочувати працівників до творчої результативної діяльності, відповідальність тощо)» [28].

На важливості індивідуально-психологічних особливостях керівника закладу освіти наголошують Л. Кондрацька, О. Шукалова [21]. Автори зазначають, що схильність до керівництва визначається і такими неповторними індивідуальними особливостями психіки, як темперамент, характер, здібності, потреби, а також особливостях емоційної, вольової та пізнавальної діяльності. Педагогічний колектив сприймає керівника як моральний орієнтир, тому порушення принципів справедливості чи подвійні стандарти можуть суттєво підірвати довіру. Справедливий розподіл обов'язків, об'єктивне оцінювання роботи працівників та прозорість прийнятих рішень формують здоровий психологічний клімат. Необхідною якістю є також високий рівень самодисципліни. Керівник має бути прикладом для інших, демонструвати організованість, акуратність у роботі, здатність дотримуватися термінів і взятих зобов'язань. Це формує у колективі відчуття надійності та стабільності.

Найчастіше науковці (Мухіна, Орбан-Лембрик та ін.) виокремлюють такі «обов'язкові для управлінця якості:

- компетентність;
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність;
- увага до підлеглих» [29].

Серед ділових, професійних якостей керівника вчені, зокрема В. Григораш, Т. Хлебнікова, виокремлюють компетентність і комунікабельність [10].

Дослідники одностайні в думці, що індивідуально-психологічні, особистісні характеристики керівника є важливими для успішного функціонування закладу загальної середньої освіти. Так, С. Мітіна посиляється на дослідження науковців

М. Прищак, О. Лесько, відзначає такі основні психологічні особливості цієї діяльності:

- особистісні якості керівника;
- комунікативні здібності;
- організаційно-управлінські здібності;
- когнітивні особливості;
- соціально-психологічна роль керівника закладу освіти [27].

Розглянемо детальніше зазначені професійно важливі якості керівників.

Когнітивні (інтелектуальні) особливості керівника закладу освіти є визначальним чинником його здатності здійснювати ефективну управлінську діяльність, що передбачає мислення, аналіз, прогнозування та ухвалення стратегічно обґрунтованих рішень. Вони забезпечують високий рівень якості освітнього менеджменту та результативність функціонування освітньої організації.

Однією з ключових характеристик когнітивної сфери керівника виступає аналітичне мислення, яке передбачає вміння об'єктивно оцінювати управлінські ситуації, враховувати комплекс взаємопов'язаних педагогічних, соціальних, економічних і психологічних чинників, виявляти причинно-наслідкові зв'язки між подіями та формулювати аргументовані висновки.

Розвинене аналітичне мислення дає змогу ідентифікувати джерела проблем, прогнозувати їх наслідки та обирати оптимальні стратегії їх розв'язання.

Важливим складником когнітивної компетентності є прогностичне мислення, що забезпечує здатність керівника передбачати можливі наслідки управлінських рішень, моделювати варіанти розвитку освітнього процесу та визначати перспективні напрями діяльності закладу. Прогностичність мислення сприяє стратегічному плануванню освітньої політики установи з урахуванням тенденцій суспільного розвитку, змін у нормативно-правовій базі та потреб учасників освітнього процесу.

Не менш значущою є системність мислення, яка полягає у спроможності керівника розглядати заклад освіти як цілісну, динамічну систему, елементи якої (педагогічний колектив, учнівство, батьки, освітні програми, матеріально-технічна

база тощо) перебувають у взаємозалежності. Системне мислення забезпечує прийняття рішень, що ґрунтуються на балансі інтересів усіх суб'єктів освітньої взаємодії.

У контексті сучасних освітніх трансформацій особливого значення набуває креативне мислення керівника. Воно виявляється у здатності до генерування інноваційних ідей, пошуку нестандартних управлінських рішень, упровадження новітніх освітніх технологій та формуванні позитивного іміджу закладу освіти як конкурентоспроможного й відкритого до змін.

Важливою когнітивною якістю є також гнучкість мислення, що проявляється у здатності керівника швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища — нових державних стандартів, процесів цифровізації освіти, соціокультурних викликів. Гнучке мислення передбачає готовність до переосмислення власних управлінських підходів, вироблення альтернативних рішень та ефективних моделей поведінки в умовах невизначеності.

Завершальним компонентом когнітивної компетентності керівника є рефлексія, тобто здатність до критичного аналізу власної діяльності, оцінювання результативності управлінських дій, усвідомлення помилок і формування висновків для подальшого професійного вдосконалення. Рефлексивна здатність сприяє становленню керівника як суб'єкта безперервного професійного розвитку та підвищенню ефективності управління освітнім закладом.

Комунікативна компетентність є важливою характеристикою успішного керівника закладу освіти. Вона визначає якість його взаємодії з педагогами, учнями, батьками, органами управління освітою та громадськістю. Від рівня розвитку цих здібностей залежить не лише ефективність управлінської діяльності, а й психологічний клімат у закладі. Важливість цієї якості відзначають В. Григораш, Т. Хлебнікова, А. Марчук, О. Хватова [10; 25; 43].

На думку вчених, насамперед, керівник повинен володіти умінням слухати та розуміти співрозмовника. Це означає не лише формальне вислуховування, а й здатність вловлювати підтексти, емоційний стан та потреби співрозмовника. Така уважність формує довіру і допомагає уникати непорозумінь.

Важливою рисою є вміння переконувати та аргументувати власну позицію. У сфері освіти керівник часто виступає ініціатором змін, реформ, нових підходів у навчанні чи вихованні. Щоб колектив прийняв ці нововведення, потрібне вміння обґрунтовано пояснювати їхню доцільність і вигоди, залучаючи педагогів до спільного обговорення.

Невід'ємною комунікативною якістю є конфліктологічна компетентність. Заклади освіти — це середовище, де неминуче виникають суперечки: між учнями, між педагогами, між батьками та школою. Уміння керівника своєчасно виявляти й вирішувати конфлікти, зберігаючи атмосферу співпраці, значно підвищує ефективність його управлінської діяльності.

Важливе місце займає й публічність у спілкуванні. Керівник представляє заклад на педагогічних радах, конференціях, перед громадськістю та органами влади. Тому він має володіти навичками ораторського мистецтва, умінням виступати перед різними аудиторіями, формувати позитивний імідж закладу.

Крім того, керівник повинен володіти комунікацією в умовах сучасних технологій. Це передбачає ефективне використання електронних засобів зв'язку, соціальних мереж та онлайн-платформ для взаємодії з учасниками освітнього процесу.

Організаційно-управлінські здібності є основою професійної діяльності керівника закладу освіти. Вони визначають його здатність планувати, організовувати, координувати й контролювати роботу колективу, забезпечуючи стабільність і розвиток закладу. Цю думку відображено у працях Г. Мешко, С. Мітіної та ін. [26; 27].

Насамперед, зазначають дослідники, керівник повинен володіти стратегічним баченням. Це означає здатність визначати довгострокові цілі закладу освіти, враховуючи потреби учнів, можливості педагогічного колективу, вимоги державної освітньої політики та очікування громади. Стратегічне мислення дозволяє керівнику бачити перспективи розвитку закладу та планувати кроки для їх досягнення.

Важливою якістю є організаторський талант. Керівник має не лише створювати плани, а й вміти ефективно організувати їх виконання: правильно розподіляти обов'язки, раціонально використовувати ресурси, визначати пріоритети та забезпечувати чітку взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу.

Не менш значущою є здатність до делегування повноважень. Директор чи завідувач не може одноосібно виконати всі завдання, тому важливо довіряти колективу, розподіляти відповідальність, надаючи педагогам і заступникам можливість проявляти ініціативу. Це формує командний дух і підвищує мотивацію працівників.

Велике значення має гнучкість у прийнятті рішень. Освітнє середовище швидко змінюється: запроваджуються нові стандарти, цифрові технології, оновлюється законодавство. Керівник має вміти оперативно реагувати на зміни, приймати ефективні рішення та адаптувати роботу закладу до нових умов.

Необхідною організаційно-управлінською якістю є мотивація персоналу. Керівник повинен створювати умови для професійного зростання педагогів, підтримувати їхні ініціативи, забезпечувати моральне та матеріальне стимулювання. Це сприяє підвищенню якості освітнього процесу й розвитку колективу.

Крім того, керівник має володіти контрольно-оцінювальними здібностями. Його завдання — не лише планувати роботу, а й аналізувати її результати, виявляти проблемні моменти й своєчасно їх усувати. При цьому контроль має бути не каральним, а спрямованим на розвиток і вдосконалення діяльності.

Він повинен виступати не лише адміністратором, а й справжнім лідером, здатним об'єднати педагогічний колектив навколо спільних цілей.

Суттєвою особистісною рисою успішного керівника є мотиваційна спрямованість на розвиток – як власний, так і професійний розвиток колективу. Відображення цієї думки ми знаходимо у працях М. Копитко, С. Немченко, З. Кісіль. Керівник закладу освіти повинен вирізнятися високим рівнем внутрішньої мотивації, відповідальності, здатністю до конструктивного зворотного зв'язку,

умінням представляти як себе, так і свій заклад, а також прогностичним мисленням, що дозволяє передбачати виклики й планувати розвиток освітньої установи. Керівник, який прагне вдосконалення, стає рушійною силою змін і створює умови для зростання педагогів, учнів та освітнього середовища в цілому.

Науковці одностайні в тому, що керівник несе важливу соціально-психологічну місію. Вона полягає у тому, що керівник виконує роль координатора та об'єднувача: він гармонізує інтереси педагогів, учнів, батьків і громади, створюючи умови для ефективного функціонування та розвитку освітнього закладу.

Особливого значення в сучасних умовах набувають такі психологічні якості керівника закладу освіти як стресостійкість і емоційний інтелект. Серед головних стресогенних чинників можна виокремити: небезпеку для життя учасників освітнього процесу (обстріли, евакуації, укриття); організацію змішаного або дистанційного навчання в екстремальних умовах; постійну невизначеність і відсутність стабільності; психологічну втомленість та емоційне виснаження педагогів і здобувачів освіти; інформаційне навантаження, інформаційна невизначеність; міжособистісні конфлікти. Цій проблемі присвячено наукові розвідки О. Вавринів, Р. Яремко, О. Кокун, Т. Мельничук [7; 20].

Стресостійкість визначається дослідниками ключовий компонент психологічної готовності керівника до управлінської діяльності у непередбачуваних умовах. Вона дозволяє зберігати внутрішню рівновагу та здатність до ефективних рішень навіть у складних або критичних ситуаціях. Вміння керівника швидко адаптуватися, зберігати спокій і підтримувати колектив є надзвичайно цінним.

Розкриваючи зміст поняття «стресостійкість» в контексті вивчення психологічних особливостей керівників закладів освіти, науковці в основному зосереджуються на таких аспектах:

– стресостійкість як інтегральна властивість особистості керівника. Це не окрема риса, а сукупність інтегрованих когнітивних, емоційних та особистісних якостей, що взаємодіють між собою. Комплекс властивостей

включає самосвідомість, емоційний інтелект, позитивне мислення, тобто, комплекс особистих психологічних якостей, що дозволяють долати життєві труднощі;

– стресостійкість як професійна компетентність.

У контексті війни стресостійкість керівника набуває нового значення: вона визначає його здатність оперативно реагувати на непередбачувані виклики, приймати стратегічні рішення в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності, а також зберігати емоційну рівновагу під тиском зовнішніх обставин;

стресостійкість керівника як суб'єкта педагогічної діяльності.

Керівник виступає ключовою фігурою у підтриманні психологічної стійкості колективу. Його особистий приклад витримки та виваженості є визначальним для збереження працездатності педагогічного середовища й формування довіри серед учнів та батьків.

Отже, в умовах війни стресостійкість керівника закладу освіти набуває статусу критично важливої професійної компетентності, без якої неможливе ефективне функціонування освітнього процесу. Вона не лише забезпечує особисту здатність управлінця діяти конструктивно в кризових ситуаціях, а й формує основу для психологічної стабільності всього педагогічного колективу, учнів і батьків.

Ще однією важливою інтегральною психологічною якістю керівника закладу освіти, особливо у стресогенних умовах, є емоційний інтелект. Ключову роль емоційного інтелекту керівника в успішному управлінні організацією відзначають професійної зрілості. Він дозволяє усвідомлено керувати власним емоційним станом, адекватно реагувати на стресові ситуації, розуміти переживання педагогів, учнів і батьків, що забезпечує довіру та гармонію у міжособистісних відносинах. Емоційна врівноваженість допомагає зберігати конструктивність у стресових ситуаціях, а відповідальність і чесність формують довіру колективу.

Сучасні науковці відзначають, що керівники з розвиненим емоційним інтелектом є більш ефективними, вміють керувати поведінкою підлеглих,

зменшують частоту і гостроту конфліктів, підтримують продуктивну атмосферу в колективі. В умовах воєнного часу вони здатні керувати своїми емоціями, розуміти емоції інших, а також створювати сприятливі умови для роботи та підтримувати емоційно-комфортне освітнє середовище .

Основними компонентами емоційного інтелекту, відповідно до моделі Houlman D., є: «самоусвідомлення — розуміння власних емоцій, їх впливу на поведінку і прийняття рішень; саморегуляція — здатність контролювати імпульси, зберігати спокій і гнучкість у складних ситуаціях; мотивація — внутрішня готовність до досягнення мети, стійкість до невдач, позитивне ставлення до змін; емпатія — уміння відчувати емоційні стани інших людей, розуміти їхні потреби та мотиви; соціальні навички — налагодження ефективних комунікацій, уміння вирішувати конфлікти, надихати й підтримувати колектив» [2].

Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати атмосферу взаємоповаги та довіри, у якій кожен член колективу відчуває власну значущість. Вони не лише приймають управлінські рішення, а й впливають через емоційний приклад, формуючи культуру спільного зростання. У контексті управління закладом освіти емоційний інтелект сприяє: запобіганню професійному вигоранню керівника та педагогів; підвищенню ефективності комунікацій у педагогічному колективі; конструктивному вирішенню конфліктів; зростанню рівня довіри між адміністрацією, учнями та батьками; формуванню позитивного іміджу навчального закладу.

Таким чином, емоційний інтелект можна розглядати як одну з ключових компетентностей сучасного керівника закладу загальної середньої освіти, що інтегрує професійні, комунікативні та морально-психологічні якості. Його розвиток є передумовою ефективного управління, особистісного зростання керівника та стабільного функціонування освітнього колективу.

Отже, науковці підтверджують, що особистість керівника закладу освіти є ключовим чинником ефективності всієї управлінської діяльності. Аналізуючи психологічні особливості керівників ми не можемо залишити поза увагою такий важливий аспект успішного управління, як стиль.

Стиль управління - це звична манера поведінки керівника відносно своїх підлеглих, що вплинути на них і досягнути разом з ними цілі організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, що ним використовуються, його турбота про людські взаємовідносини, про виконання завдань організації – все відображає стиль керівництва.

І. Шоробура трактує поняття «стиль управління» як «сукупність засобів впливу керівника на підлеглих, яка зумовлена специфікою завдань, поставлених перед підприємством, взаємовідносинами керівника з підлеглими, обсягом його посадових повноважень, особовими якостями всіх членів колективу. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, котра виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих» [46].

У науковій теорії та практиці управління існує чимало підходів до класифікації стилів керівництва. Найбільш поширеною є типологія, яка виокремлює три основні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний. Також можна виокремити синтетичний стиль – той, що поєднує в собі ознаки різних стилів. Наведемо ключові особливості кожного зі стилів.

Авторитарний (директивний, вольовий) стиль управління ґрунтується на жорсткій централізації влади, односторонньому прийнятті рішень і мінімальному врахуванні ініціативи підлеглих.

У такій системі чітко окреслена ієрархія: керівник — командує, працівники — виконують. Керівник сам визначає мету, план дій і способи її досягнення, рідко залучаючи колектив до обговорення. Він контролює більшість інформаційних потоків, не допускає альтернативних думок, демонструє жорсткість і вимогливість.

У результаті знижується ініціатива працівників, послаблюються міжособистісні зв'язки, у колективі накопичується напруження, що може призвести до конфліктів або протестних настроїв. Водночас у кризових або екстремальних ситуаціях такий стиль забезпечує швидке реагування та високу дисципліну.

Переваги: організованість, оперативність, чітке виконання наказів.

Недоліки: низька мотивація і ініціатива підлеглих, погіршення морально-психологічного клімату.

Доцільність застосування: надзвичайні ситуації, кризи, коли необхідне швидке одноосібне рішення.

Демократичний стиль спирається на колегіальність, відкритість і врахування думок членів колективу. Керівник розподіляє частину повноважень, заохочує ініціативу та співпрацю, стимулює обговорення та спільне прийняття рішень.

Ролі в колективі розподілені не жорстко, що сприяє розвитку самостійності, підвищенню відповідальності кожного за спільний результат. Керівник виступає не стільки контролером, скільки координатором і наставником.

Переваги: позитивний психологічний клімат, зростання творчої активності, розвиток самостійності працівників.

Недоліки: можливе зниження дисципліни, сповільнення прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Доцільність застосування: звичайні умови функціонування колективу, творчі або педагогічні організації, робота з мотивованими працівниками.

Ліберальний (номінальний) стиль керівництва характеризується такими якостями: ліберальний керівник майже не втручається в робочі процеси, уникає контролю й директив, передаючи ініціативу підлеглим. Унаслідок цього колектив часто стикається з неузгодженістю дій, відсутністю єдиного плану, конфліктами та зниженням продуктивності.

Однак такий стиль може бути ефективним, якщо працівники високопрофесійні, дисципліновані й здатні до самоорганізації. У неформальних або творчих контекстах (корпоративні зустрічі, тимбілдінги, спільний відпочинок) елементи ліберального підходу сприяють невимушеній атмосфері та довірі.

Переваги: свобода дій, розвиток самоконтролю, зменшення напруження.

Недоліки: відсутність координації, зниження відповідальності, низька ефективність.

Доцільність застосування: робота з автономними командами, неформальні або креативні ситуації.

Синтетичний стиль поєднує елементи авторитарного, демократичного та ліберального керівництва, що дозволяє гнучко реагувати на зміну обставин.

Керівник, який володіє навичками адаптації свого стилю до конкретної ситуації та особливостей колективу, вважається найбільш професійним і ефективним управлінцем. Такий лідер здатен у кризі діяти рішуче, у стабільний період — демократично, а в умовах самотійної роботи команди — ліберально.

Переваги: гнучкість, адаптивність, оптимальне поєднання контролю та свободи.

Недоліки: потребує високого рівня управлінської компетентності, рефлексії та психологічної гнучкості.

Отже, ми можемо констатувати, що стиль керівництва — це набір психологічних якостей особи, усталені способи діяльності, які особа використовує в управлінні іншими людьми.

Стиль управління формує психологічний клімат у колективі, мотивацію педагогів та рівень довіри з боку учнів і батьків. Керівник має бути лідером. Його завдання — об'єднувати колектив навколо спільних цілей, надихати та спрямовувати педагогів до якісної освітньої діяльності. Лідерство у школі чи іншому навчальному закладі не повинно ґрунтуватися на авторитарності, а на поєднанні вимогливості з повагою до особистості кожного працівника.

Таким чином, особистісні якості керівника закладу освіти — це поєднання лідерства, відповідальності, організаторських та комунікативних здібностей, емоційної врівноваженості, емпатії та високої внутрішньої мотивації. Саме ці риси визначають ефективність управлінської діяльності та успішність усього закладу. В експериментальній частині нами буде здійснено вивчення рівня сформованості цих якостей у керівників закладів загальної середньої освіти.

Висновки до розділу I

У першому розділі було здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми освітнього лідерства та психологічних чинників успішної діяльності керівників закладів освіти.

Аналіз наукової літератури свідчить, що еволюція уявлень про лідерство в освіті пройшла шлях від адміністративно-бюрократичної моделі до гуманістичної, особистісно орієнтованої та трансформаційної. Сучасні підходи наголошують на ролі керівника як агента змін, фасилітатора розвитку освітнього середовища та координатора взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Проаналізовано підходи різних наукових шкіл до визначення структури успішної управлінської діяльності. З'ясовано, що успішність керівника закладу загальної середньої освіти визначається специфічним набором психологічних характеристик, його основою є поєднання когнітивних, емоційно-вольових і мотиваційних компонентів особистості керівника. До них належать: здатність до стратегічного мислення, емоційний інтелект, саморегуляція, комунікативна компетентність, стресостійкість, вмотивованість та здатність мотивувати інших.

Аналіз психологічної літератури дав змогу з'ясувати, що стиль управління є ключовим чинником результативності діяльності керівника. Найефективнішим в умовах сучасної української школи виявляється демократичний стиль, який забезпечує партнерські відносини, підтримує інновації, сприяє залученню педагогічного колективу до прийняття рішень і формує позитивний психологічний клімат.

Теоретичний аналіз проблеми став підґрунтям емпіричного дослідження психологічних характеристик керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської міської громади та створення узагальненого профілю керівника, що викладено у розділі II цієї роботи.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Обґрунтування методології дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей керівників закладів освіти було організоване з урахуванням мети, завдань та логіки наукового пошуку. Основною його метою стало виявлення психологічних характеристик, що зумовлюють успішність управлінської діяльності керівників.

Для досягнення поставленої мети та завдань було відібрано комплекс взаємодоповнюючих методик:

- методика «Стиль керівництва» (Є. Ільїн) для визначення домінуючого стилю управління);
- тест емоційного інтелекту (Н. Холл);
- методика діагностики рівня мотивації досягнення (Т. Елерса, А. Мехрабіана);
- питувальник комунікативних та організаторських схильностей (КОС);
- методика «Шкала стресостійкості Коннора — Девідсона-10 (CD-RISC-10)».

Усі зазначені методики відповідають таким критеріям, як відповідність завданням дослідження, практична значущість, валідність і надійність, зручність застосування. Крім того, зазначений діагностичний інструментарій рекомендований до використання психологічних якостей у сфері управління [19].

Розглянемо детальніше зазначені критерії вибору в контексті кожної з методик.

Методику «Стиль керівництва» було використано для вивчення індивідуальних психологічних особливостей управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Чинники, що зумовлюють вибір цієї методики:

- відповідність завданням дослідження. Мета роботи полягає у виявленні психологічних особливостей успішних керівників, а саме їхнього стилю взаємодії з колективом. Методика дозволяє диференціювати авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління;
- визначення стилю керівництва має такої і практичну значущість, оскільки він безпосередньо впливає на психологічний клімат у педагогічному колективі, рівень

мотивації вчителів, ефективність прийняття управлінських рішень та, як наслідок, на успішність діяльності закладу;

- обрана методика є валідною і надійною, оскільки пройшла перевірку в численних емпіричних дослідженнях і широко використовується у вітчизняній та зарубіжній практиці психодіагностики управлінських кадрів;

- методика є зручною у застосуванні, не потребує спеціальних умов проведення та дозволяє отримати результати, придатні як для індивідуального аналізу, так і для групового порівняння.

Отже, вибір методики «Стиль керівництва» є обґрунтованим і дає змогу визначити одну з ключових характеристик, що формують психологічний профіль успішного керівника закладу загальної середньої освіти.

Метою застосування методики «Емоційний інтелект» (Н. Холл) є виявлення рівня розвитку емоційного інтелекту, що розглядається як здатність особистості усвідомлювати та регулювати власні емоційні стани, розуміти емоції інших людей та ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі міжособистісної взаємодії.

Вибір даної методики зумовлений кількома чинниками

- відповідність завданням дослідження, оскільки емоційний інтелект є ключовою передумовою успішної комунікації керівника з педагогічним колективом;
- практична значущість, адже високий рівень розвитку емоційного інтелекту корелює з ефективністю вирішення конфліктів та здатністю підтримувати сприятливий психологічний клімат;
- валідність і надійність, підтверджені численними емпіричними дослідженнями;
- зручність застосування, що передбачає простоту проведення та інтерпретації результатів.

Таким чином, методика забезпечує дослідника цінною інформацією про емоційні компетентності керівників.

Методика «Шкала стресостійкості Коннора — Девідсона-10 (CD-RISC-10)» дозволяє нам оцінити рівень психологічної стійкості (резилієнсу), що розглядається як здатність долати стресові ситуації, відновлюватися після кризових подій та зберігати ефективність у складних умовах.

Доцільність використання методики пояснюється:

- відповідністю завданням дослідження, оскільки керівники освітніх закладів часто працюють у динамічних і кризових умовах;
- практичною значущістю, адже рівень резилієнсу визначає професійне довголіття, здатність до самозбереження та адаптацію до змін;
- валідністю і надійністю, що підтверджуються світовою практикою застосування та адаптаціями для українських вибірок;
- зручністю використання, оскільки опитувальник є доступним для досліджуваних та легко інтерпретується.

Методика дозволяє отримати показники, що відображають здатність керівника зберігати ефективність у стресових ситуаціях.

Метою застосування методики діагностики рівня мотивації досягнення (Т. Елерс) є визначення рівня вираженості мотивації досягнення як особистісної характеристики, що відображає прагнення досягати успіху, ставити перед собою складні завдання та долати перешкоди у процесі професійної діяльності.

Обґрунтування вибору:

- відповідність завданням дослідження, адже мотивація досягнення є одним із провідних чинників, що зумовлює продуктивність управлінської діяльності;
- практична значущість, оскільки високий рівень мотивації корелює з ініціативністю, здатністю до саморозвитку та орієнтацією на результат;
- валідність і надійність, які підтверджуються широким застосуванням у психологічній практиці та численними емпіричними дослідженнями;
- зручність використання, адже методика є компактною, легкою у проведенні та дозволяє швидко отримати інформативні результати.

Застосування даної методики забезпечує дослідника інформацією про внутрішню мотиваційну спрямованість керівників і їхню готовність досягати високих результатів у професійній сфері.

Опитувальник комунікативних та організаторських схильностей (КОС) дозволяє нам здійснити оцінку рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей особистості, що виступають основою ефективної взаємодії з колективом та реалізації управлінських функцій.

Обґрунтування вибору:

- відповідність завданням дослідження, оскільки комунікативні й організаторські навички становлять невід’ємний компонент професійної компетентності керівника;
- практична значущість, адже високий рівень цих здібностей сприяє формуванню продуктивного педагогічного колективу та забезпечує ефективність управлінських рішень;
- валідність і надійність, підтверджені багаторічним використанням у психодіагностиці професійної придатності та розвитку управлінських кадрів;
- зручність застосування, оскільки опитувальник є коротким, доступним та дозволяє отримати кількісні оцінки для індивідуального та групового аналізу.

Таким чином, опитувальник КОС надає можливість комплексно оцінити комунікативно-організаторський потенціал керівників закладів освіти.

Узагальнений короткий огляд обраних для дослідження методик представлено у таблиці 2.1 «Порівняльна характеристика використаних психодіагностичних методик»:

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика використаних психодіагностичних методик

Методика	Мета застосування	Що вимірює	Практична значущість
-----------------	--------------------------	-------------------	-----------------------------

Стиль керівництва (Є. Ільїн)	Виявлення індивідуальних особливостей управління	Схильність до авторитарного, демократичного або ліберального стилів взаємодії	Дає уявлення про управлінський стиль і його вплив на клімат у колективі
Тест емоційного інтелекту (Н. Холл)	Визначення рівня емоційної компетентності	Здатність усвідомлювати, регулювати й використовувати емоції	Дозволяє оцінити емоційні ресурси керівника, важливі для підтримання сприятливого психологічного клімату
Методика діагностики рівня мотивації досягнення (Т. Елерс)	Діагностика рівня прагнення до успіху	Схильність до постановки цілей, подолання перешкод, орієнтація на результат	Дозволяє оцінити мотиваційний потенціал керівників у професійній діяльності
КОС (Опитувальник комунікативних та організаторських схильностей) (за Б.О. Федоришиним)	Оцінка комунікативних і організаторських здібностей	Здатність до ефективної комунікації та організації групової діяльності	Показує рівень соціально-організаторського потенціалу, необхідного для керівництва
Шкала стресостійкості (К. Коннор і Дж. Девідсон, CD-RISC-10)	Дослідження психологічної стійкості	Здатність відновлюватися після стресових і кризових ситуацій	Визначає ресурс адаптації та професійного довголіття керівників

Таким чином застосування комплексу психодіагностичних методик («Стиль керівництва», «Емоційний інтелект», «Резилієнс», «Мотивація досягнення», «КОС») забезпечує всебічний аналіз психологічних характеристик керівників закладів загальної середньої освіти. Отримані результати дозволяють сформулювати багатовимірний психологічний профіль ефективного управлінця, що поєднує емоційні, когнітивні та поведінкові чинники професійної діяльності.

2.1. Організація та хід дослідження

Дослідження проводилося поетапно: від підготовки та відбору діагностичних методик до збору емпіричних даних та їх статистичної обробки.

У процесі дослідження враховувалися як суб'єктивні (самооцінка керівників, оцінка педагогічного колективу), так і об'єктивні показники (результати діяльності закладу освіти). Це дало змогу сформувати цілісне уявлення про особливості управлінської компетентності та виділити чинники, які найбільшою мірою впливають на ефективність керівництва

Нами було сформульовано такі завдання дослідження:

ідібрати та адаптувати комплекс психодіагностичних методик для вивчення особистісних та професійно значущих якостей керівників;

ослідити рівень розвитку емоційного інтелекту, мотивації досягнення, комунікативних умінь, стресостійкості та стилю керівництва директорів закладів загальної середньої освіти;

формувати психологічний профіль управлінця закладом загальної середньої освіти;

формулювати висновки та рекомендації щодо розвитку психологічної компетентності керівників закладів освіти.

На підготовчому етапі дослідження нами було здійснено аналіз наукової літератури з теми дослідження, опрацьовано діагностичні методики, налагоджено комунікацію з керівниками закладів освіти щодо проведення дослідження, здійснено вибірку дослідження.

Вибірка дослідження: до дослідження було залучено 18 керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської територіальної громади з досвідом роботи на посаді від 2 років. Вибірка формувалася за принципом добровільної участі та репрезентативності (представлені різні типи шкіл: гімназії, ліцеї міста та сіл).

Діагностичний етап тривав 6 тижнів. Перед початком дослідження респондентам було надіслано анкети та отримано їх згоди щодо участі в дослідженні. Опитувальники та тести надавалися респондентам у онлайн-форматі (шляхом заповнення гугл-форм) та у паперовому варіанті (бланки). Опитувальники та тести надавалися керівникам 1 раз на тиждень.

На першому тижні керівникам було запропоновано визначити схильність до певного стилю керівництва. Методика «Схильність до певного стилю керівництва» (автор Є. Ільїн) містить 18 запитань і по 3 варіанти відповідей до кожного. Ключ до опитувальника дозволяє встановити найбільшу кількість відповідей, що відповідає певному стилю керівництва.: А — авторитарний стиль керівництва, Д — демократичний стиль керівництва, Л — ліберальний стиль керівництва. Обробка результатів здійснюється за таблицею 2.2.

Таблиця 2.2.

Ключ до опитувальника «Схильність до певного стилю керівництва»

№ п/п	Відповіді			№ п/п	Відповіді		
	а	б	в		а	б	в
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

Наступного тижня директори закладів загальної середньої освіти пройшли методика діагностики рівня мотивації досягнення (Т. Елерса). Респондентам було надано опитувальники та бланки відповідей. Опитувальник Т. Елерса, який складається з 41 твердження. У інструкції було повідомлено, що опитувальник не має «правильних» чи «неправильних» відповідей. Важливо відповісти чесно та

швидко, обираючи «так» чи «ні» (або інші запропоновані варіанти). Текст інструкції: «Перед вами ряд тверджень. Якщо ви погоджуєтеся з твердженням, позначте “так”, якщо ні – “ні”. Відповідайте швидко, довго не замислюючись. Важливо, щоб відповіді відображали вашу особисту думку». Час проведення – 20 хвилин.

Обробка результатів включала підрахунок балів відповідно до ключа (кількість збігів із «ключовими» відповідями).

Інтерпретація результатів: чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

1 – 10 балів: мотивація до успіху низька, особа не прагне досягти перемоги, не схильна докладати власних сил у працю, апатична, пасивно ставиться до життя.

11 – 16 балів: середня мотивація до успіху. При такій мотивації людина не боїться ризикувати, вона не є скованою у своїх діях, бо можлива невдача не надто хвилює її.

17 – 20 балів: висока мотивація до успіху. Такі особи здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети.

Вище від 21 балу: мотивація до успіху надто висока. Це може спричиняти надмірну самокритичність до власних можливостей. При цьому особа може зазнавати надмірного хвилювання та страху зазнати невдачі. Підсвідома зневіра у власні сили викликає в людини меншу готовність до ризику, особистісну скованість. У результаті при надмірній мотивації до успіху людина може втрачати віру в те, що вона доб’ється бажаного.

На 3-му тижні було проведено тестування на емоційний інтелект за методикою Н. Холла, який містить 30 тверджень і дозволяє дослідити п’ять компонентів емоційного інтелекту: емоційна усвідомленість; управління власними емоціями; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей. Досліджуваним пояснюється, що завдання складається з тверджень, до яких слід обрати варіант відповіді («так» / «ні» або інша форма, передбачена методикою). Під

час інструктажу варто наголосити, що позначати слід відповіді, які найточніше відображають думку, і що тест не має правильних і неправильних відповідей. Час виконання – приблизно 20–25 хвилин.

Обробка результатів: відповіді кодуються за ключем, підраховується кількість балів по кожному з п'яти параметрів. Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: 14 і більше - високий; 8-13 - середній; 7 і менш - низький. Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знаку визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше - високий; 40-69 - середній; 39 і менше - низький.

Тестування за методикою «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)» проводилось у онлайн-форматі. Опитувальник містить 2 шкали по 10 тверджень у кожній. Шкала 1 «Визначення комунікативних схильностей» оцінює рівень розвитку здатності налагоджувати контакти, ефективно спілкуватися, працювати з людьми, шкала 2 «Визначення організаторських схильностей» оцінює рівень уміння організовувати спільну діяльність, координувати роботу, брати відповідальність.

На кожне з яких потрібно відповісти «так» або «ні», не замислюючись занадто довго. Час тестування – орієнтовно 10-15 хвилин. Обробка результатів: за ключем підраховується кількість балів за комунікативними схильностями (10 тверджень) та організаторськими схильностями (10 тверджень); результати порівнюються з нормативними значеннями. Інтерпретація результатів виглядає таким чином:

0–4 бали – низький рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей;

5-8 балів – нижче середнього говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчують себе скуто, зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми, не

відстоюють свою думку, важко переживають образи. Вони рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень;

9-12 балів характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю;

13-16 балів свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях;

17-20 балів – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, ініціативні, приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Вони наполегливі і натхненні у діяльності.

На 6-му тижні респонденти пройшли опитувальник «Шкала резильєнтності Коннора-Девідсона-10». Респондентам було надано інструкцію, що опитувальник складається з 10 запитань, розроблених у вигляді шкали Лайкерта з п'ятьма варіантами відповідей (0 - ніколи; 1 – зрідка, 2-вірно час від часу, 3 – часто вірно, 4 - майже завжди). Загальний бал опитувальника становив суму відповідей, отриманих на кожен пункт (діапазон 0–40), а найвищі бали свідчили про найвищий рівень стійкості. Завдання – оцінити, наскільки часто кожне твердження відповідає їхній поведінці чи стану. Час виконання – 15–20 хвилин. Потім було здійснено підрахунок загальної кількості балів (від 0 до 40);

Інтерпретація результатів:

низький рівень резильєнтності – 0-15 балів;

рівень нижче за середній – 16-20 балів;

середній рівень – 21-25 балів;

івень вищий за середній – 26-30 балів;

исокий рівень – 30-40 балів.

Під час узагальнювального етапу ми узагальнили результати проведеного експериментального дослідження, інтерпретували результати, отримані шляхом діагностування психологічних особливостей керівників закладів загальної середньої освіти. Результати були оброблені за допомогою математико-статистичних методів та методів класифікації та ранжування.

Висновки до розділу 2

У процесі організації емпіричного дослідження було застосовано комплекс психодіагностичних методик, що забезпечив всебічне вивчення індивідуально-психологічних особливостей досліджуваних. Вибір діагностичного інструментарію був обумовлений відповідністю меті та завданням дослідження, а також науковою валідністю й апробованістю методик у вітчизняній та зарубіжній практиці.

Зокрема, тест емоційного інтелекту Н. Холла дозволив оцінити рівень розвитку емоційної компетентності, що є ключовою умовою ефективної соціальної адаптації та конструктивної міжособистісної взаємодії. Опитувальник комунікативних та організаторських схильностей (КОС) забезпечив виявлення рівня сформованості соціально значущих умінь та схильності до управлінської діяльності, що має безпосередній зв'язок із розвитком лідерських якостей.

Використання шкали стресостійкості К. Коннора і Дж. Девідсона (CD-RISC) надало можливість визначити індивідуальні ресурси психологічної резилієнтності, що відображають здатність особистості протистояти впливу стресових факторів і відновлювати функціональний баланс.

Методика діагностики рівня мотивації досягнення Т. Елерса дала змогу дослідити вираженість прагнення до успіху, наполегливість у досягненні поставлених цілей та орієнтацію на результативність діяльності. Методика «Схильність до певного стилю керівництва» дозволила проаналізувати специфіку управлінських установок, а також переважні стратегії організації міжособистісної взаємодії у лідерських ситуаціях.

Таким чином, обраний діагностичний комплекс відзначається комплексністю та багатовимірністю, що дало можливість отримати емпірично значущі дані для подальшого аналізу. Науковий інтерес застосованого підходу полягає у поєднанні методик, які в сукупності дозволяють виявити взаємозв'язок емоційно-ціннісної сфери, комунікативно-організаторських характеристик, стресостійкості, мотивації та стилю керівництва, що створює підґрунтя для більш глибокого розуміння специфіки розвитку особистісних ресурсів у сучасних умовах.

Отримані результати слугують емпіричною базою для подальшого аналізу, узагальнення та формування висновків, які будуть використані для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію процесу розвитку особистісного потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти.

РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Аналіз результатів дослідження психологічних особливостей керівників

Розглянемо результати застосування зазначених діагностичних методик, що спрямовані на вивчення психологічних характеристик керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської міської територіальної громади.

Результати дослідження за методикою «Схильність до певного стилю керівництва» (автор – Є. Ільїн) наведені у таблиці (Додаток А). Узагальнені кількісні дані свідчать, що авторитарний стиль керівництва демонструють 5 осіб (28%), демократичний стиль – 9 осіб (50%), ліберальний стиль – 2 особи (11%), змішаний (демократично-ліберальний) – 2 особи (11%).

Обробка та аналіз отриманих даних надали можливість графічно відтворити результати діагностування на рис. 3.1.

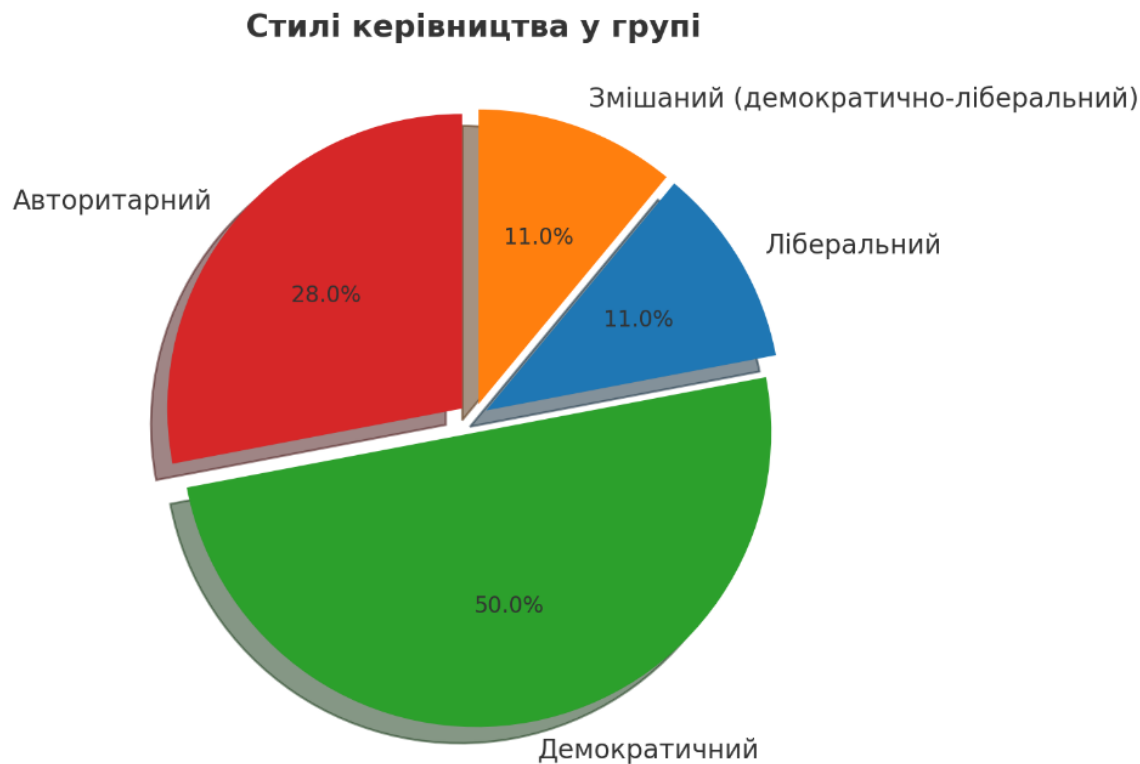


Рис. 3.1. Результати дослідження за методикою «Схильність до певного стилю керівництва»

Як видно з діаграми, у більшості учасників (половина вибірки) домінує схильність до демократичного стилю керівництва, що свідчить про орієнтацію на співпрацю, делегування повноважень та підтримку ініціативи підлеглих. Такі керівники забезпечують підлеглих необхідною інформацією, враховують індивідуальні особливості, передбачають можливі комунікативні бар'єри. Основними методами впливу є обговорення, переконання, пояснення та визнання професійних сильних сторін працівників. Подібний стиль управління сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищує рівень довіри та професійної активності колективу. Разом з тим, орієнтація на колективне обговорення інколи може сповільнювати процес ухвалення рішень у ситуаціях, що потребують швидкої реакції.

Другим за поширеністю є авторитарний стиль, який продемонстрували 28% респондентів. Для таких керівників характерне одноосібне ухвалення рішень, високий рівень вимогливості та обмеження ініціативності підлеглих. Вони менше звертають уваги на психологічний стан колективу, часто демонструють категоричність і дистанціювання, що може призводити до напруженості в комунікації. Авторитарний стиль управління також супроводжується схильністю до формування «груп довіри» та застосування санкцій до працівників із критичною позицією. Водночас у кризових або строго регламентованих умовах він може бути ефективним завдяки швидкості прийняття рішень і забезпеченню дисципліни.

Ліберальний стиль керівництва, що був виявлений у 2 учасників (11%), характеризується недостатнім контролем за діяльністю колективу, мінімальним впливом на підлеглих та униканням директивних методів. Такі керівники часто перекладають управлінські функції на заступників, демонструють індиферентність до якості виконання завдань і психологічного клімату. Невелика частка представників цього стилю може свідчити про загалом високий рівень управлінської відповідальності в досліджуваній групі.

Окрему категорію становлять керівники зі змішаним демократично-ліберальним стилем (11%). Їхня управлінська поведінка поєднує елементи обох стилів і змінюється залежно від ситуації. Хоча вони можуть проявляти орієнтацію

на співпрацю, одночасно фіксується тенденція до певної пасивності в питаннях контролю дисципліни, що може знижувати ефективність колективної діяльності.

Таким чином, результати дослідження засвідчують переважання демократичного стилю управління серед керівників закладів загальної середньої освіти, що загалом сприяє позитивному психологічному клімату та розвитку партнерських відносин у колективі. Присутність авторитарного стилю в значній частки респондентів вказує на збереження традиційних управлінських підходів, які залишаються ефективними за певних умов. Мінімальна представленість ліберального та змішаного стилів підкреслює прагнення керівників до активної й відповідальної управлінської діяльності.

Результати діагностування за методикою Н. Холла «Тест емоційного інтелекту (EI)» наведені у таблиці (Додаток Б). Методика передбачала оцінювання за 5 шкалами:

кала 1: «Емоційна обізнаність» (уміння розпізнавати власні емоції);

кала 2: «Управління своїми емоціями»;

кала 3: «Самомотивація»;

кала 4: «Емпатія» (розуміння емоцій інших);

кала 5: «Розпізнавання емоцій інших» (емоційна взаємодія).

Узагальнені результати групи свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту мають 6 осіб (33%); середній рівень – 8 осіб (44%), низький рівень – 4 особи (22%).

Унаочнений варіант узагальнених результатів ми бачимо на рис. 3.2.

Рівень емоційного інтелекту у групі

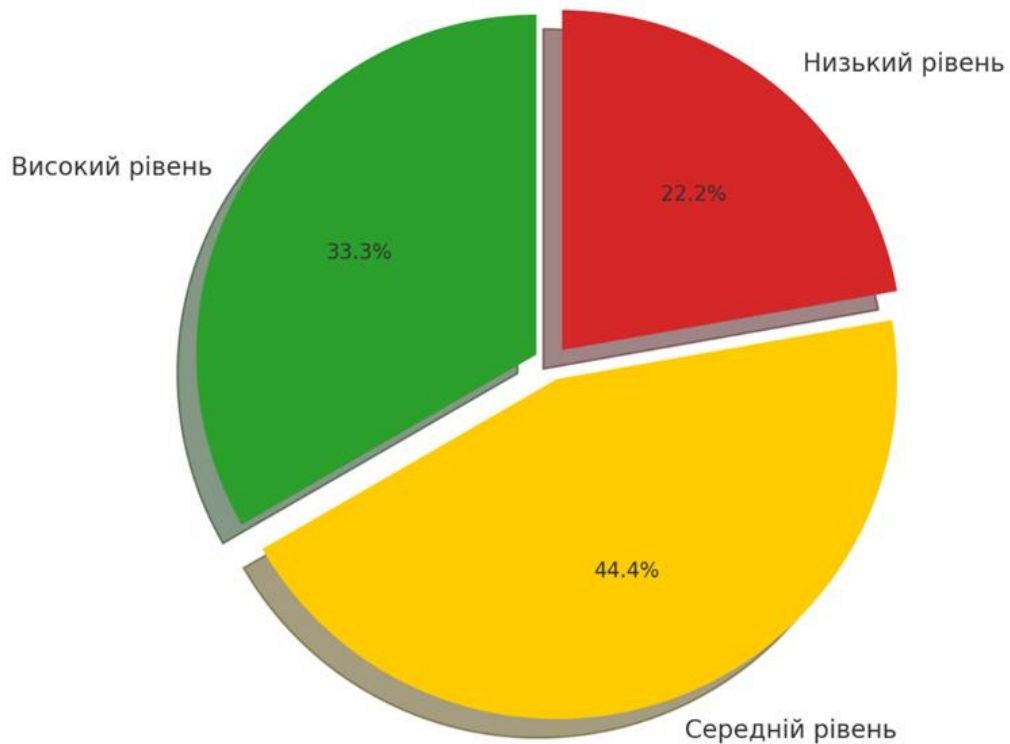


Рис. 3.2. Результати діагностування за методикою Н. Холла «Тест емоційного інтелекту (EI)»

Таким чином, більшість учасників (понад 40%) мають середній рівень емоційного інтелекту, що свідчить про те, що ця група керівників має базові, але ще не повністю розвинені навички управління власними емоціями та взаєминами з іншими людьми. Це проміжний рівень, який поєднує як сильні сторони, так і потенційні зони росту. Керівники достатньо ефективні у стандартних умовах, але в стресових або кризових ситуаціях їм може бути складніше підтримувати довіру та командний дух.

Високий рівень емоційного інтелекту у третини (33,3%) учасників свідчить про сформовані навички самоконтролю, емпатії та ефективного міжособистісного спілкування. Саме цій категорії керівників властива здатність розпізнавати приховані емоційні стани, тактовність у комунікації, уміння розпізнавати мотиви власних вчинків та вчинків інших людей. Розвинений емоційний інтелект дає

можливість керівникам приймати адекватні рішення в емоційно складних ситуаціях, сприяє зменшенню емоційного вигорання, дозволяє ефективно комунікувати з громадськістю.

Низький рівень емоційного інтелекту відзначено у 22% учасників дослідження. Такі керівники відчують труднощі у створенні позитивного психологічного клімату в колективі. Їхні рішення можуть бути схильні до суб'єктивності, оскільки емоції беруть гору над логікою. Можуть виникати і проблеми комунікації, внаслідок цього знижується мотивація працівників, зростає плинність кадрів, погіршується імідж закладу. Водночас, низький рівень емоційного інтелекту може бути пов'язаний у цих осіб з труднощами у вираженні почуттів, реагуванні на стрес чи конфліктні ситуації.

Результати діагностування за методикою Т. Елерса «Діагностика рівня мотивації досягнення» наведені у таблиці (Додаток В). Методика дозволила визначити мотиваційний компонент управлінської діяльності, зокрема, прагнення до успіху, самореалізації, досягнення високих результатів. Візуально результати діагностики представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Результати діагностування за методикою Т. Елерса «Діагностика рівня мотивації досягнення»

Більшість учасників (44%) мають середній рівень мотивації досягнення, що свідчить про достатню, але не стабільну орієнтацію на успіх. Вони здатні підтримувати ефективну діяльність і прагнення до результату, але потребують розвитку внутрішньої мотивації та ініціативності для переходу на рівень справжнього лідера. Вони потребують додаткового стимулювання, підтримки й позитивного підкріплення.

Високий рівень мотивації досягнення продемонстрували 6 осіб (33%), що свідчить про їхнє виражене прагнення досягати мети, долати труднощі, діяти ініціативно. Також це є ознакою внутрішньої енергії, цілеспрямованості та прагнення людини до успіху й самореалізації. Такі керівники не просто виконують завдання, а шукають способи зробити їх якнайкраще, вдосконалити процес і результат. Для керівника закладу загальної середньої освіти це свідчить про високу управлінську ефективність, лідерський потенціал, інноваційність, психологічну стійкість.

У 4 осіб (22%) відзначається низький рівень мотивації досягнень. Такі керівники більше реагують на поточні проблеми, ніж ініціюють зміни, через страх або небажання ризикувати та впроваджувати нові ідеї. Основним стимулом можуть бути зовнішні фактори — контроль, покарання, матеріальна вигода, але не інтерес до результату чи бажання зробити щось краще. Водночас, низький рівень мотивації досягнень може бути пов'язаний зі стресом, тривожними станами, що не пов'язані з професійною діяльністю або результатом низької самооцінки керівника.

Результати діагностики за методикою «КОС-2» (Діагностика комунікативних і організаторських схильностей) представлена у таблиці (Додаток Г). Вивчення було спрямоване на визначення рівня розвитку здатності налагоджувати контакти, ефективно спілкуватися, працювати з людьми (шкала 1: «Визначення комунікативних схильностей») та умінь організовувати спільну діяльність, координувати роботу, брати відповідальність (шкала 2: «Визначення організаторських схильностей»).

Результати діагностування за шкалою 1 «Визначення комунікативних схильностей» такі:

найвищий рівень – 7 осіб, 38,9 %;

високий рівень – 5 осіб, 27,8 %;

середній рівень – 4 особи, 22,2 %;

низький рівень – 2 особи, 11,1%;

дуже низький – 0.

Графічно результати діагностування представлені на рис. 3.4.

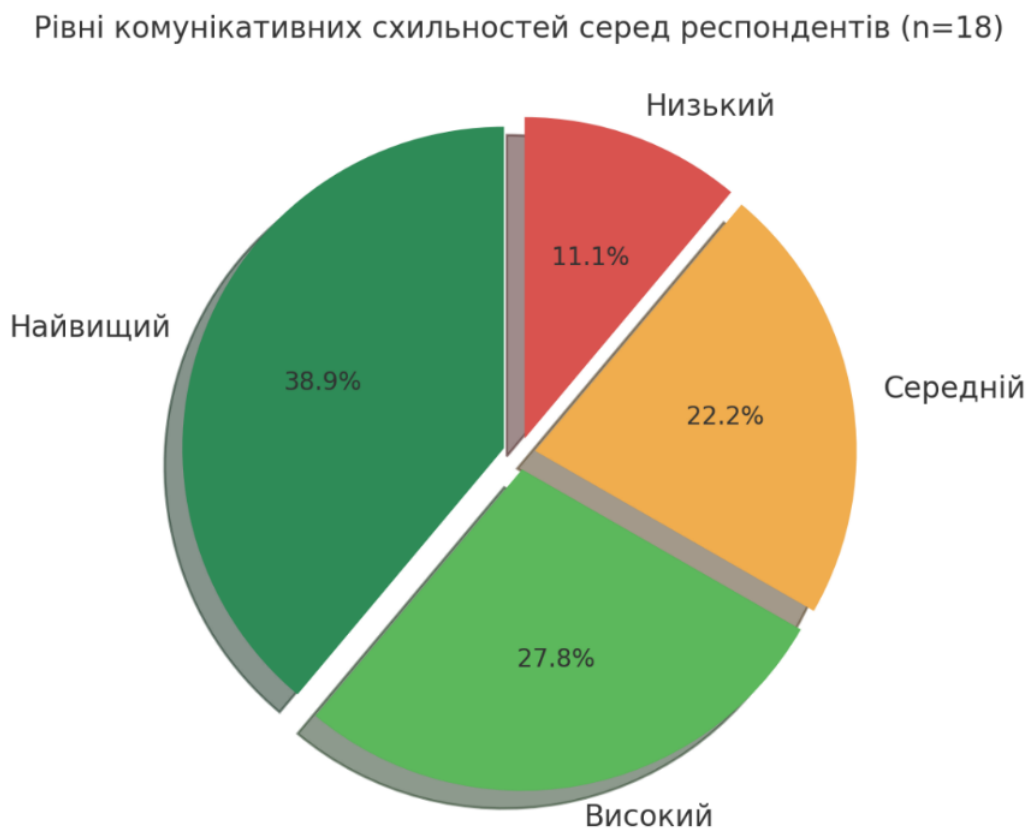


Рис. 3.4. Результати діагностування за шкалою 1 «Визначення комунікативних схильностей»

Як бачимо з діаграми, більшість респондентів характеризуються високими показниками розвитку цієї якості. Зокрема, 38,9 % учасників мають найвищий рівень комунікативних схильностей, ще 27,8 % — високий, 22,2 % — середній, і лише 11,1 % — низький рівень. Дуже низький рівень комунікативних схильностей не показав жоден з респондентів. Це свідчить про достатньо сформовану здатність до ефективного спілкування, відкритість у міжособистісних контактах, уміння висловлювати власну позицію та підтримувати конструктивний діалог. Такий

результат є позитивним показником для педагогічного середовища, оскільки високий рівень комунікативної компетентності сприяє налагодженню взаєморозуміння між учасниками освітнього процесу, створенню сприятливого психологічного клімату та зниженню конфліктності в колективі.

Результати діагностування за шкалою 2 «Визначення організаторських схильностей» показують достатньо рівномірний розподіл між високим (5 осіб – 27,8 %), середнім (5 осіб – 27,8 %) і найвищим рівнями (5 осіб – 27,8 %), проте низький рівень виявлено у 3 (16,7 %) учасників. Варто відзначити, що дуже низький рівень комунікативних схильностей не показав жоден з респондентів.

Візуально результати діагностування представлені на рис. 3.5.

Рівні організаторських схильностей серед респондентів
(n=18)

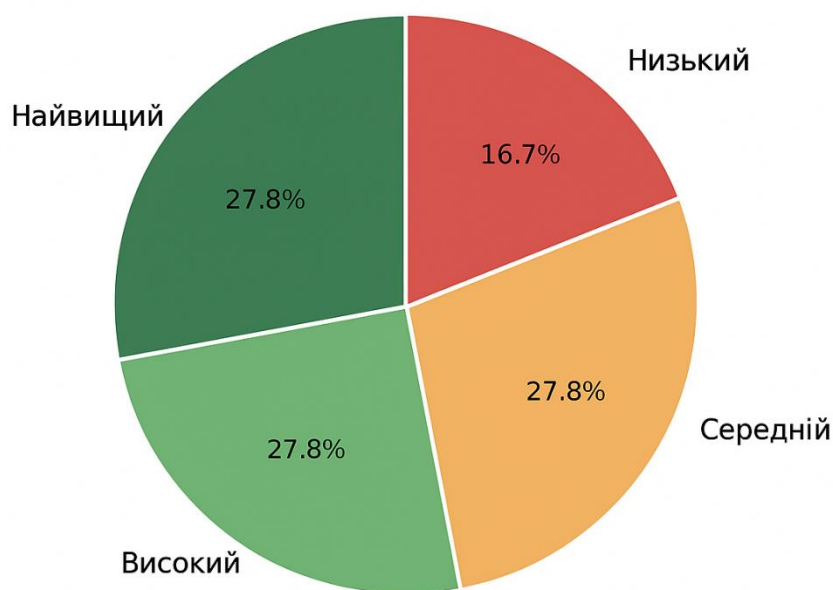


Рис. 3.5. Результати діагностування за шкалою 2 «Визначення організаторських схильностей»

Таким чином, більшість респондентів мають сформовані або потенційно високі організаторські здібності, але певна частина потребує розвитку навичок планування, ініціативності та координації діяльності.

Отримані результати свідчать, що респонденти характеризуються високою комунікативною компетентністю, що створює сприятливі умови для ефективної командної роботи. Водночас організаторські якості розвинені менш рівномірно, що вказує на потребу підвищення лідерського потенціалу, самостійності та навичок управління груповими процесами.

Опитувальник «Шкала резильєнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC-10)» був нами використаний для визначення рівня психологічної стійкості (резильєнтності) — здатності керівників закладів освіти адаптуватися до стресу, долати труднощі, відновлюватися після невдач. Результати діагностування наведені у таблиці (Додаток Д).

Унаочнено результати діагностування ми можемо побачити на рис. 3.6.

Рівень резильєнтності серед респондентів

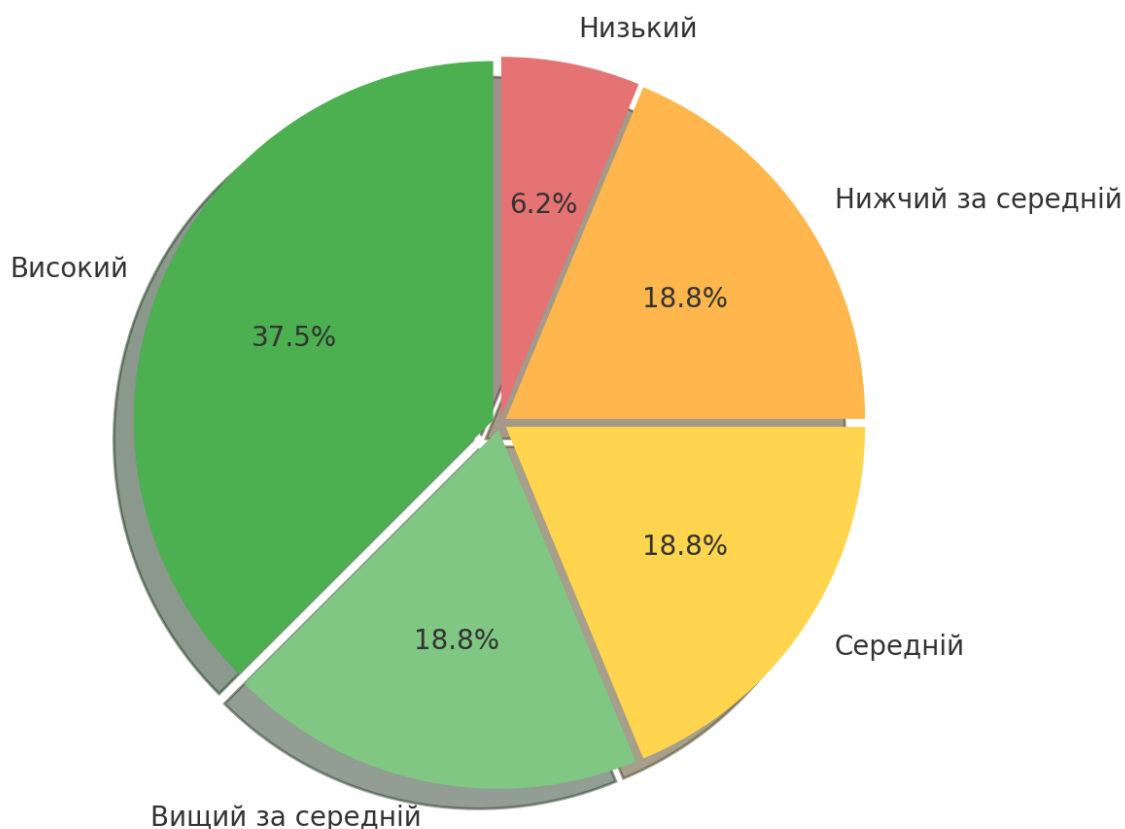


Рис. 3.6. Результати діагностування за методикою «Шкала резильєнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC-10)»

Згідно з даними 18 респондентів, більшість із них демонструє високий рівень резильєнтності – 6 осіб (33%). Це свідчить про те, що значна частина вибірки має розвинену здатність адаптуватися до стресу, долати труднощі й підтримувати внутрішній баланс.

Вищий за середній рівень демонструють 3 респонденти (17%). Це свідчить про наявність досить стабільної життєстійкості, хоча іноді можуть спостерігатися коливання в стресових ситуаціях.

Середній рівень також показали 3 респонденти (17%). Такі учасники мають потенціал до підвищення резильєнтності за умови розвитку навичок саморегуляції, планування та соціальної підтримки.

Нижчий за середній рівень показали 3 респонденти (17%). Ці учасники, ймовірно, відчувають труднощі з емоційним відновленням після стресу, потребують підтримки або тренінгів на розвиток стресостійкості.

Низький рівень резильєнтності визначено у 1 респондента (6%). Це свідчить про потенційні проблеми у сфері психологічного благополуччя, можливо, знижену самооцінку або надмірну вразливість.

Загалом результати демонструють позитивну тенденцію: понад половину (50%) респондентів мають високий або вищий за середній рівень резильєнтності. Це свідчить про високий потенціал групи до адаптації, підтримки один одного та конструктивного подолання стресових ситуацій.

Аналіз результатів дослідження дає нам можливість створити узагальнений психолого-управлінський профіль керівника закладу загальної середньої освіти Первомайської міської громади:

1) Стиль управління.

Домінування демократичного стилю керівництва (50%) визначає загальну орієнтацію управління на колегіальність та командну взаємодію; відкритість у прийнятті рішень; партнерську комунікацію як норму професійної взаємодії.

Авторитарний стиль (28%), хоч і забезпечує чіткість організації та дисципліну, потребує пом'якшення через елементи співпраці; профілактики високого психологічного навантаження в колективах.

2) Комунікативні характеристики.

Комунікативні характеристики керівників загалом достатньо високі: 66,7% демонструють високі або дуже високі комунікативні схильності, що сприяє ефективному діалогу, роботі в команді та формуванню позитивного клімату. Однак, 33,3% потребують розвитку навичок вирішення конфліктів, ведення переговорів і побудови партнерських відносин з різними групами стейкхолдерів (учнями, батьками, громадою).

3) Емоційний інтелект.

Переважає середній рівень емоційного інтелекту (40 % респондентів), що забезпечує здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати поведінку в робочих ситуаціях, підтримувати конструктивні взаємини. Разом із тим, доцільним є подальший розвиток емоційної компетентності 22,2% керівників, зокрема емпатійності та навичок емоційного самоконтролю, що підвищить ефективність комунікації та управління персоналом.

4) Мотиваційна сфера.

Більшість керівників (44,4 %) демонструють середній рівень мотивації досягнення, що забезпечує стабільну й відповідальну управлінську діяльність.

33% керівників мають високу мотивацію досягнення — це група потенційних лідерів освітніх змін, здатних ініціювати та поширювати інноваційні практики у громаді.

5) Резильєнтність (адаптивність і стресостійкість).

Понад 50% керівників демонструють високий рівень резильєнтності, що свідчить про здатність діяти ефективно в умовах стресу та реформ, збереження продуктивності в кризових ситуаціях.

25% респондентів мають низьку або знижену резильєнтність, тому потребують підтримки у розвитку навичок саморегуляції, управління стресом, відновлення власних ресурсів.

6) Організаторські схильності.

55,6% керівників мають високий рівень організаторських здібностей, зокрема: уміння планувати й систематизувати управлінські процеси; здатність координувати роботу колективу; ухвалювати ефективні управлінські рішення.

44,4% керівників потребують удосконалення управлінських умінь, особливо в делегуванні повноважень, тайм-менеджменті, довгостроковому стратегічному плануванні.

7) Загальна інтегральна характеристика профілю.

Психолого-управлінський портрет керівника ЗСО Первомайської міської громади можна описати так: це управлінець із переважанням демократичного стилю, достатньо високою комунікативністю, середнім рівнем емоційного інтелекту, стійкою професійною мотивацією та розвинутою здатністю до організації освітнього процесу. Він демонструє адаптивність і стресостійкість, здатний підтримувати професійний розвиток колективу та створювати позитивний психологічний клімат. Водночас у частини керівників актуальною є потреба розвитку резильєнтності, конфліктологічних навичок, стратегічного планування та делегування.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення психологічних якостей керівників закладів загальної середньої освіти

Результати та аналіз проведеного емпіричного дослідження серед керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської міської територіальної громади засвідчують неоднорідність рівня сформованості психолого-управлінських характеристик керівників ЗЗСО громади, що актуалізує необхідність розроблення цільових рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності, розвиток емоційної компетентності, комунікативних та організаторських умінь, а також посилення резильєнтності в умовах сучасних освітніх викликів..

З огляду на результати дослідження та аналіз наукових підходів до проблеми розвитку особистості керівника, нами запропоновано комплекс психологічних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня розвитку ключових професійно значущих якостей керівників освітніх закладів.

Практичні рекомендації щодо оптимізації стилів керівництва у закладах загальної середньої освіти

Оскільки переважання демократичного стилю у вибірці є позитивним показником, однак для ефективного управління важливо розвивати гнучкість управлінського стилю, що дозволяє адаптувати поведінку до ситуації та особливостей колективу. Жоден з досліджених стилів керівництва не може бути рекомендованим для підвищення ефективності управлінської діяльності в закладі освіти в чистому вигляді. Оптимальний стиль керівництва варто застосовувати в залежності від конкретної управлінської ситуації.

Тому загальні напрями роботи з усіма керівниками закладів освіти можуть стосуватися впровадження системи коучингового управління — орієнтація не на контроль, а на розвиток потенціалу працівників. Можна рекомендувати такі форми роботи: створення професійних спільнот керівників (обмін досвідом, взаємне наставництво); проведення психологічних тренінгів з психоедукації та управлінської гнучкості: «Мій стиль керівництва», «Як адаптувати стиль до ситуації»; регулярне самооцінювання (наприклад, раз на пів року) за допомогою анкетування або експертного оцінювання членів колективу. Варіант тренінгу для директорів закладів загальної середньої освіти «Стиль керівництва» наведено у додатках (Додаток Е).

Окремо пропонуємо рекомендації для груп керівників з різними стилями управління.

Для керівників із переважанням авторитарного стилю (28%) для зменшення надмірного контролю, розвиток довіри та партнерських взаємин пропонуємо такі практичні поради:

- Делегування повноважень. Щотижня визначати завдання, які можуть бути передані заступникам або вчителям (наприклад, підготовка заходів, координація методичних комісій).

- Зміна комунікативного підходу. Під час нарад замінювати наказову форму (“потрібно зробити...”) на спільну (“пропоную обговорити...”, “давайте вирішимо разом...”).

- Зворотний зв’язок. Раз на місяць проводити коротке опитування серед колективу (“Що допомагає вам у роботі?”, “Що варто вдосконалити у взаємодії з адміністрацією?”).

- Участь у програмах з емоційного інтелекту для керівників освіти.

Очікуваним результатом є підвищення довіри до керівника, зростання ініціативності педагогів, формування партнерського стилю спілкування.

Керівникам із демократичним стилем (50%), на нашу думку, варто дотримуватись балансу між демократизмом і управлінською ефективністю. Крім того, їхній досвід може стати цінним для колег з іншими стилями управління.

Практичні поради:

- Визначення чітких меж відповідальності. Навіть за умови колегіальності рішень, керівник має чітко окреслювати, хто відповідає за виконання певного завдання.

- Регулярний моніторинг діяльності. Раз на місяць проводити аналіз виконання планів, не як контроль, а як інструмент оцінки спільної ефективності.

- Ротація лідерських ролей. У різних проектах залучати різних педагогів до керівних позицій, щоб розвивати їх управлінський потенціал.

- Фасилітаційні наради. Проводити педагогічні ради у форматі “мозкового штурму”, “Світового кафе” або “Open Space”, де кожен може висловити думку.

Очікуваний результат: розвиток культури спільного прийняття рішень, посилення мотивації та залученості колективу.

Керівникам із ліберальним стилем (11%) слід підвищувати організованість та відповідальність за управління школою.

Практичні поради:

- Встановлення конкретних цілей і термінів. Для кожного напрямку роботи визначати чіткі дедлайни, показники успіху та відповідальних осіб.
- Зворотній зв'язок і контроль результатів. Після кожного етапу проєкту проводити короткий аналіз — що вдалося, що потребує покращення.
- Особистий приклад дисципліни. Керівник має демонструвати пунктуальність, чіткість, структурність у своїй роботі.
- Розвиток управлінської рішучості. Рекомендується тренінг або коучинг з прийняття рішень у ситуаціях невизначеності.

Очікуваний результат: зміцнення управлінської дисципліни, підвищення ефективності виконання завдань і рівня відповідальності підлеглих

Для керівників зі змішаним (демократично-ліберальним) стилем (11%) рекомендації можуть стосуватися збереження балансу між гнучкістю та контролем.

Практичні поради:

- Комбінація інструментів. Поєднувати демократичні методи обговорення з чітким плануванням і фіксацією результатів.
- Систематизація зворотного зв'язку. Після колективних обговорень складати короткі протоколи рішень — це дисциплінує учасників.
- Участь у навчальних програмах із сучасного менеджменту освіти. Це допоможе гармонізувати управлінський стиль із новими викликами освітньої реформи.
- Формування культури взаємної відповідальності. Акцентувати увагу не лише на свободі, а й на виконанні колективних домовленостей.

Очікуваний результат: підвищення стабільності управлінських процесів, формування зрілої команди з високим рівнем самоконтролю та ініціативи.

Практичні рекомендації для розвитку емоційного інтелекту керівників

З метою підвищення рівня емоційної зрілості, розвитку здатності до конструктивного вирішення конфліктів, формування довірливих стосунків між членами педагогічного колективу можливе використання таких форм роботи:

- Проведення тренінгів емоційної компетентності, спрямованих на розвиток навичок усвідомлення, контролю та регуляції емоцій.
- Використання методики ненасильницького спілкування (М. Розенберга) у процесі управління педагогічним колективом. Вправи для розвитку емоційного інтелекту за методикою ненасильницького спілкування наведені у додатках (Додаток Є).
- Впровадження рефлексивних практик (щотижневі рефлексивні зустрічі, емоційні щоденники, самоаналіз управлінських рішень).
- Підтримка розвитку емпатії через обговорення реальних професійних ситуацій, де емоційна чуйність має ключове значення.

Для керівників із високим рівнем емоційного інтелекту (33%) рекомендації можуть стосуватися підтримання та поширення позитивного емоційного лідерства серед колег. Формами роботи можуть бути менторство або коучинг. Корисними також стануть різні форми роботи для педагогічного колективу з питань емоційного інтелекту в роботі педагогів.

Для керівників із середнім рівнем емоційного інтелекту (44%) важливим є посилення навичок саморегуляції та емпатійного слухання з метою підвищення усвідомленості у взаємодії, розвиток емоційної стабільності, покращення психологічного клімату в колективі.

Практичні поради:

- Практикуйте метод “емоційної паузи”: у стресових ситуаціях робіть коротку зупинку (3–5 секунд), перш ніж реагувати, щоб дати собі час на осмислення.
- Раз на тиждень аналізуйте свої управлінські рішення: чи були вони емоційно обґрунтовані, чи раціональні?
- Використовуйте техніку “зворотного дзеркала” — на нарадах повторюйте суть сказаного співрозмовником, щоби показати розуміння (“Я чую, що для вас важливо...”).
- Відвідуйте тренінги з розвитку емоційної компетентності: розпізнавання емоцій, управління конфліктами, позитивна комунікація.
- Раз на пів року проводьте самооцінку емоційної компетентності.

Для керівників із низьким рівнем емоційного інтелекту (22%) важливим є розвиток базових емоційних навичок — самопізнання, самоконтролю, емпатії.

Практичні поради:

- Почніть із самоспостереження: щодня коротко записуйте свої емоційні реакції на різні події, позначайте тригерні ситуації.
- Освойте методи релаксації для зниження рівня напруження. Комплекс релаксаційних вправ наведено у додатках (Додаток Ж).
- Практикуйте “емоційний моніторинг колективу”: звертайте увагу не лише на зміст висловлювань працівників, а й на інтонацію, вираз обличчя, мову тіла.
- Зверніться до психолога або коуча для проведення індивідуальних консультацій із розвитку емоційного інтелекту.
- Почніть з однієї простої звички: перед тим, як оцінити чийось поведінку — запитайте себе, що стоїть за цією реакцією?

Очікуваний результат: зниження імпульсивності, покращення взаєморозуміння з колегами, формування більш спокійного й конструктивного стилю лідерства.

Практичні рекомендації щодо підвищення рівня мотивації досягнення

Отримані результати експерименту свідчать, що більшість керівників прагнуть досягнень, але не завжди мають достатній рівень внутрішньої впевненості, цілеспрямованості чи системної підтримки для реалізації потенціалу.

Оскільки мотивація досягнення є рушійною силою професійного саморозвитку, ініціативності та продуктивності діяльності керівника., ця психологічна особливість є надзвичайно важливою у створенні іміджу і результативності роботи закладу освіти. Керівникам закладів загальної середньої освіти варто підтримувати ініціативу педагогів, організовувати зустрічі для обговорення успіхів команди (сесії позитивної рефлексії), розвивати мотиваційне середовище в школі (відкритість до ідей, відкритість до ідей, підтримка експериментів, публічне визнання досягнень кожного). З боку органів управління

освітою корисним буде підтримка закладу освіти, акцент на ціннісному аспекті посади керівника (підкреслення соціальної значущості його діяльності).

Керівникам із високим рівнем мотивації досягнень (33%) слід не лише підтримувати високий рівень мотивації досягнень, а й дбати про профілактику емоційного вигорання.

Практичні поради:

- Ставте перед собою стратегічні цілі розвитку школи, які виходять за межі поточних завдань (участь у грантах, створення іміджевих проєктів).
- Підтримуйте мотивацію через публічне визнання результатів — діліться успіхами колективу на сайті школи, у ЗМІ, соціальних мережах.
- Практикуйте тренінги з профілактики емоційного вигорання для збереження внутрішньої мотивації на стабільно високому рівні, розвиток ролі “лідера-натхненника” для педагогічного колективу.

Практичні поради для керівників із середнім рівнем мотивації досягнень (44%) з метою стимулювання внутрішньої зацікавленості у професійному зростанні підвищення особистісної відповідальності за результат, зростання інтересу до саморозвитку, формування стабільної внутрішньої мотивації:

- Використовуйте метод SMART-цілей: формулюйте конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та часово визначені завдання.
- Ведіть “щоденник досягнень” — щотижня записуйте три досягнення (навіть дрібні), щоб підсилити відчуття поступу.
- Визначайте зовнішні стимули (визнання, схвалення, участь у конкурсах) і поступово переходьте до внутрішньої мотивації — почуття задоволення від процесу.
- Встановіть систему малих кроків: розділіть великі завдання на етапи, щоб бачити поступ і не втрачати натхнення.
- Організуйте професійні обміни чи спільні проєкти з іншими школами, що дає ефект “нового досвіду” й відчуття росту.

Керівникам із низьким рівнем мотивації досягнень (22%) слід працювати над формуванням позитивного ставлення до діяльності, відновлення віри у власні можливості, усвідомлення значущості своєї ролі.

Практичні поради:

- Розпочніть із аналізу власних сильних сторін — складіть список компетенцій, досягнень і ситуацій, коли ви успішно впорались із викликами.
- Визначте цінність своєї діяльності: як ваша робота впливає на учнів, колектив, громаду. Це підсилює внутрішнє відчуття сенсу.
- Запровадьте систему міні-заохочень — святкуйте навіть невеликі перемоги (успішно проведений тиждень, позитивний відгук від батьків, нова ідея від учителя).
- Залучайтеся до тренінгів особистісного зростання або програм професійної підтримки для керівників освіти.
- Встановіть короткострокові досяжні цілі — це допомагає поступово відновити впевненість і внутрішній драйв. Варіант тренінгу з цілепокладання за методикою SMART наведено у додатках (Додаток 3).

Практичні рекомендації щодо підвищення рівня комунікативних та організаторських здібностей

Потенціал керівників з найвищим та високим рівнем комунікативних схильностей варто використовувати під час тренінгових занять, у фасилітаційних групах. Такі керівники можуть виступати в ролі координаторів дискусійних платформ. Корисними можуть стати інтерв'їзійні зустрічі (обмін досвідом між керівниками різних шкіл).

Практичні поради для керівників із найвищим і високим рівнем комунікативних схильностей (66,7%):

- Практикуйте метод активного слухання: під час розмови з підлеглими уникайте перебивань, уточнюйте сказане (“Правильно я розумію, що ви маєте на увазі...”).
- Використовуйте “Я-повідомлення” замість оціночних суджень (“Мені здається, що ситуація потребує уточнення”, замість “Ви не розібралися”).

- Під час конфліктів застосовуйте техніку “трьох запитань”:
 1. Що відбулося?
 2. Як це вплинуло на вас/інших?
 3. Як це можна змінити надалі?
- Беріть участь у тренінгах з ділової комунікації та переговорів — це допоможе розширити арсенал комунікативних стратегій.

Практичні поради для керівників із середнім рівнем комунікативних схильностей (22,2%):

- Застосовуйте щоденне тренування комунікації — ставте собі мету щодня ініціювати хоча б одну розмову з колегою, з яким раніше спілкувались рідко.
- Розвивайте невербальну комунікацію: контроль поведінки, погляду, усмішки, відкритих жестів — вони формують довіру.
- Перед виступами використовуйте техніку “ЗР” (pause, plan, positive): зробіть паузу, продумайте головну думку, зосередьтесь на позитивному посиленні.
- Уникайте шаблонних фраз і розпоряджень — замість них формулюйте звернення у формі пропозицій (“Можемо розглянути варіант...”).
- Беріть участь у тренінгах асертивності (уміння впевнено висловлювати позицію без агресії).

Очікуваний результат: зростання впевненості у спілкуванні, покращення стосунків з колективом, зменшення комунікативних бар’єрів.

Практичні поради для керівників із низьким рівнем комунікативних схильностей (11,1%):

З метою формування базових умінь ефективного спілкування, зниження комунікативної тривожності можна запропонувати такі форми роботи:.

- Почніть з розвитку навичок слухання: під час розмови концентруйте увагу на співрозмовнику, не оцінюйте, а просто слухайте. Добірка вправ з активного слухання наведена у додатках (Додаток І).
- Записуйте короткі нотатки після важливих бесід: що вдалося, які емоції викликала розмова, як можна покращити наступного разу.

- Відпрацюйте техніку “емоційного відгуку” — у відповідь на почуте висловлюйте розуміння (“Я бачу, що вам важко”, “Розумію ваше занепокоєння”).
- Зверніться до психолога або тренера з комунікативного розвитку для індивідуальної роботи над бар’єрами спілкування.
- Використовуйте дзеркальне спостереження: просіть колегу дати зворотний зв’язок, як ви виглядаєте в діалозі (тон, темп, емоційність).

Очікуваний результат: зниження невпевненості у спілкуванні, підвищення відкритості, формування позитивного іміджу керівника.

Під час дослідження керівники закладів освіти продемонстрували сформовані організаторські здібності, однак частині з них доцільно розвинути ініціативність, навички делегування, системного планування та контролю виконання.

На нашу думку, керівникам із найвищим та високим рівнем організаторських схильностей (55,6 %) можна рекомендувати менторську, проєктну діяльність. Вони можуть ділитися досвідом з питань лідерства і управління змінами з менш досвідченими колегами. Крім того, корисною буде рефлексія результатів після завершених проєктів, що сприятиме розвитку довіри в колективі.

Для керівників із середнім рівнем організаторських схильностей (27,8%) важливим є розвиток системності, планування та здатності координувати дії колективу.

Практичні поради:

- Визначайте пріоритети на місяць — не більше 3 ключових напрямів, щоб уникнути розпорошення уваги.
- Розробіть чек-листи для основних процесів (організація педрад, контроль ведення документації, підготовка до атестації).
- Працюйте над набуттям навичок тайм-менеджменту — використовуйте щоденник або цифровий планувальник.
- Відвідайте тренінги з організаційної культури та проєктного менеджменту.

- Створіть команду однодумців для реалізації невеликого шкільного проекту — це тренує навички планування й розподілу ролей.

Очікуваний результат: підвищення організованості, чіткості в роботі, формування навички керування процесами.

Для керівників із низьким рівнем організаторських схильностей (16,7%) необхідним має стати формування базових організаційних навичок і впевненості в управлінській діяльності.

Практичні поради:

- Починайте день із чіткого плану — 3 головні завдання дня та час їх виконання.
- Використовуйте метод “малих кроків”: розділяйте великі завдання на короткі етапи з проміжними результатами.
- Ведіть щоденник самопостереження: що організував сьогодні, що відтермінував, що допомогло бути ефективним.
- Попросіть наставника або досвідченого керівника про супервізію — раз на місяць аналізуйте разом організаційні труднощі.
- Тренуйте вміння виступати перед колективом, формулювати завдання чітко й мотивуюче.

Очікуваний результат: розвиток впевненості, підвищення самоконтролю, покращення якості управлінських рішень.

Рекомендації щодо розвитку резильєнтності керівників ЗЗСО

За результатами діагностування більшість керівників продемонструвала достатньо високий рівень стійкості до стресів, однак є потреба у розвитку навичок емоційного самоконтролю, адаптивності, гнучкості мислення та вміння відновлювати ресурсний стан.

Загальні напрями роботи можуть бути реалізовані у таких формах:

- Проведення тренінгів і семінарів: “Психологічна стійкість керівника освіти”, “Як залишатися ефективним у кризових умовах”.

- Введення в практику школи “днів турботи про себе” — заходів, спрямованих на відновлення енергії педагогічного колективу.
- Організація партнерських груп підтримки серед керівників — обмін досвідом, обговорення складних ситуацій.
- Формування культури психічного здоров’я в освітньому середовищі (регулярна психологічна просвіта, консультації, відкрита комунікація).

Для керівників із високим рівнем резильєнтності (33%) з метою підтримання внутрішнього балансу, розвиток здатності допомагати іншим у стресових ситуаціях ми пропонуємо такі практичні поради:

- Виконуйте роль емоційних лідерів у колективі: діліться власними стратегіями подолання труднощів, моделюйте спокій і впевненість.
- Підтримуйте менторські відносини — допомагайте колегам долати професійне вигорання.
- Ведіть щоденник ресурсів: фіксуйте події або дії, що допомагають вам відновлюватись (прогулянка, творчість, час із родиною).
- Практикуйте метод “ресурсного кола”: у стресовій ситуації пригадайте три події, у яких ви успішно впоралися з викликами.

Очікуваний результат: стабільне психоемоційне самопочуття, здатність бути “опорою” для колективу в періоди напруження.

Практичні поради для керівників із вищим за середній рівнем резильєнтності (17%) спрямовані на зміцнення гнучкості мислення, розвиток навичок конструктивного реагування на зміни.

- Після кожної складної ситуації проводьте аналіз досвіду за схемою: Що сталося? Чому? Що я можу зробити інакше наступного разу?
- Тренуйте когнітивну гнучкість: розглядайте проблеми з кількох точок зору (“Як це бачить учитель?”, “Як реагують батьки?”, “Які можливості приховані?”).
- Практикуйте метод “малих перемог” — фіксуйте навіть незначні успіхи, щоб підтримувати мотивацію.

- Використовуйте техніку психологічного переформулювання: замість “Це катастрофа” — “Це новий виклик, який допоможе мені вирости”.

Очікуваний результат: зростання оптимізму, вміння швидше відновлюватись після напруження, стійкість у нестандартних ситуаціях.

З метою розвитку навичок саморегуляції, відновлення психоемоційного ресурсу пропонуємо такі рекомендації для керівників із середнім рівнем резильєнтності (17%):

- Засвоюйте техніки антистресу. Практики для подолання стресу за рекомендаціями Світлани Ройз наведено у додатках (Додаток К).
- Практикуйте метод “емоційного журналу” — записуйте щоденні події й те, які емоції вони викликають, щоб навчитися усвідомлювати й регулювати їх.
- Впровадьте у розклад “ресурсні перерви” — короткі 5-хвилинні паузи після інтенсивної роботи для переключення уваги.
- Розвивайте соціальну підтримку: спілкуйтеся з колегами, беріть участь у професійних спільнотах, обговорюйте труднощі.
- Вивчайте техніки майндфулнесу (усвідомленості) — зосередження на теперішньому моменті.

Очікуваний результат: зниження емоційної напруги, розвиток внутрішньої рівноваги, формування навички психологічного відновлення.

Практичні поради для керівників із нижчим за середній рівнем резильєнтності (17%) з метою подолання емоційного виснаження, формування позитивного ставлення до труднощів:

- Розпізнавайте ознаки стресу (втома, дратівливість, безсоння) і реагуйте завчасно — зміна діяльності, короткий відпочинок, спілкування.
- Використовуйте техніку “перевірки реальності”: запитуйте себе — “Чи справді ця ситуація настільки безвихідна, як здається зараз?”
- Плануйте щотижневі “ресурсні активності” (спорт, хобі, природа).
- Працюйте з коучем або психологом для формування навичок подолання стресу.

- Навчіться приймати підтримку — довіряйте частину обов’язків команді, не намагайтесь контролювати все.

Очікуваний результат: підвищення життєстійкості, зменшення проявів професійного вигорання, розвиток адаптивності.

Для керівників із низьким рівнем резильєнтності (6%):

Мета: формування базової емоційної стабільності та віри у власні можливості.

Практичні поради:

- Розпочніть з усвідомлення власних сильних сторін — складіть список якостей, які допомагали долати труднощі.
- Щодня практикуйте метод “три позитиви”: записуйте три речі, що вдалися протягом дня.
- Обмежте інформаційні перевантаження — дозуйте споживання новин, особливо негативних.
- Зверніться до фахівця з психологічної підтримки або групи емоційної самодопомоги.
- Почніть з простого — сон, вода, рух, спілкування — це базові фактори відновлення стійкості.

Очікуваний результат: поступове відновлення емоційного ресурсу, підвищення самовпевненості та адаптивності.

Для ефективної реалізації запропонованих заходів у закладах освіти Первомайської міської громади доцільно створити сприятливі організаційно-психологічні умови, серед яких: функціонування психологічної служби підтримки керівників; систематичне проведення психолого-педагогічних семінарів; залучення спеціалістів до підвищення кваліфікації; розвиток мережі взаємопідтримки між керівниками навчальних закладів.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти Первомайської міської територіальної громади.

Висновки до розділу 3

Проведене емпіричне дослідження дозволило всебічно оцінити рівень розвитку психологічних характеристик керівників закладів загальної середньої освіти Первомайської міської територіальної громади. На основі отриманих результатів було сформовано узагальнений психолого-управлінський профіль сучасного керівника школи та розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності його діяльності.

Стиль управління керівників громади здебільшого демократичний (50%), що свідчить про орієнтацію на партнерство, колегіальність і командну роботу.

Авторитарний стиль, притаманний 28% керівників, хоч і забезпечує організованість, потребує збагачення елементами діалогу та гнучкого управління.

Комунікативні компетентності переважної більшості керівників є високими (66,7%), що сприяє створенню позитивного психологічного клімату та ефективній взаємодії в колективах. Разом з тим близько третини керівників потребують розвитку навичок конструктивного розв'язання конфліктів та комунікації зі стейкхолдерами.

Емоційний інтелект керівників перебуває на середньому рівні, що забезпечує функціональні можливості для професійної взаємодії. Результати дослідження вказують на доцільність цілеспрямованого розвитку емпатії, емоційного самоконтролю та навичок регуляції психоемоційного стану.

Мотивація досягнення у більшості керівників є стабільною, а 33% респондентів з високою мотивацією становлять групу, здатну ініціювати інновації та бути агентами змін у громаді.

Організаторські здібності керівників мають різний рівень сформованості: 55,6% мають високі організаторські схильності, тоді як 44,4% потребують удосконалення навичок делегування, стратегічного планування та оптимізації часу.

Показники резильєнтності демонструють високий адаптивний потенціал керівників, адже понад половина з них здатні ефективно діяти в умовах стресу та

невизначеності. Разом з тим 25% потребують розвитку навичок подолання стресу та відновлення внутрішніх ресурсів.

На основі отриманих результатів було сформовано узагальнений психолого-управлінський профіль керівника ЗЗСО громади, який включає: демократичний стиль лідерства, високі комунікативні компетентності, середній рівень емоційного інтелекту, достатню мотивацію досягнення, виражені організаторські уміння та вагому стресостійкість. Профіль також окреслює специфічні зони розвитку, що потребують уваги в контексті професійного вдосконалення керівників.

На підставі узагальненого профілю та аналізу емпіричних даних розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення емоційної компетентності керівників, розвиток стратегічного мислення, вдосконалення комунікативних та конфліктологічних умінь, а також зміцнення резильєнтності. Вони розглядаються як необхідний інструмент підсилення управлінського потенціалу керівників та оптимізації освітнього менеджменту в громаді.

Сформовані рекомендації є логічним продовженням дослідження і забезпечують можливість практичного застосування отриманих результатів у діяльності керівників ЗЗСО і сприяють підвищенню якості управління, розвитку лідерського потенціалу та впровадженню ефективних управлінських практик у Первомайській міській громаді.

ВИСНОВКИ

У межах дослідження психологічних основ успішної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти було здійснено комплексний теоретико-емпіричний аналіз, що дозволив виявити ключові управлінські та особистісно-психологічні характеристики сучасного освітнього лідера, визначити рівень їх сформованості у керівників Первомайської міської територіальної громади та обґрунтувати шляхи подальшого вдосконалення.

У першому розділі було з'ясовано, що освітнє лідерство в сучасній психологічній науці розглядається як багатокomпонентний феномен, що включає особистісні, управлінські, комунікативні, мотиваційні та емоційно-вольові характеристики керівника. Узагальнення наукових джерел підтвердило, що ефективний керівник закладу освіти відзначається такими якостями: системним мисленням і стратегічним баченням розвитку закладу; високим рівнем соціальної та емоційної компетентності; здатністю до партнерської взаємодії, командотворення й делегування; умінням застосовувати гнучкі моделі управління та адаптуватися до змін.

Проаналізовано провідні теорії лідерства — від класичних підходів до сучасних концепцій трансформаційного, сервісного, стратегічного та ціннісного лідерства. Уточнено психологічні характеристики успішного керівника ЗЗСО, серед яких ключовими є: емоційний інтелект, мотивація досягнення, комунікативна культура, організаторські здібності, резильєнтність та готовність до інновацій.

Другий розділ присвячений методологічному обґрунтуванню емпіричного дослідження. Було підібрано комплекс психодіагностичних методик, які дають змогу цілісно оцінити стилі управління, рівень емоційного інтелекту, мотиваційну сферу, комунікативні та організаторські здібності, а також рівень резильєнтності керівників. Методики забезпечили валідність та надійність отриманих результатів, а сама процедура дозволила дослідити різні аспекти управлінської діяльності у їх взаємозв'язку.

Організація емпіричного етапу відповідала етичним вимогам психологічних досліджень: добровільна участь, анонімність, інформована згода, коректність інтерпретації результатів.

У третьому розділі було здійснено аналіз отриманих результатів, що дозволив сформуванню узагальнений психолого-управлінський портрет керівника ЗЗСО Первомайської громади.

Половина керівників (50%) продемонстрували демократичний стиль, що свідчить про тенденцію до командної роботи, відкритості, довіри, включення педагогів у прийняття рішень. Такий стиль є одним із визначальних чинників формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Водночас 28% керівників використовують авторитарний стиль, який забезпечує дисципліну й чіткість, але потребує збалансованості, щоб уникнути емоційного напруження в колективах.

66,7% керівників мають високий чи найвищий рівень комунікативних схильностей, що вказує на здатність до налагодження контактів, вирішення завдань у взаємодії, відкритість до діалогу.

55,6% продемонстрували високий рівень організаторських здібностей, що свідчить про вміння планувати, координувати й контролювати діяльність колективу. При цьому 44,4% керівників потребують удосконалення навичок делегування, стратегічного планування та тайм-менеджменту.

Більшість керівників (44,4%) показали середній рівень емоційного інтелекту, що є достатнім для конструктивної взаємодії, але потребує подальшого вдосконалення (емпатія, емоційний самоконтроль, гнучкість реагування).

У мотиваційній сфері більшість (44,4%) демонструє середній рівень мотивації досягнення, що забезпечує стабільність виконання завдань; 33% мають високу мотивацію, що дозволяє розглядати їх як потенційних драйверів інноваційного розвитку громади.

Понад 50% керівників мають високий рівень резильєнтності, що важливо в умовах реформ, кризових ситуацій і підвищених управлінських навантажень.

Водночас 25% продемонстрували низький або знижений рівень емоційної стійкості, що потребує цілеспрямованої підтримки.

На основі отриманих результатів сформовано узагальнений профіль керівника ЗЗСО Первомайської громади. У типовому варіанті це: лідер із переважно демократичним стилем управління; комунікативно активна, відкрита до співпраці особистість; управлінець із достатньо сформованими організаторськими вміннями; особистість зі середнім рівнем емоційної компетентності та вираженою потребою у її подальшому розвитку; управлінець із середньою мотивацією досягнення; стресостійкий, адаптивний лідер із потенціалом професійного зростання.

На основі результатів було сформовано комплекс рекомендацій, що охоплює:

- розвиток емоційного інтелекту (тренінги, рефлексивні практики, супервізія);
- зміцнення резильєнтності (техніки стрес-менеджменту, емоційна саморегуляція);
- підвищення рівня комунікативної компетентності (конфліктологія, переговори, фасилітація);
- удосконалення стратегічних та організаторських умінь (планування, делегування, управління змінами);
- підтримку керівників із підвищеним рівнем навантаження.

Крім того, ми вважаємо доцільним використовувати потенціал успішних керівників закладів освіти для організації фасилітації, супервізії, тренінгів для колег, що потребують удосконалення управлінських якостей. Водночас рекомендації для групи успішних управлінців стосуються і профілактики емоційного вигорання.

Рекомендації є практично орієнтованими та можуть бути інтегровані в систему підвищення кваліфікації керівників закладів освіти громади.

Проведене дослідження підтверджує, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти є ключовою фігурою забезпечення якості освіти, формування комфортного освітнього середовища та розвитку педагогічного

колективу. Рівень його психологічної компетентності є визначальним у побудові ефективної управлінської діяльності та успішній реалізації освітніх змін.

Отримані результати репрезентують актуальний стан розвитку управлінських та психологічних компетентностей керівників Первомайської міської громади та створюють науково обґрунтоване підґрунтя для подальшого вдосконалення їх професійної діяльності.

У перспективі подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на дослідження впливу цифровізації освіти, освітніх реформ і кризових факторів (зокрема воєнного стану, економічних змін, соціальної турбулентності) на психологічну готовність керівників до інновацій і рівень їхньої адаптивності та резильєнтності у професійній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Harris A., Jones M., Ismail N. Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*. 2022. Vol. 42, No. 5. P. 438–456. URL: <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Houlman D., Boiatsis R., Makki E. *Emotional Intelligence*. 2022. URL: https://uabook.com.ua/book/emocijnyj-intelekt/#epub_reader_frame (дата звернення: 20.10.2025).
3. Leithwood K. The Personal Resources of Successful Leaders: A Narrative Review. 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/9/932> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Leithwood K. Examining the Psychometric Properties of the Successful School Leadership Survey. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/373477090_Examining_the_Psychometric_Properties_of_the_Successful_School_Leadership_Survey (дата звернення: 20.10.2025).
5. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія / за заг. ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
6. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія. Київ – Чернівці : Букрек, 2018. 320 с.
7. Вавринів О. С., Яремко Р. Я. Резилієнтність управлінців позашкільної освіти: психологічне консультування як підтримка ресурсу подолання професійного стресу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. 8 (48). С. 1316–1325. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1316-1325](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1316-1325) (дата звернення: 20.20.2025).
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. ISBN 966-569-013-2.

9. Газлайтинг як прояв психологічного насилля керівника щодо підлеглих у професійному середовищі / В. А. Оверчук // Теорія і практика сучасної психології. — 2019. — № 4, т. 2. — С. 136-140. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=J9iBSUYAAAJ&citation_for_view=J9iBSUYAAAAJ:qUcmZB5y_30C (дата звернення: 17.10.2025).

10. Григораш В., Хлебнікова Т. Розвиток комунікативної компетентності керівників навчальних закладів як умова адаптивного управління формальними та неформальними комунікаціями в організації. *Адаптивне управління: теорія та практика. Серія: Педагогіка*. 2021. Вип. 11(21). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-11\(21\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-01) (дата звернення: 20.10.2025).

11. Даниленко Л. І. Міжнародний досвід публічного управління закладами освіти на місцевому рівні в умовах криз. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. Вип. 17. С. 905–924. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2022_17_13 (дата звернення: 22.10.2025).

12. Даньшин М. Феномен «лідерства» в психолого-педагогічній науці: теоретичний аналіз. *Інноватика у вихованні*. 2024. Т. 2, № 19. С. 207–215. URL: <https://doi.org/10.35619/iiu.v2i19.629> (дата звернення: 17.10.2025).

13. Дарманська І., Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент : навчальний посібник. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

14. Жигайло Н. Філософсько-психологічні аспекти лідерства в освіті та науці. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 31–37.

15. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Психологія вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій : монографія. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024. 188 с.

16. Карамушка Л., Креденцер О., Терещенко К., Лагодзінська В., Івкін В., Ковальчук О. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022.

URL: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> (дата звернення: 22.10.2025).

17. Кириченко Р. В., Зозуля Д. Р., Федоренко Я. В. Лідерські якості керівника: психологічний аспект. // *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації* : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Переяслав, 30 листопада 2023 р. Вип. 99. Переяслав : Університет Григорія Сковороди, 2023. С. 212–214.

18. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.

19. Коkun О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.

20. Коkun О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2023. 25 с.

21. Кондрацька Л. В., Шукалова О. С. Психологічні особливості формування професійної компетентності майбутнього керівника в освіті. *Теорія і практика сучасної психології*. 2019.

URL: http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2019/part_2/10.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

22. Копитко М. І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з врахуванням вимог концепції людського розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084> (дата звернення: 10.11.2025).

23. Лондар С. Л., Мельник С. В., Терещенко Г. М. Виклики в освітній галузі в період воєнного стану в Україні: необхідність перебудови інформаційного забезпечення. *Освітня аналітика України*. 2022. Вип. 2. С. 5–22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2022_2_2 (дата звернення: 11.11.2025).

24. Мандрагеля В. Розподілене лідерство в закладах освіти: розмаїття підходів до сутності і змісту. 2021. URL: <https://is.gd/ojBN40> (дата звернення: 18.11.2025).

25. Марчук А. Особливості застосування стилів комунікації в процесі управління педагогічною взаємодією. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка*. 2018. № 4(7). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-4\(7\)](https://doi.org/10.33296/2707-0255-4(7)) (дата звернення: 19.11.2025).

26. Мешко Г. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти. 2022. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=0UZiUmAAAAJ&citation_for_view=0UZiUmAAAAAJ:IWHjjKOFINEC (дата звернення: 19.11.2025).

27. Мітіна С. В. Психологія особистості : навч.-метод. посіб. Київ, 2020. 276 с.

28. Мозгова Л. А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. *Народна освіта Електронне наукове видання*. 2016. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896 (дата звернення: 17.10.2025).

29. Мухіна Г. В. Характеристика структурних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика*. 2024. № 1. С. 61–65. URL: <https://doi.org/10.32782/2709-9261-2024-1-9-12> (дата звернення: 17.10.2025).

30. Освітнє лідерство: від теорії до практики : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. В. Р. Міляєвої ; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. – Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. – 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> (дата звернення: 17.11.2025).

31. Павлишина Н., Кузава І. Стресостійкість в умовах воєнного стану як компонент професійної компетентності майбутніх спеціальних педагогів. Інклюзія і суспільство. 2024. 2. 43–47. URL: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-2-6> (дата звернення 22.11.2025).

32. Пристай О. В. Креативність та емоційний інтелект у структурі управлінської компетентності керівника ЗЗСО / О. В. Пристай // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. – 2022. – Вип. 1. –

С. 36–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknup_2022_1_8 (дата звернення: 22.10.2025).

33. Пристай О. В. Психологічні умови формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти : дис. д-ра філософії. Київський університет імені Бориса Грінченка, 04.09.2023. 234 с.

34. Психологія управління : навч. посіб. / уклад. В. В. Ягоднікова. Одеса : видавець Букаєв В. В., 2022. 141 с.

35. Снігур Ю., Карамушка Л. Тренінг «Психологія підготовки керівників освітніх організацій до використання продуктивних копінг-стратегій». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2025. Т. 34, № 1. С. 110–124. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.10> (дата звернення: 17.10.2025).

36. Салій Р. Освітнє лідерство як складова професійної підготовки майбутніх магістрів у галузі освіти. *Педагогіка*. 2025. Т. 2, № 2. С. 79–87. URL: [https://doi.org/10.31652/3041-1203-2024\(2\)-79-87](https://doi.org/10.31652/3041-1203-2024(2)-79-87) (дата звернення: 17.11.2025).

37. Сорочан Т.М., Данильєв А.О., Дьяченко Б.А., Рудіна О.М. Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня (за матеріалами Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти) / Т.М. Сорочан, А.О. Данильєв, Б.А. Дьяченко, О.М. Рудіна — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2013. — 524 с.

38. Сущенко Л. О. Діловий імідж менеджера закладу освіти : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальностей "Дошкільна освіта", "Початкова освіта" освітньо-професійних програм "Дошкільна освіта", "Початкова освіта". Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 155 с.

39. Сущенко Л. М. Психологічна готовність керівників закладів освіти до інноваційної діяльності // *Педагогічний альманах*. 2020. Вип. 45. С. 98–103.

40. Тищенко Т., Гречаник О. Управління формуванням психологічних якостей керівників навчальних закладів як наукова проблема. Адаптивне управління: теорія та практика. Серія: Педагогіка. 2021. Т. 11, № 21. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-11\(21\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-11(21)-14) (дата звернення: 11.11.2025).

41. Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/3ba4fdb7-c70f-4053-af06-ccff5948f52a/content> (дата звернення: 17.10.2025).

42. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-ге вид., перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.

43. Хватова О. Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності // *Наукові перспективи. Серія: Державне управління*. Київ, 2023. Вип. 4(34). С. 174–185.

44. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.

45. Шахова О. Г. Соціальна психологія особистості : навч. посіб. Харків: Контраст, 2019. 116 с. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/96> (дата звернення 10.10.2025).

46. Шоробура І. М. Стилi управління в закладах освіти // *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 83.

47. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385-393. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001002946> (дата звернення 22.11.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати діагностування за методикою «Схильність до певного стилю керівництва» (автор – Є. Ільїн).

	Кількість балів			
№ респондента	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Домінуючий стиль
1	5	8	5	Демократичний
2	12	4	2	Авторитарний
3	4	9	6	Демократичний
4	3	5	10	Ліберальний
5	3	10	5	Авторитарний
6	4	11	3	Демократичний
7	3	11	4	Демократичний
8	3	12	3	Демократичний
9	11	6	2	Авторитарний
10	2	8	8	Демократично-ліберальний
11	5	8	5	Демократичний
12	11	5	3	Авторитарний
13	0	13	5	Демократичний
14	5	9	4	Демократичний
15	10	7	1	Авторитарний
16	2	6	10	Ліберальний
17	1	13	4	Демократичний
18	12	3	3	Авторитарний

Результати діагностування за методикою «Емоційний інтелект» (Н. Холл)

	Розподіл балів						
№ респондента	Емоц. обізнаність	Управління емоціями	Самомотивація	Емпатія	Розпізнавання емоцій	Інтегративний рівень ЕІ	Рівень
1	16	10	12	19	13	70	Високий
2	10	-2	11	10	11	40	Середній
3	17	13	15	10	16	71	Високий
4	11	6	1	9	12	39	Низький
5	9	1	9	6	8	42	Середній
6	17	13	17	7	6	74	Високий
7	16	9	17	16	17	74	Високий
8	13	7	13	14	13	60	Середній
9	13	7	13	12	11	57	Середній
10	6	-2	7	8	4	23	Низький
11	16	11	14	9	11	71	Високий
12	9	6	9	8	9	41	Середній
13	16	10	17	17	13	75	Високий
14	10	6	9	10	11	46	Середній
15	16	13	12	8	10	59	Середній
16	7	5	4	7	5	32	Низький
17	15	14	12	15	17	73	Високий
18	9	6	8	9	10	42	Середній

Результати діагностування за методикою Т. Елерса «Діагностика рівня мотивації досягнення»

№ респондента	Бали	Рівень мотивації	Характеристика
1	34	Високий	Наполегливий, орієнтований на результат
2	25	Середній	Має мотивацію досягнень, але не завжди стабільну
3	36	Високий	Амбітна, прагне до самореалізації
4	18	Низький	Уникає ризику, часто діє обережно
5	27	Середній	Має позитивне ставлення до роботи, але бракує послідовності
6	33	Високий	Активна, прагне визнання, ефективна у змаганні
7	37	Високий	Висока внутрішня мотивація, орієнтація на успіх
8	26	Середній	Схильний до змагання, але не завжди доводить справи до кінця
9	22	Середній	Орієнтований на стабільність, потребує зовнішнього стимулу
10	17	Низький	Часто уникає складних завдань
11	35	Високий	Системна, наполеглива, прагне результату
12	24	Середній	Має помірне бажання досягати успіху
13	38	Високий	Сильно виражене прагнення до лідерства та успіху
14	28	Середній	Активний, але мотивація залежить від зовнішніх факторів
15	23	Середній	Має потенціал, але потребує додаткової підтримки
16	19	Низький	Часті сумніви, низька віра у власні можливості
17	36	Високий	Високий рівень самодисципліни та цілеспрямованості
18	27	Середній	Виявляє старанність у знайомих умовах

Результати діагностування за методикою «КОС-2»

№ респондента	Комунікативні схильності	Рівень	Організаторські схильності	Рівень
1	18	Найвищий	17	Найвищий
2	13	Високий	12	Середній
3	19	Найвищий	18	Найвищий
4	8	Низький	7	Низький
5	15	Високий	14	Високий
6	17	Найвищий	16	Високий
7	19	Найвищий	19	Найвищий
8	11	Середній	13	Високий
9	12	Середній	11	Середній
10	9	Середній	8	Низький
11	18	Найвищий	17	Найвищий
12	13	Високий	12	Середній
13	20	Найвищий	19	Найвищий
14	15	Високий	15	Високий
15	11	Середній	10	Середній
16	7	Низький	8	Низький
17	18	Найвищий	18	Найвищий
18	14	Високий	12	Середній

Результати діагностування за шкалою резильєнтності Коннора-Девідсона-10

№ респондента	Бали (0–40)	Рівень резильєнтності
1	35	Високий
2	24	Середній
3	37	Високий
4	16	Нижчий за середній
5	28	Вищий за середній
6	34	Високий
7	38	Високий
8	26	Вищий за середній
9	23	Середній
10	15	Низький
11	32	Високий
12	25	Середній
13	39	Високий
14	29	Вищий за середній
15	21	Середній
16	17	Нижчий за середній
17	36	Високий
18	17	Нижчий за середній

Тренінг для керівників ЗЗСО «Стилі керівництва»

Тривалість: 2 години

Форма проведення: інтерактивний тренінг

Цільова аудиторія: директори шкіл

Кількість учасників: 10–15 осіб

Мета тренінгу:

- ознайомити учасників із різними стилями керівництва;
- допомогти визначити власний управлінський стиль;
- сформувати навички ефективного застосування різних стилів у конкретних ситуаціях;
- сприяти розвитку рефлексії та усвідомленого лідерства у сфері освіти.

План тренінгу

1. Вступна частина (10 хв)

Мета:

- створити позитивну атмосферу;
- познайомити учасників;
- окреслити очікування.

Хід:

Вправа 1. «Керівник — це...» (10 хв)

Учасники по черзі закінчують речення: «Керівник — це той, хто...».

Тренер записує ключові слова на фліпчарті.

Обговорення: які риси повторюються? Які викликають суперечки?

Міні-презентація тренера (10 хв)

- Мета і структура тренінгу.
- Правила роботи групи

2. Теоретичний блок (30 хв)

Мета: ознайомити з класичними та сучасними моделями керівництва.

Стилі управління. Міні-лекція.

- Професійна діяльність заступника керівника загальноосвітнього навчального закладу передбачає високо кваліфіковане виконання власних професійних обов'язків, що потребує достатньо високого рівня розвитку професійної компетентності, яка складається з наступних компонентів:

- управлінська компетентність,
- соціально-педагогічна компетентність,
- соціально-економічна компетентність,
- інноваційна компетентність,
- фасилітативна компетентність (організація процесу колективного розв'язання проблем у групі).

- Управлінська компетентність передбачає наявність професійних знань та практичного досвіду в сфері управління навчальним закладом, організації колективної навчально-виховної, методичної, наукової та суспільної діяльності

Розглянемо деякі аспекти реалізації управлінської компетентності заступника керівника ЗНЗ. Сучасна реальність потребує нового стилю управління, підґрунтям якого стає підхід, орієнтований на розкриття творчого потенціалу особистості. Ефективний заступник сьогодні - це заступник, який сам поважає людину і водночас усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості працівниками, а не від посади. Тож як завоювати авторитет? Ми переконані, що це можливо лише за умови шанобливого ставлення до людей, високого професіоналізму, прагнення до спільного стилю управління.

3. Завдання

- *Спробуйте згадати випадки, коли з вами обговорювали вашу виконавчу діяльність (відвіданий урок, ваші обов'язки, відносини з колегами, вашу розробку уроку). Згадайте, коли це було зроблено добре, а коли погано? Як ви почувалися у таких випадках? Чи могли ви змінити свою поведінку в результаті такого обговорення?*

Тепер подумайте про випадки, коли ви намагалися обговорити питання про виконавчу діяльність зі своїми підлеглими. Як ви підійшли до цього обговорення? Чи

досягли поставленої мети? Який є стиль вашого управління (спілкування): на вашу думку, на думку підлеглих.

Стиль управління - це певна система методів і прийомів управління колективом, яким керівник віддає перевагу. Вибір цих методів зумовлений багатьма об'єктивними (соціальними) та суб'єктивними (індивідуально-психологічними) факторами.

4. Вправа «Віртуальний кабінет. Стиль управління»

Мета: визначити стиль управління керівника, систему способів діяльності та ефективність.

Обладнання: таблички.

- За Куртом Левіним (нім. психолог) розрізняють три стилі: авторитарний, ліберальний, демократичний. Уявіть, що перед вами ефективний заступник керівника. Оберіть стиль управління, який, на вашу думку, є найефективнішим. (На табличках записані стилі: авторитарний, ліберальний, демократичний; система способів діяльності керівника; ефективність діяльності)

авторитарний	ліберальний	демократичний
- Керівник спілкується в колективі на правах єдиного авторитету - Керівник упевнений, що людей потрібно примушувати якісно працювати за допомогою жорсткого контролю - Керівник одноосібно ухвалює рішення і досягає його виконання, думки колективу не враховує <u>Характеристики:</u>	- Керівник йде на поступки і начальству, і підлеглим - Керівник прагне перекласти відповідальність на "чужі плечі", ухиляється від прийняття рішення і відповідальності за нього - Основна форма спілкування керівника – прохання <u>Характеристики:</u> - стихійність у роботі, - вирішуються лише термінові питання,	- Керівник приймає рішення із врахуванням думки колективу - Успіхи кожного враховує і заохочує, ініціативу та самостійність підтримує - Повноваження делеговані - Проблеми обговорюються колективно - Основна форма спілкування - наради, інформування <u>Характеристики:</u> - розподіл повноважень між керівником і підлеглим, - заохочення висловлення пропозицій і рекомендацій, - систематичний контроль з відстеженням позитивних результатів, - вимогливість у поєднанні зі справедливістю, - ввічливість у спілкуванні,

• висока централізація управління, • домінування єдиноначальності, • переважальний метод управління - накази, • суворий контроль процесу та результатів роботи, • ініціативу не стимулюють.	• серед засобів впливу переважає прохання.	• переважає спілкування з проханнями, рідко - з наказами.
---	--	---

- Який же зі стилів найкращий?

(Обговорення)

Висновок.

- На думку Майкла Мескона, «керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль управління протягом усієї кар'єри. Керівник має навчитися користуватися всіма стилями, методами впливу, які найбільше підходять для конкретної ситуації. Якби когось попросили назвати кращий стиль управління, це був би адаптований або стиль, орієнтований на реальність. Ефективний стиль управління змінюється залежно від ситуації. Жодний стиль управління не можна вважати найефективнішим. Тому ефективні керівники - це ті, хто може поводити себе по-різному, залежно від вимог реальності».

5. Вправа «Психологічне коло образів»

Мета: визначити риси своєї особистості.

Обладнання: картки з тваринами.

- Стиль управління – це не лише сукупність певних методів, які обирає заступник керівника, але і вплив його індивідуальності: темпераменту, характеру, здібностей.

Тому пропоную визначити риси своєї особистості відповідно до образу тварин. Оберіть із запропонованих картинок образ тієї тварини, який вам найбільше імпонує (Буйвол, Олень, Орел, Ведмідь).

Інтерпретація результатів.

6. Вправа «Клаптикова ковдра» *(робота в групах)*

Мета: допомогти кожному учаснику усвідомити труднощі в діяльності керівника навчального закладу; розвивати гнучкість та оригінальність мислення.

Обладнання: клаптикова ковдра, стікери, ручки.

- Пропоную замислитись, сконцентруватись та виявити, які труднощі існують у заступника керівника навчального закладу.

- Дійсно, на сьогоднішній день важко зорієнтуватись, адже вона (проблема) не одна, але вам потрібно вибрати найбільш важливу. Дану проблему сформулюйте та напишіть коротко на стікері червоного кольору.

Пропоную поміркувати над даною проблемою та визначити, які причини її виникнення. На стікерах жовтого кольору запишіть причини виникнення даної проблеми.

- Є проблема, є причини... Подумайте, які шляхи вирішення?

На стікерах зеленого кольору зафіксуйте шляхи вирішення проблеми.

Тренер пропонує об'єднатись в групи та створити «Клаптикову ковдру».

Учасники груп міркують, висловлюються та створюють свою «ковдру», презентують свою роботу.

ПРИТЧА

Одного разу мудрець звернувся до чоловіка.

- Чому ти такий зажурений, що в тебе трапилось? Чим я можу тобі допомогти?.....

- Труднощі, проблеми...

- Напиши мені, яка в тебе проблема?

Чоловік і написав на аркуші та дає мудрецю.

- Так, проблема є, ще й важлива, але ти щось недописав в цій проблемі, і я не можу зрозуміти її суть. Напиши, чому вона виникла?

Чоловік написав причини виникнення проблеми й знову дав мудрецю.

- Так проблема є, труднощі є, причини є, але ти знову щось не договориш... І я не можу до кінця зрозуміти, як її вирішити.

Чоловік бере та дописує шляхи вирішення.

- Так, проблема є, та ще й яка... Але ти визначив причини її виникнення, знайшов шляхи вирішення. Отже, ти на правильному шляху. То ж дій!

То ж не бійтесь труднощів, а впевнено їх вирішуйте. Життя це творчість – то ж творіть. Життя це боротьба – то ж борітесь.

- Якщо ми навчимося це робити сьогодні, то ми будемо мати гідне завтра

7. Практичний блок: Застосування стилів у ситуаціях (60 хв)

Мета: відпрацювати гнучке використання стилів керівництва.

Вправа «Управлінські ситуації»

1. Учасники об'єднуються у 3–4 групи.
2. Кожна група отримує кейси (опис управлінських ситуацій):
 - конфлікт між двома вчителями;
 - низька мотивація педагогів;
 - спротив інноваціям;
 - незадоволені батьки.
3. Завдання:
 - обрати найбільш доречний стиль керівництва;
 - аргументувати вибір;
 - коротко презентувати рішення.

Обговорення: Тренер підсумовує, що універсального стилю не існує — ефективний керівник діє гнучко, залежно від контексту.

8. Рефлексія та підбиття підсумків (30 хв)

Вправа «Лідер, яким я хочу бути»

- Учасники записують на стікерах три якості або навички, які хочуть розвинути як керівники.
- Потім діляться у парах своїми цілями.

Обговорення:

- Що нового дізналися сьогодні?
- Що спробуєте застосувати вже завтра?

Підсумок тренера:

- коротке узагальнення ідеї: *«Стиль керівництва — це інструмент, який ми можемо змінювати, але важливо залишатися Людиною у будь-якому стилі».*

9. Завершення (5 хв)

- Подяка учасникам.
- Фото на згадку або коротке відео-відгук (за бажанням).

Додатки (для тренера):

1. Презентація «Стилі керівництва у сучасній школі».
2. Тест на визначення стилю керівництва.
3. Картки з кейсами.
4. Таблиця «Порівняння стилів керівництва».
5. Анкета для зворотного зв'язку.

Вправи для розвитку емоційного інтелекту за методикою ненасильницького спілкування

1. “4 кроки ННС (Ненасильницького спілкування)”

Мета: навчитися висловлювати свої потреби без критики чи тиску.

Алгоритм:

1. **Спостереження:** що сталося (без оцінок).
2. **Почуття:** що я відчуваю у зв’язку з цим.
3. **Потреба:** яку мою потребу це зачіпає.
4. **Прохання:** чого я хотів би замість цього.

Приклад:

“Коли під час наради мене перебивають (спостереження),
я відчуваю роздратування (почуття),
бо мені важливо, щоб мене чули (потреба).
Можу попросити дати мені договорити? (прохання).”

Практика:

Учасники беруть приклад із власного досвіду і тренуються висловлювати його за цією моделлю.

(У форматі онлайн — можна працювати в breakout rooms у Zoom.)

2. “Мова жирафа і мова шакала”

Мета: навчитися розрізняти “мову серця” (емпатійну) та “мову звинувачень”.

“**Мова шакала**” — це осуд, критика, порівняння (“Ти завжди запізнюєшся!”, “Учителі не стараються!”).

“**Мова жирафа**” — мова емпатії, турботи, потреб (“Мені важливо почати вчасно, бо ми обмежені в часі”).

Хід вправи:

- Ведучий зачитує типові “шакальні” висловлювання.

- Учасники переформулюють їх у “мову жирафа”.

Приклади:

- “Учні стали байдужими.” → “Мені хочеться бачити їх залученими, бо я прагну, щоб навчання приносило радість.”
- “Ви не слухаєте!” → “Мені потрібно, щоб мене почули, бо для мене важливо зрозуміти позицію кожного.”

3. “Емпатійне коло”

Мета: розвинути навички глибокого слухання та співпереживання.

Хід:

- Група ділиться на трійки:

Оповідач — ділиться реальною ситуацією (емоційно складною).

Слухач — лише слухає, не оцінюючи, відображає почуття та потреби оповідача.

Спостерігач — фіксує, які фрази допомагають створити емпатію.

Через 5–7 хв ролі змінюються.

Зразки емпатійних відповідей:

- “Ти відчуваєшся розчарованим, бо тобі важливо, щоб зусилля колективу цінували?”
- “Тобі зараз потрібно більше підтримки від команди, так?”

4. “Список почуттів і потреб”

Мета: розширити емоційний словник і навчитися розуміти власні потреби.

Хід:

- Учасники отримують дві таблиці:

“Я відчуваю...” (радість, сум, втому, тривогу, гордість, вдячність тощо);

“Мені потрібно...” (повага, спокій, визнання, ясність, співпраця, розвиток).

- Завдання: після кожної складної ситуації назвати хоча б **одне почуття** і **одну потребу**.

5. “Три глибокі вдихи” (швидка саморегуляція)

Мета: стабілізувати емоційний стан перед складною розмовою.

Техніка:

1. Вдих — помічаю, що відчуваю.
2. Видих — дозволяю собі прийняти цю емоцію.
3. Вдих — зосереджуюсь на тому, що важливо зараз.

Після вправи коротке обговорення: “Як змінився мій стан після трьох вдихів?”

6. “Трансформація критики у потребу”

Мета: навчитися чути за звинуваченням — приховану потребу.

Хід:

- Ведучий зачитує фрази типу:
“Ти ніколи мене не слухаєш!” → Учасники шукають потребу, що стоїть за цим (наприклад: “Я хочу бути почутим”).
- Потім кожен формулює емпатичну відповідь.

Рефлексія наприкінці:

“Яку емоцію мені сьогодні вдалося краще зрозуміти?”

“Яке слово чи дія допомагає мені підтримувати діалог без конфлікту?”

Комплекс релаксаційних вправ для керівників закладів освіти

Рекомендація:

Виконуйте цей комплекс **щодня по 10–15 хвилин**, бажано в один і той самий час — перед нарадою, після уроків чи під кінець робочого дня.

1. Дихальна розминка «Три хвилини спокою»

Мета: заспокоїти нервову систему, активізувати свідоме дихання.

Виконання:

1. Сісти зручно, розслабити плечі.
2. Вдих — через ніс на рахунок **4**, коротка пауза — **2 секунди**, видих через рот — на **6**.
3. Повторити 5–7 разів, зосередившись на відчутті повітря, що входить і виходить.

Порада: уявіть, що з кожним видихом відпускаєте напругу, турботи та втому.

2. «Хвиля розслаблення» (м'язова релаксація)

Мета: зняти фізичну напругу у тілі.

Виконання:

1. Почніть із ніг — напружте м'язи ступень на 3–4 секунди, потім різко розслабте.
2. Потім — литки, стегна, живіт, плечі, шию, обличчя.
3. Уявіть, що через тіло проходить тепла хвиля розслаблення знизу вгору.

3. «М'яке коло уваги» (коротка медитація)

Мета: зосередження, зняття емоційного перевантаження.

Виконання:

1. Заплющити очі.
2. Уявити, що навколо вас утворюється м'яке світле коло — ваш простір спокою.

3. Залишайтеся у ньому 2–3 хвилини, повторюючи подумки:

«Я спокійний(а), я зосереджений(а), я керую своїм станом».

4. «Розтягни і відпусти» (фізичне розвантаження)

Мета: активізувати кровообіг і зняти м'язову скутість.

Виконання:

1. Підняти руки вгору — вдих.
2. Потягнутися вгору, уявляючи, як тіло «росте» — 5 секунд.
3. Повільний видих і вільне опускання рук.
4. Повторити 3 рази.
5. М'яко покрутити головою, розім'яти плечі круговими рухами.

5. «Вдячність» (емоційне завершення)

Мета: відновлення позитивного емоційного стану.

Виконання:

- Закрийте очі на хвилину й подумайте про три речі, за які ви вдячні сьогодні:
колектив, діти, власні сили чи навіть чашка кави зранку ☕
- Усміхніться собі — це перезавантажує мозок на позитив.

Психологічний тренінг “SMART-цілі як інструмент професійного і особистісного розвитку керівника”

Цільова аудиторія: керівники закладів загальної середньої освіти.

Формат: онлайн.

Тривалість: 1,5 години

Мета: Сприяти формуванню навичок ефективного цілепокладання за моделлю SMART, розвитку самомотивації та усвідомлення особистих і професійних орієнтирів.

Хід

1. Вступна частина (10 хв)

Мета: створити позитивний емоційний настрій і залучення учасників.

Хід:

- Вітальне слово тренера.
- Вправа “Моя мета на сьогодні”:

Кожен учасник формулює коротко, чого очікує від тренінгу (можна у чаті).

- Міні-дискусія: “Чому іноді ми ставимо цілі, але не досягаємо їх?”

2. Міні-лекція “Секрет SMART-цілей” (15 хв)

Мета: пояснити логіку та структуру моделі SMART.

SMART — це аббревіатура:

Літера	Значення	Питання для саморефлексії
S (Specific)	Конкретна	Що саме я хочу досягти?
M (Measurable)	Вимірювана	Як я дізнаюся, що мета досягнута?
A (Achievable)	Досяжна	Чи реалістична мета за наявних ресурсів?
R (Relevant)	Актуальна	Чому ця мета важлива саме зараз?
T (Time-bound)	Обмежена в часі	До якого терміну я це зроблю?

Приклад SMART-мети: “Покращити комунікацію в колективі.”

Формулювання: “До кінця навчального семестру провести 3 командні зустрічі з

елементами зворотного зв'язку, щоб підвищити рівень довіри в колективі (за опитуванням) на 15%.”

3. Вправа “SMART-мій професійний виклик” (25 хв)

Мета: навчитися застосовувати принцип SMART до реальних цілей.

Хід:

1. Учасники індивідуально обирають одну актуальну ціль (наприклад, покращення комунікації, підвищення мотивації педагогів, розвиток іміджу школи).
2. Заповнюють таблицю **SMART-аналізу**:

Критерій Моя відповідь

Specific ...

Measurable ...

Achievable ...

Relevant ...

Time-bound ...

3. Робота в парах (breakout rooms): учасники презентують свою мету і отримують зворотний зв'язок.
4. Загальне обговорення: *“Що допомагає зробити ціль живою і реалістичною?”*

4. Вправа “Колесо ресурсів” (20 хв)

Мета: визначити внутрішні й зовнішні ресурси для досягнення мети.

Хід:

- Учасники малюють коло, ділять його на 8 секторів (ресурси: час, підтримка команди, енергія, знання, мотивація, фінанси, емоційний стан, довіра).
- Оцінюють кожен сектор за шкалою від 1 до 10.
- Обговорюють:
 - “Де мені потрібно додати ресурсу?”
 - “Хто або що може допомогти?”

Онлайн-альтернатива: зробити “Колесо ресурсів” у Google Jamboard.

5. Рефлексивна вправа “Моя перша дія” (10 хв)

Мета: закріпити мотивацію до реальних кроків.

Учасники завершують речення:

- “Перший крок до моєї SMART-мети — це...”
- “Мене підтримує думка про те, що...”

Результат: кожен виходить із тренінгу з чіткою, реалістичною та вимірюваною метою.

6. Підсумки і закриття (10 хв)

- Обговорення: “Що було найкориснішим?”
- Ведучий підсумовує:
“SMART — це не просто технологія. Це спосіб мислення, який допомагає перетворювати бажання на дії.”
- Вправа “Слово в дорогу”: кожен ділиться одним словом, яке асоціюється з натхненням на дію.

Додаткові матеріали:

- Шаблон “Моя SMART-мета” (таблиця у Word або Google Form).
- Робочий лист “Колесо ресурсів”.
- Чеклист “5 ознак ефективної мети”.
- Презентація з поясненням SMART-моделі.

Добірка вправ з активного слухання

1. “Відлуння” (або “Повторення”)

Мета: навчитися точно відображати зміст почутого.

Хід вправи:

1. Учасники працюють у парах.
2. Один розповідає коротку історію або ділиться враженням (1–2 хв).
3. Другий повторює основну думку своїми словами:
«Тобто ти вважаєш, що...», «Як я зрозумів, ти говориш про...».
4. Після цього перший підтверджує або коригує, наскільки правильно його зрозуміли.

Рефлексія: що було важче — говорити чи слухати?

2. “Активне слухання без слів”

Мета: розвинути невербальні навички слухання.

Хід вправи:

- Один учасник розповідає, а інший **не говорить жодного слова**, але активно слухає — за допомогою кивків, міміки, зорового контакту, пози.
- Потім вони міняються ролями.

Обговорення: як впливала поведінка слухача на бажання говорити?

3. “Три рівні слухання”

Мета: усвідомити різницю між поверховим і глибоким слуханням.

Інструкція:

1. Тренер зачитує короткий текст або учасник розповідає історію.
2. Слухачі реагують у три етапи:
 - **Рівень 1:** неуважно (перебивають, дивляться в телефон).
 - **Рівень 2:** уважно (відповідають по суті).
 - **Рівень 3:** емпатійно (намагаються зрозуміти почуття, емоції, підтекст).

Обговорення: на якому рівні вам було найкомфортніше спілкуватися?

4. “Відображення почуттів”

Мета: навчитися розпізнавати емоції співрозмовника.

Хід вправи:

1. Один учасник описує якусь ситуацію (наприклад, конфлікт чи стрес).
2. Інший слухає та відповідає у форматі:
«Здається, ти почувався...», «Тобі було прикро, коли...».
3. Обговоріть, наскільки точно передано почуття.

5. “Перефразування + уточнення”

Мета: тренувати вміння перевіряти розуміння.

Хід вправи:

- Один учасник розповідає про подію.
- Інший слухає, періодично уточнюючи:
«Чи правильно я зрозумів, що...?», «Ти маєш на увазі, що...?».

Ця вправа допомагає уникати непорозумінь і розвиває навички точного слухання.

6. “Дзеркало емоцій” (для групи)

Мета: підвищити чутливість до невербальних сигналів.

Хід вправи:

1. Один учасник висловлює якусь емоцію (радість, розчарування, подив).
2. Інші “дзеркалять” її лише через вираз обличчя, жести чи позу.
3. Потім обговорюють, наскільки точно вдалося “зчитати” емоцію.

7. “Слухати між рядками”

Мета: виявлення підтексту в комунікації.

Інструкція:

- Кожен учасник читає коротку фразу з нейтральним змістом, але з різними інтонаціями.
- Інші слухачі визначають, яке почуття стоїть “за словами”.

Практики для подолання стресу за рекомендаціями Світлани Ройз

обіть вдих на два такти, а видих – на чотири чи шість. Тобто затримуйте дихання. Дітям можна давати скоромовки, щоби вони говорили їх на видиху. права «Метелик» або білатеральна стимуляція. Простукуйте грудну клітку, з'єднуючи руки, наче в пташку, з періодичністю один удар на секунду, змінюючи руки. А тепер проговоріть про себе чи вголос: «Я молодець. Я вже стільки-то діб живу в режимі воєнного стану. Я впораюся, ситуація справді складна, але я зроблю це. Я можу бути помічним/-ою для інших людей. Ми точно переможемо». Можна говорити будь-які позитивні слова. Ця вправа допомагає повернути серцебиття в нормальний ритм. Тому важливо, щоби був саме один удар на секунду. Якщо робити це частіше, серцебиття пришвидшиться.

отрібно підтримувати себе в різних емоціях. Якщо поруч із вами немає дітей, дайте собі можливість проявити емоції, які ви відчуваєте. Якщо відчуваєте потребу плакати чи злитися, робіть це. Якщо хочете лаятися – лайтеся. Це про знеболення. Так у людини виробляється гормон ендорфін, що вважається природним знеболювальним.

оли ви в стресі чи травматизації, можуть вимикатися ділянки мозку, що відповідають за мовлення. Коли страшно, у нас вимикаються зони Брока, що розташовані в лівій півкулі та відповідають за говоріння. Тому, як тільки з'являється можливість, треба говорити й видавати звуки. Слово, яке використовують травмотерапевти, – «пау». Повторюйте «пау» кілька разів. Уявіть, що ви наче кидаєте це слово в стелю, як у мішень, або спробуйте «кинути» його, мов м'ячик. Цей звук допомагає проявити агресію. Це можна робити з дітьми перед тим, як задати їм завдання.

вук «Хееееель» – також природне знеболювальне.

ам'ятайте, що треба пити воду, завжди тримайте її біля себе. Коли симпатична нервова система активна (це відбувається під час стресу), у нас пересихає в роті. Якщо зовсім не хочете пити, хоча б змочіть губи чи пополощіть рот. Як тільки вода потрапляє в рот, парасимпатична система вмикається в роботу.

якщо ви ходите кімнатою, краще йти перехресно: ліва рука, права нога. Коли ми перебуваємо в стресі, то переважно ходимо паралельно: права рука, права нога. Це означає, що порушені зв'язки між півкулями мозку.

окладіть ліву руку під праву пахву і праву руку – на плече. Зробіть вдих і видих. Порухайте лівою рукою, полоскочіть себе, постукайте себе по правому плечу. Потім змініть руки. Так ми відчуваємо, де починаємося й де закінчуємося.

найдіть точку між безіменним пальцем та мізинцем і надавіть на неї, потріть. Це точка, на яку ми впливаємо, коли стає страшно. Це допомагає заспокоїтися.

Ще одна дієва практика – розітріть руки та покладіть їх на нирки. Так ми вплинемо на наднирники й стабілізуємо гормональний фон. Далі знову розітріть руки й покладіть їх на ребра. Вдих і видих.

Покладіть руки з обох сторін талії та повільно вдихайте й видихайте, роздивляючись, як підіймаються й розширюються ребра.

Подуйте на великий палець руки. А тепер уявіть, що ви дмухаєте на свічку: короткий вдих, а потім видих. Коли ми в стані стресу – перехоплює дихання. Щоб увімкнути парасимпатичну нервову систему, що відповідає за заспокоєння та розслаблення, треба старатися робити видихи частіше, ніж вдихи.

Тепер подивіться праворуч, не повертаючи голову. Рухайте очима в різні боки: подивіться вгору, униз, прямо. Ця практика також допомагає залучити парасимпатичну нервову систему.

ам треба попідклубатися про себе. Запитайте в себе: «Як зараз я можу про себе попідклубатися?». Насамперед у вільний час треба вчитися відпочивати. Коли ви відчуваєте, що ноги стають «ватними», треба простукати по них. Тримайте біля себе щось м'яке, приємне, що ви можете стиснути в лівій руці. Ліва рука пов'язана з роботою правої півкулі мозку, яка є більш тривожною. беріть чи пригадайте образ спокою та стійкості. Зафіксуйте десь цю картинку – наприклад, у телефоні. Часом картинка повертає стан спокою. Коли ви працюєте з дітьми, можете почати з такого образу стійкості.