

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра освітології і педагогіки

КУЛІК Ольга Костянтинівна

**Психолого-педагогічні передумови управлінської
діяльності / Psychological and Pedagogical
Preconditions of Managerial Activity**

спеціальність: 011 Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОСУЗОзм-21
О. К. Кулік
Науковий керівник:
д.пед.н., проф. Л.З. Ребуха

В.о. завідувача кафедри
В. М. Чайка

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
1.1. Сутність та основні характеристики управлінської діяльності.....	5
1.2. Психолого-педагогічні фактори, що впливають на управлінську діяльність.....	11
1.3. Роль особистості керівника в управлінні закладом.....	19
Висновки до першого розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ.....	24
2.1. Розвиток емоційної компетентності керівника.....	24
2.2. Розвиток навичок комунікації та побудови міжособистісних відносин.....	28
2.3. Мотиваційні аспекти управлінської діяльності та їх вплив на ефективність управлінської діяльності.....	35
Висновки до другого розділу.....	40
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .	42
3.1. Система підтримки управлінських рішень у колективі	42
3.2. Проведення дослідження з метою вивчення психолого-педагогічних передумов управлінської діяльності	49
3.3. Рекомендації по управлінню стресом у професійній діяльності керівника	53
Висновки до третього розділу.....	65
Загальні висновки.....	67
Список використаних джерел.....	70
Додатки.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управлінська діяльність в освітньому середовищі є багатогранним процесом, що об'єднує педагогічні, психологічні та адміністративні аспекти. Успішне керівництво в педагогічній сфері потребує від керівника не тільки високого рівня професійних знань, а й глибокого володіння психолого-педагогічними компетенціями, які дозволяють ефективно організувати роботу освітнього колективу, сприяти розвитку професійної компетентності педагогів та підтримувати атмосферу співпраці. Саме тому психолого-педагогічні передумови управлінської діяльності набувають особливої актуальності в умовах розвитку освіти.

Впровадження у практику керівників освітніх закладів ефективних психолого-педагогічних підходів нині актуалізується, оскільки вони сприяють гармонійному співіснуванню колективу, особистісному розвитку учнів і вчителів, та зменшують рівень конфліктів. З огляду на зростання вимог до професійної компетентності керівників освітніх установ, необхідним є поглиблення розуміння психологічних і педагогічних аспектів їхньої діяльності, що позитивно впливає на весь освітній процес.

Проблематика дослідження пов'язана з тим, що у багатьох освітніх установах відсутній комплексний підхід до розвитку управлінських якостей керівників, який враховує як їхню професійну, так і психолого-педагогічну підготовку. Це призводить до неефективної роботи з колективом, зниження мотивації та неузгодженості в діяльності закладу освіти. З'ясування ключових психолого-педагогічних передумов може стати основою для вдосконалення управлінської практики у сфері освіти.

Мета дослідження полягає у визначенні психолого-педагогічних передумов, що сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності в освітніх закладах, а також у розробці рекомендацій щодо їх інтеграції в управлінську практику.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Розкрити сутність управлінської діяльності в контексті педагогіки та охарактеризувати її психолого-педагогічні аспекти.

2. Проаналізувати психологічні та педагогічні чинники, які впливають на ефективність управлінської діяльності в освітніх установах.

3. Визначити підходи до розвитку управлінських якостей керівників на основі психолого-педагогічних факторів.

4. Надати практичні рекомендації щодо підвищення управлінської ефективності в освітньому середовищі.

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність у закладах освіти як процес, що передбачає взаємодію між керівниками та педагогічним колективом.

Предмет дослідження – психолого-педагогічні передумови, що визначають ефективність управлінської діяльності у сфері освіти.

Методи дослідження: аналіз наукових праць, порівняння, узагальнення та систематизацію психолого-педагогічних аспектів управління освітнім закладом.

Наукова новизна роботи полягає у виявленні та обґрунтуванні ролі психолого-педагогічних факторів у сучасній управлінській діяльності керівників освітніх установ та у запропонуванні практичних рекомендацій для їх вдосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та основні характеристики управлінської діяльності

Управлінська діяльність – це сукупність послідовних дій, які спрямовані на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання ресурсів і потенціалу персоналу. У контексті освіти ця діяльність набуває особливого значення, адже освітній процес потребує особливої уваги до людського фактору, емоційної атмосфери в закладі та можливостей розвитку кожного учасника.

Згідно з науковими підходами, управління в освіті – це, насамперед, організація колективної діяльності для реалізації цілей навчання і виховання. Управлінська діяльність у цьому контексті має на меті забезпечити не тільки адміністративні функції, але й створити психологічно комфортні умови для ефективної взаємодії педагогів та учнів. Цей тип управління орієнтований на цінності гуманізму, повагу до особистості, розвиток ініціативності та відповідальності, що робить його унікальним в освітньому середовищі [1].

До основних характеристик управлінської діяльності в освітній сфері належать такі компоненти:

1. Цілеспрямованість – управлінська діяльність завжди орієнтована на досягнення визначених цілей. Для керівника закладу освіти це означає встановлення довгострокових і короткострокових цілей, таких як підвищення якості навчання, вдосконалення педагогічних методів, розвиток професійної компетентності педагогів, покращення матеріально-технічної бази закладу. Ці цілі мають відповідати потребам учнів, педагогічного колективу, батьків і суспільства, що вимагає від керівника вміння правильно пріоритизувати завдання, ставити досяжні й мотивуючі цілі.

2. Системність – управлінська діяльність у сфері освіти має системний характер, оскільки охоплює різні аспекти, такі як планування освітнього

процесу, організація взаємодії між педагогами, учнями та адміністрацією, мотивація педагогічного колективу, контроль за дотриманням стандартів навчання. Системність дозволяє керівнику освіти оптимізувати роботу закладу, забезпечити злагоджену діяльність усіх підрозділів та учасників освітнього процесу. Це важливо для досягнення стабільності та ефективності роботи освітньої установи [1].

3. Комунікативність – ефективна управлінська діяльність в освіті неможлива без комунікації, оскільки взаємодія з підлеглими, учнями, батьками, представниками громади та органів управління є ключовою складовою роботи керівника. Комунікативність включає здатність до активного слухання, емпатії, чіткого і зрозумілого формулювання інформації. Керівник має сприяти відкритості та прозорості в роботі, бути доступним для обговорення важливих питань та готовим до співпраці з колективом. Комунікація також допомагає уникати конфліктів та вирішувати їх на ранніх етапах, забезпечуючи позитивний психологічний клімат у закладі.

4. Гнучкість – в умовах постійних змін у суспільстві, технологіях та стандартах освіти керівнику необхідно вміти адаптувати свої дії відповідно до обставин, не втрачаючи стратегічного напрямку діяльності. Гнучкість дозволяє керівнику ефективно реагувати на виклики, зокрема на впровадження інноваційних методів навчання, адаптацію до вимог дистанційного навчання, вирішення непередбачуваних ситуацій, таких як пандемії, кризи або соціальні зміни. Гнучкість також передбачає відкритість до нового досвіду та готовність до змін, що є необхідною якістю сучасного керівника в освітній сфері [1].

5. Психолого-педагогічна компетентність – управлінська діяльність в освітній сфері тісно пов'язана з педагогічним процесом і потребує знань та навичок у галузі психології та педагогіки. Керівник має володіти навичками педагогічного спілкування, розуміти основи психології колективу, знати особливості мотивації підлеглих, вміти надихати педагогів на професійний розвиток, створювати сприятливі умови для саморозвитку учнів. Психолого-

педагогічна компетентність допомагає керівнику розвивати управлінські якості, побудувати атмосферу співпраці та підтримки, а також сприяти професійному зростанню педагогів.

Усі ці характеристики підкреслюють, що управлінська діяльність у сфері освіти є комплексним процесом, що вимагає інтеграції адміністративних, педагогічних і психологічних підходів. Керівник у цій сфері має не лише забезпечувати адміністративні функції, але й бути лідером, здатним об'єднувати колектив, сприяти його розвитку та створювати умови для інновацій і творчості.

Окрім цього, управлінська діяльність у педагогічному середовищі передбачає безперервне самовдосконалення та розвиток керівника, здатність до рефлексії та аналізу власних дій, що забезпечує зростання професійної компетентності й готовності до нових викликів. Важливим аспектом є також морально-етичні якості керівника, адже освітній процес вимагає дотримання високих стандартів поведінки, які є прикладом для колективу та учнів [2].

Управлінська діяльність — це складне соціально-психологічне явище, у якому домінує воля. Кожен керівник постійно виконує розумові та вольові операції, такі як аналіз, оцінка, прогнозування, вибір, прийняття рішень, підпорядкування та виконання, надання команди та контроль, тощо. Це створює специфічний соціально-психологічний мікроклімат у колективі, впливає на свідомість, почуття, життєву орієнтацію та поведінку людей і формує у них певні дії та поведінку [3].

Управлінська діяльність завжди є колективістською, оскільки вона здійснюється в колективі та передбачає взаємодію з колективом людей в інших закладах, як вертикально, так і горизонтально. У колективі, відповідно, є спеціалізація за певними темами, змістом і типами, які вимагають співпраці, щоб повністю реалізувати компетенцію закладу та всі функції управління.

Управлінська діяльність має широкий спектр проявів. Це складне комплексне явище складається з людей, знань, інформації та технічних

засобів. Управлінська діяльність також вимагає юридичної відповідальності, чіткості та виразності. Це означає, що відповідні заклади та посадові особи повинні виконувати ці дії відповідно до обов'язків кожного закладу та кожної посади учасників колективу. Отже, більшість елементів управлінської діяльності не тільки описуються юридично, але і «прив'язуються» до певних органів у вигляді процесуальних правил.

Форми управлінської діяльності є зовнішніми, постійними та стандартизованими проявами практичної активності, яку здійснюють заклади з метою формування, реалізації та підтримки цілей і функцій управління, а також забезпечення їх власної життєдіяльності. Вони дають нам уявлення про те, що і як роблять заклади для виконання своїх повноважень [3].

Розрізняють різні форми управлінської діяльності: правові, організаційні та організаційно-правові. Відповідно до правових форм управлінської діяльності управлінські рішення та дії мають юридичний характер (встановлення та застосування законів). Управлінські рішення приймаються, приймаються та виконуються за допомогою них. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності важливо, щоб основні дії, операції, прогнозні оцінки, експертизи, статистичні узагальнення, інформаційні відомості та соціологічні дані були належним чином документовані та представлені [2].

У більшості випадків управлінські рішення є юридичними актами, пов'язаними з компетенцією закладу та відповідними матеріальними та процесуальними правилами. У сфері управління роль правового акта залежить від того, наскільки дотримано всі правила та процедури під час його розробки та прийняття, а також від того, наскільки ефективним він може бути для управління. Призначення правових форм, у яких оформляється все пов'язане з управлінським рішенням, полягає в тому, щоб гарантувати й посилювати правовий зміст правових актів, щоб вони завжди виходили із законодавства, приймалися в законному порядку та забезпечували права, свободи та зобов'язання громадян [4].

У той же час, сфера управління у закладах освіти тісно пов'язана з педагогічною діяльністю. Коротку структуру педагогічної діяльності наведено у рис. 1.1.

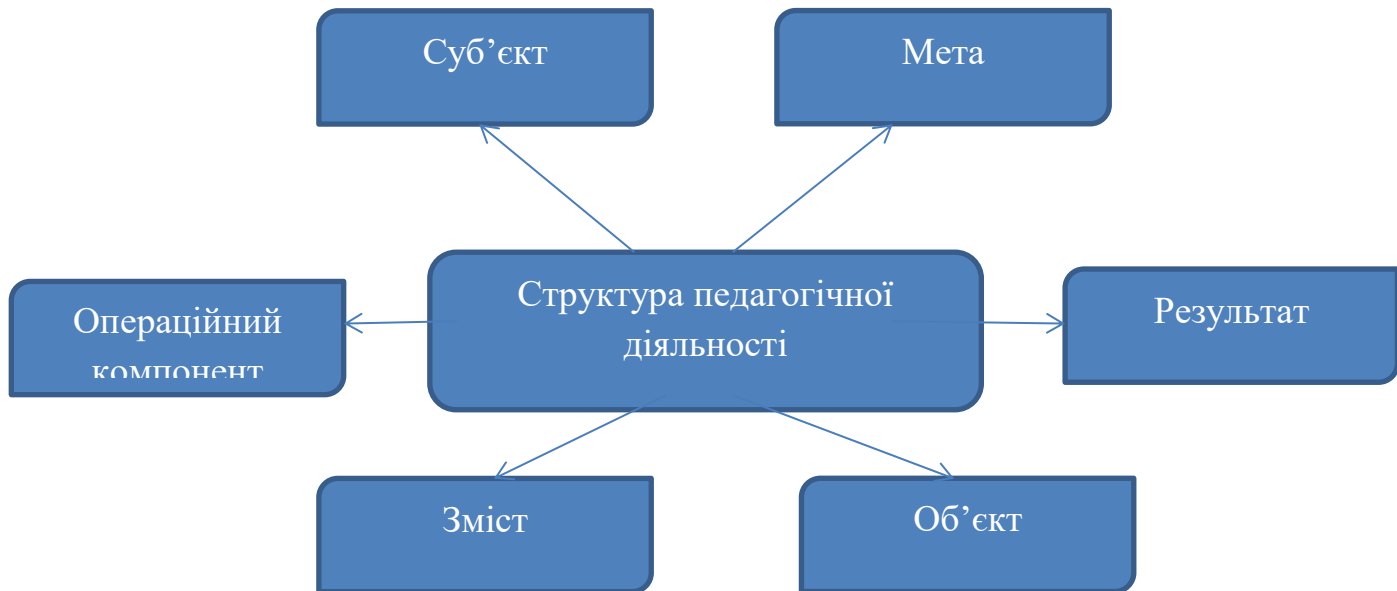


Рис 1.1 Загальна характеристика педагогічної діяльності

Цілі управління є однією з найважливіших категорій теорії соціального управління.

Ціль – це ідеальне передбачення того, як дія завершиться. Цілі можна класифікувати за різними критеріями, наприклад за системною значущістю, змістом, структурною підпорядкованістю, соціальною значущістю тощо. Таким чином, цілі освіти – це ідеальні прогнозовані результати освітньої діяльності педагога.

Науковець М. Бершадський підкреслює, що якість постановки цілей часто впливає на результати діяльності більше, ніж якість підготовки виконавців. Усвідомлення цього призвело до появи технологій постановки цілей у педагогіці в 50 роках. Він зазначає, що ціль може бути діагностичною, якщо є інструменти для її об'єктивної перевірки та досягнення. З іншого боку, ціль може бути операціональною, якщо в її формулюванні є інструкції щодо способів досягнення цієї цілі.

Також важливим аспектом управління навчальних закладів є рівні управління. Кожен рівень управління взаємодіє з іншими, утворюючи цілісну систему, яка забезпечує ефективне функціонування закладу освіти. Нами було розглянуто рівні освіти на прикладі ВНЗ, і розроблено коротку характеристику:

Таблиця 1.1

Характеристика рівнів управління на прикладі ВНЗ.

Рівні управління	Посади	Основні Функції
Інституційний рівень	Ректори проректори	Забезпечують виконання завдань засновника ВНЗ, забезпечують загальне керівництво закладом, розробляють політику тощо.
Управлінський рівень	Декани, начальники відділів (управлінь) та ін.	Забезпечують організацію навчально-виховного процесу, виконання навчальних планів і програм предметів, контроль за якістю викладання предметів, навчально-методичну діяльність викладачів тощо.
Технічний рівень	Завідувачі кафедр та ін.	Контролюють розподіл навчального навантаження та основної роботи між науково-педагогічними працівниками кафедри та їх виконання; забезпечують своєчасну та якісну підготовку навчально-методичної документації та інших документів; координують наукову роботу кафедри тощо.

Розглянемо більш детальну характеристику цих рівнів:

1. **Інституційний рівень, або стратегічний.** Це рівень довгострокового планування, який визначає загальні цілі, місію та візію

закладу освіти. На цьому рівні працюють керівники вищої ланки, які ухвалюють ключові рішення, такі як розробка освітньої програми, вибір напрямів розвитку закл, або тактичний.

2. Управлінський рівень, або тактичний. Цей рівень відповідає за середньострокове планування та координацію. Тут діють керівники середньої ланки, наприклад, завідувачі відділень чи методичних об'єднань. Вони забезпечують виконання стратегічних завдань через організацію навчального процесу, підготовку заходів і контроль за їх виконанням.

3. Технічний рівень, або операційний. Це рівень щоденного управління, що стосується безпосередньої організації роботи освітнього процесу. Вчителі, вихователі та адміністративний персонал виконують конкретні завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей, таких як проведення уроків, спілкування з учнями та батьками, а також ведення документації.

1.2. Психолого-педагогічні фактори, що впливають на управлінську діяльність

Якість управлінської діяльності визначається зовнішніми умовами при проведенні цієї діяльності, які можна назвати психолого-педагогічними факторами. Вони обумовлюють, як керівник взаємодіє з педагогічним колективом, учнями та батьками, як мотивує працівників та створює позитивний психологічний клімат у закладі. Розглянемо основні психолого-педагогічні фактори, які безпосередньо впливають на ефективність управлінської діяльності:

1. Психологічний клімат у колективі. Атмосфера у колективі впливає на продуктивність роботи, рівень мотивації педагогів та якість освітнього процесу загалом. Якщо психологічний клімат у закладі є позитивним, це сприяє підвищенню мотивації, співпраці між працівниками та активізації творчої діяльності. Навпаки, у випадку конфліктів, недовіри чи низького рівня підтримки продуктивність знижується. Керівник повинен вміти

створити й підтримувати атмосферу довіри, поваги та підтримки, що є основою для успішної колективної роботи.

2. Комунікативні навички керівника. Для ефективного управління освітнім закладом необхідні високі комунікативні навички, адже взаємодія з учасниками освітнього процесу – педагогами, учнями, батьками, партнерами та представниками громади – є основою роботи керівника. Важливо, щоб керівник умів чітко й доступно формулювати свої думки, слухати, висловлювати підтримку, а також ефективно вирішувати конфлікти. Від якості комунікації залежить рівень розуміння і підтримки колективом рішень керівника, що безпосередньо впливає на успіх у досягненні цілей закладу.

3. Психологічна підтримка та мотивація педагогів. Професійний розвиток педагогів значною мірою залежить від того, наскільки керівник здатний забезпечити їм психологічну підтримку та мотивувати до зростання. Важливо, щоб керівник знав індивідуальні потреби та потенціал кожного працівника, сприяв підвищенню кваліфікації та створював умови для реалізації педагогічного потенціалу. Мотивація педагогів підвищується через визнання їхніх успіхів, залучення до прийняття рішень, надання можливостей для професійного розвитку, що згодом позитивно впливає на якість навчального процесу.

4. Емоційний інтелект керівника. Сучасні дослідження підкреслюють важливість емоційного інтелекту для керівників освітніх установ, адже він дозволяє керівнику ефективно керувати власними емоціями, правильно реагувати на стресові ситуації, розуміти емоційний стан своїх колег і учнів. Емоційний інтелект допомагає зберігати спокій і об'єктивність під час вирішення конфліктів, сприяє зміцненню стосунків у колективі та покращенню взаєморозуміння.

5. Психолого-педагогічні знання та вміння. Для ефективного управління в освітньому середовищі керівник повинен володіти базовими знаннями з психології та педагогіки, що допомагають розуміти мотиви, поведінку і потреби учасників освітнього процесу. Це знання допомагає

керівнику правильно оцінити ситуацію, зрозуміти причини певних дій чи емоційних реакцій, а також коректно на них реагувати. Розуміння основних психологічних аспектів розвитку дітей та професійного розвитку дорослих дозволяє керівнику підтримувати здоровий освітній клімат і ефективніше впливати на мотивацію колективу.

6. Стиль керівництва. Стиль керівництва керівника впливає на ефективність управління та атмосферу в колективі. Демократичний стиль, який передбачає залучення працівників до прийняття рішень, підтримку їхньої ініціативи та врахування їхньої думки, створює позитивний психолого-педагогічний клімат. Авторитарний стиль, навпаки, може призвести до зниження мотивації, обмеження ініціативи та створення напруженості в колективі. Керівнику важливо знаходити баланс між контролем і свободою, орієнтуватися на індивідуальні особливості кожного працівника та характерні особливості конкретного колективу.

7. Особистісні якості керівника. Успішне управління освітнім закладом значною мірою залежить від таких особистісних якостей керівника, як відповідальність, чесність, відкритість, стійкість до стресів, ініціативність та здатність до саморефлексії. Від них залежить рівень довіри до керівника, готовність колективу підтримувати його рішення і впевненість у досягненні спільних цілей. Особистісні якості також визначають, наскільки керівник здатний створювати умови для саморозвитку колективу, що є основою для продуктивного та згуртованого колективу.

8. Професійне зростання і навчання. Керівник, який постійно розвивається і прагне до професійного зростання, стає прикладом для свого колективу і створює культуру безперервного навчання в закладі. Це може бути навчання на курсах підвищення кваліфікації, участь у конференціях, тренінгах чи робота над особистісним розвитком. Професійне зростання керівника мотивує педагогів до підвищення свого рівня і сприяє підвищенню якості освітнього процесу.

Таким чином, психолого-педагогічні фактори відіграють ключову роль в управлінській діяльності керівника освітнього закладу, визначаючи ефективність його роботи та успіх колективної діяльності. Від рівня розвитку цих факторів залежить те, наскільки успішно керівник зможе реалізувати цілі освітнього закладу, підтримати колектив у важкі моменти, мотивувати педагогів до вдосконалення та створити атмосферу співпраці та взаємоповаги.

Психолого-педагогічні фактори суттєво впливають на якість управлінської діяльності в освітньому середовищі, визначаючи, як керівник взаємодіє з педагогічним колективом, учнями та батьками, як мотивує працівників і підтримує психологічний клімат у закладі. Психологічний клімат у закладі високою мірою впливає на ефективність комунікації між учасниками освітнього процесу. Атмосфера довіри й співпраці сприяє обміну досвідом та ідеями, допомагає педагогам обговорювати проблеми та знаходити нові рішення. Наприклад, у закладі освіти з позитивним кліматом вчителі активніше діляться методиками та підтримують одне одного, тоді як у колективі з напруженими стосунками можуть виникати ізоляція та низька продуктивність.

Комунікативні навички керівника також мають важливе значення. Здатність ефективно взаємодіяти, доносити власну позицію, слухати й підтримувати сприяє вирішенню конфліктів та створенню довіри серед педагогів, учнів і батьків. Наприклад, керівник, який з розумінням пояснює педагогам необхідність змін у навчальному процесі, сприяє успішному впровадженню нововведень.

Ще один важливий аспект – психологічна підтримка та мотивація педагогів. Керівник, який знає індивідуальні потреби своїх підлеглих, може допомогти кожному педагогу розвиватися та досягати професійного зростання. Регулярні обговорення досягнень та труднощів сприяють розвитку взаємної підтримки та мотивують до вдосконалення. Коли педагоги відчують підтримку керівника, їхня мотивація до праці підвищується.

Емоційний інтелект керівника дозволяє йому розуміти емоційні стани інших і власні емоції, що особливо важливо в кризових ситуаціях. Наприклад, під час пандемії COVID-19 керівники з високим рівнем емоційного інтелекту успішно підтримували персонал, зберігаючи спокій і впевненість, що знижувало рівень стресу в колективі.

Психолого-педагогічні знання та вміння керівника допомагають йому розуміти мотиви й потреби учасників освітнього процесу. Наприклад, знання про вікові особливості учнів дає змогу краще підтримувати вчителів у розробці цікавих завдань. Це дозволяє уникати непорозумінь між педагогами й учнями.

Стиль керівництва теж важливий: демократичний підхід, за якого керівник залучає педагогів до прийняття рішень, сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги та ініціативи. Наприклад, керівник, який проводить спільні наради для обговорення змін, отримує більше підтримки, адже педагоги відчують, що їхні думки цінуються.

Особистісні якості керівника, такі як чесність, відповідальність і здатність визнавати помилки, створюють основу для довіри. У кризових ситуаціях керівник, який діє справедливо і відкрито, є прикладом для колективу, що підвищує впевненість працівників.

Нарешті, прагнення керівника до професійного зростання та навчання є важливим фактором, що сприяє розвитку закладу. Коли керівник постійно розвивається, це мотивує педагогів також вчитися і вдосконалюватися. Наприклад, участь у тренінгах з новітніх методик надихає колектив на освоєння сучасних інструментів та підходів до викладання.

Сучасні керівники повинні розуміти культуру організації, щоб ефективно керувати освітньою діяльністю. На ставлення працівника до своєї роботи значною мірою впливає організаційна культура. Організаційна культура — це набір правил, які будь-яка організація в системі освіти дотримується, і які люди не знають.

Традиції, на думку С. Клепка, є основним компонентом організаційної культури, оскільки вони представляють собою стабільні суспільні відносини, які існують як реальність людської діяльності з одного боку, а також як відображення цих реальностей у певних ідеях, поглядах, символах, звичаях, явищах і т. д. [8].

К. Ушаков аналізує проблеми планів змін в освітніх установах і вказує на те, що вони зазвичай зустрічають протидію. Він стверджує, що це явище, відоме як «феномен опору», займає близько двох третин робочого часу керівника, а також його нерви та здоров'я. З іншого боку, опір не завжди означає негативне ставлення до керівника; більшість людей не люблять змін, оскільки вони можуть спричинити нестабільність.

Автор підкреслює, що чим більше змін у поведінці співробітника потрібно внести щодо нової роботи, тим більше зусиль вони повинні докладати, щоб досягти мети. Коли темп змін неправильно обраний, колектив розшаровується. Неформальність організаційної культури означає, що її діяльність майже не пов'язана з офіційними правилами організаційного життя. Здається, що формальний механізм роботи організації пов'язаний з культурою організації. Організаційну культуру відрізняють від формальних механізмів тим, що вона віддає перевагу усній, мовній комунікації над письмовою документацією та інструкціями.

Коли мова заходить про типологію організаційної структури закладу освіти, слід навести типологію, розроблену К. Камероном і Р. Куінном, а потім адаптовану В. Ясвіном для освітніх організацій. Автори виділяють чотири основні категорії організаційної культури:

1. Сімейне середовище роботи, де працівники мають багато спільних інтересів, а колектив нагадує велику родину. Керівники та лідери сприймаються як батьки та наставники. Співробітники тримаються разом завдяки традиціям і відданості один одному. У ньому присутній високий рівень обов'язковості.

Особлива увага приділяється особистим успіхам співробітників і високій мірі згуртованості колективу. Успіх визначається як турбота про кожного студента. Заклад освіти підтримує колективну роботу, співпрацю та домовленості між працівниками.

2. Інноваційна культура компанії пов'язана з динамічним і творчим робочим середовищем. Педагоги готові ризикувати та експериментувати. Лідерами вважаються новатори та ризиковані професіонали. Відданість духу експерименту та новаторства є єдиним механізмом, який використовує заклад освіти. На передньому рубежі психолого-педагогічної науки важлива освітня діяльність. У довгостроковій перспективі заклад освіти робить акцент на отриманні та впровадженні нових освітніх стратегій, технологій і підходів. Успіх означає створення нових методів і надання учням нових освітніх послуг. Заклад освіти прагне бути ідейним і методичним лідером серед інших навчальних закладів. Свобода педагогів і самоініціатива вітаються.

3. Результативна організаційна культура спрямована на досягнення освітнього результату, і головною турботою педагогів є чітке виконання навчальних і виховних завдань. Характерним конфліктом між співробітниками є те, що педагоги відрізняються цілеспрямованістю. Лідери є рішучими та вимогливими.

Заклад освіти пов'язаний з метою досягти високих освітніх результатів. Загалом усі турбуються про репутацію та успіх закладу. Реалізація завдань пов'язана з перспективою стратегічного розвитку закладу. Успіх визначається високими рейтингами та конкурентоспроможністю на освітньому ринку. Стиль закладу встановлює жорстку лінію, щоб досягти високого освітнього рівня учнів.

4. Організаційна культура роботи є дуже формалізованою та структурованою формою роботи. Чіткі правила та інструкції керують роботою педагогів. Люди, які займають керівні посади, вважають себе розумними організаторами та координаторами.

Поняття «керівник» і «лідер» мають багато спільного. І той, і інший керують групою, мотивують її до виконання завдань, визначають шляхи їх вирішення. З іншого боку, ці поняття далеко не тотожні.

У кожній організації є два види відносин: формальні та неформальні. Це пояснює розходження між поняттями «управління» та «лідерство». У той час як поняття «управління» стосується формальних відносин, і передбачає чітку структуру, лідерство – це явище, що розвивається на фоні неформальних відносин, як процес впливу на людей. Лідерство, на відміну від формального управління, розвивається стихійно та базується на підсвідомому розумінні психологічних переваг.

У дослідницькій літературі лідерів закладів освіти умовно поділяють на освітньо орієнтованих і адміністративно орієнтованих.

Адміністративно орієнтовані керівники зосереджуються на адміністративних і фінансових аспектах своєї роботи. Вони створюють умови, достатні для нормальної роботи закладу освіти. При цьому адміністративно орієнтований керівник не дуже турбується про якість викладання, зміст і професіоналізм викладачів. **Освітньо орієнтовані** керівники, натомість, звертають увагу на ті види діяльності, які можуть позитивно впливати на процес навчання.

Стиль управління керівника освіти є важливою частиною його діяльності. В. Пікельна стверджує, що стиль управління визначає тип керівника або лідера. Авторитарний (автократичний), демократичний і ліберальний режими управління є найпоширенішими. Стиль управління — це система стратегій, методів і ресурсів, які домінують у діяльності керівника навчального закладу, а також особливості вибору та використання цих стратегій. Коли авторитарний керівник виконує свою роботу, він, як правило, контролює всю владу. Демократичні керівники допомагають співробітникам краще керувати, надаючи їм більше повноважень. Впливає на підлеглих методами довіри та вдячності (моральної), які залежать від референтного групи. Ліберальний стиль керівництва має низькі вимоги до членів

педагогічного колективу. Основними засобами впливу є вимога та інформування [8].

1.3. Роль особистості керівника в контексті психологічних умов управління

Управлінська діяльність у навчальному закладі значною мірою залежить від особистості керівника, яка визначає не лише його підхід до організації роботи, а й формується на основі його індивідуальних психологічних якостей, цінностей та переконань. Особистість керівника впливає на якість комунікації, довіру серед колективу, ефективність ухвалення рішень і створення психологічного клімату, сприятливого для продуктивної роботи.

Ключовою особливістю, яка визначає успішність керівника, є його здатність до рефлексії та саморозвитку. Сучасний керівник, орієнтований на ефективне управління, повинен постійно аналізувати власні рішення, стратегії та взаємодію з колективом. Рефлексія допомагає керівнику усвідомлювати сильні та слабкі сторони своєї управлінської діяльності й розвивати нові навички. Наприклад, якщо керівник розуміє, що певні його дії призвели до конфлікту в колективі, він може скоригувати свою поведінку в майбутньому, враховуючи власний досвід і потреби працівників [7].

Іншою важливою характеристикою є **емоційна стійкість** керівника, яка дозволяє зберігати врівноваженість і об'єктивність у стресових ситуаціях. Освітній процес передбачає численні виклики, такі як невдоволення батьків, дисциплінарні проблеми з учнями, а також зовнішні перевірки. Керівник, який вміє контролювати власні емоції, може краще реагувати на труднощі, ухвалювати зважені рішення і підтримувати позитивний настрій у колективі.

Також варто підкреслити роль **комунікативних навичок** керівника, адже саме вони є основою для ефективної взаємодії з колективом і всіма учасниками освітнього процесу. Від уміння керівника налагоджувати

конструктивний діалог залежить здатність запобігати конфліктам, встановлювати довіру, створювати атмосферу відкритості та підтримки. Наприклад, керівник, який уміє активно слухати та враховувати думки працівників, формує сприятливий клімат, в якому кожен відчуває себе почутим і важливим [7].

Особистість керівника також визначається **гнучкістю та адаптивністю** до нових умов, що є особливо важливим у сучасному освітньому середовищі, яке швидко змінюється. Потреба в адаптації до нових методик, змін у законодавстві чи вимог до учнів потребує від керівника здатності швидко реагувати на нові виклики. Гнучкість дозволяє йому знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань, що згодом стає запорукою розвитку освітнього закладу.

Не менш важливою є **мотиваційна здатність керівника**, яка включає вміння надихати та стимулювати працівників до досягнення високих результатів. Особистість керівника як лідера проявляється у здатності ставити амбітні, але досяжні цілі, підтримувати колектив та визнавати досягнення кожного працівника. Це сприяє формуванню почуття значущості й підвищенню мотивації працівників [7].

Загалом, особистість керівника є вирішальним фактором для створення психологічних умов, що сприяють успішній реалізації управлінської діяльності. Її складові – рефлексія, емоційна стійкість, комунікативні навички, гнучкість та здатність мотивувати – забезпечують ефективність управління та позитивний психологічний клімат у колективі. Високий рівень розвитку цих якостей робить керівника не лише організатором, а й лідером, який формує і підтримує професійний та ціннісний фундамент навчального закладу.

На початку XXI століття було помітно підвищення уваги до проблеми лідерства у всіх сферах нашого життя. Освіта також не є виключенням. Сьогодні стало очевидним, що в реальному житті лише поєднання формального та неформального лідерства дає найкращі результати. Коли

керівник навчального закладу або установи визнається як лідер серед своїх підлеглих, він може більш неформально впливати на них, що призводить до менших конфліктів у групі, стабільної роботи та досягнення цілей.

Лідерство є явищем у житті будь-якої групи людей, у тому числі в соціальних організацій, і воно має значний вплив на те, як управління організаційною поведінкою, вирішення проблем і завдань, а також взаємини в групі, співтоваристві та колективі [8].

З іншого боку, самі по собі людські характеристики не дають достатнього пояснення феномену лідерства. Ситуаційні фактори нехтуються поясненнями, які базуються лише на особливостях психіки. Здатність людини бути хорошим лідером лише підвищується, якщо вона має відповідні характеристики.

Таким чином, сутність лідерства полягає в тому, що послідовники визнають лідера тільки після того, як він продемонстрував, наскільки він цінний для них. Хороший лідер має багато хороших якостей, таких як далекоглядність, розважливість, здатність об'єктивно оцінювати якості своїх підлеглих, енергійність, рішучість, послідовність, безжалісність, самопізнання та особисті здібності. Важливо, щоб будь-який лідер мав впевненість у собі.

Класичні твори з теорії управління містять ґрунтовні пояснення основних теоретичних підходів до розуміння лідерства. Вони стверджують, що в сучасному управлінні пріоритетним є використання двох підходів до визначення основних компонентів ефективного лідерства:

1. Підхід поведінки виник як наслідок того, що дослідники не змогли пояснити феномен лідерства виключно з точки зору особистих якостей, що спонукало їх зосередитися на поведінці конкретних лідерів.

2. Ситуаційний метод показує, які типи поведінки та особисті якості найкраще підходять для певних ситуацій. Теорія ситуаційного лідерства стверджує, що лідери можуть компенсувати відсутність мотивації або здібностей своїх підлеглих і визнає важливу роль підлеглих.

Для кращого розуміння поняття лідерства варто розглянути стилі керівництва. Виділяють три основні стилі управління: авторитарний, демократичний та ліберальний. Багато авторів зазначають, що стиль управління великим чином залежить від особистості керівника.

Авторитарні лідери, як правило, досить суб'єктивні, різко критикують підлеглих і дають їм оцінку роботи, при використанні цього стилю робота може бути якісно виконана лише в присутності керівника. У авторитарних лідерів мало мотивації, а контроль і облік переважають.

Ліберальні лідери рідко беруть участь у проектуванні та оцінці результатів на індивідуальному рівні. Ліберальні керівники часто дають найгірші результати в роботі.

Коли демократичний лідер критикує та заохочує своїх підлеглих, він зазвичай дуже об'єктивний, при використанні цього стилю якісна діяльність може відбуватись без керівника. Також при демократичному стилі керівництва закладу педагога працюють творчо та з інтересом. Вони спільно обговорюють мету, визначають конкретні завдання та сприяють спілкуванню між собою. Відкрита комунікація (позитивне ставлення один до одного), постійний конструктивний діалог, самоуправління та самоконтроль є ознаками більшої єдності членів підколективу порівняно з авторитарним та ліберальним стилем [9].

Крім того, слід розглянути нові підходи до лідерства, такі як трансакційно-трансформаційне, візіонарне та харизматичне лідерство. Харизматична теорія лідерства стверджує, що підлеглі вважають свого лідера героєм. Здатність створити і змалювати майбутнє, яке є реальним, ймовірним і привабливим для всієї організації або її відділу, базуючись на сучасному стані речей і з метою покращити його, відома як візіонарне лідерство. Трансакційні лідери пояснюють своїм підлеглим, що вони роблять і як виконувати завдання, щоб спрямувати або мотивувати їх до досягнення конкретних цілей. Трансформаційні лідери мають сильний вплив на своїх

підлеглих, заохочуючи їх відмовитися від своїх особистих інтересів на користь організації [9].

Висновки до першого розділу

Управлінська діяльність в освіті є складним і багатогранним процесом, який вимагає інтеграції адміністративних, педагогічних і психологічних підходів. Основними характеристиками управлінської діяльності в освітній сфері є цілеспрямованість, системність, комунікативність, гнучкість і психолого-педагогічна компетентність. Успішне управління передбачає створення позитивного психологічного клімату, мотивацію колективу та розвиток інноваційної культури закладу.

Психолого-педагогічні фактори мають ключовий вплив на ефективність управлінської діяльності. Серед них виділяються психологічний клімат у колективі, комунікативні навички керівника, мотивація працівників, емоційний інтелект, знання психології й педагогіки, стиль керівництва та особистісні якості керівника. Вони визначають, наскільки успішно керівник зможе досягати цілей закладу, підтримувати мотивацію педагогів і забезпечувати якість освітнього процесу.

Важливим аспектом є стиль управління. Демократичний підхід виявляється найефективнішим, оскільки сприяє відкритій комунікації, творчості й співпраці в колективі. Авторитарний і ліберальний стилі менш ефективні через обмеження ініціативи та недостатній контроль або участь керівника.

Особистість керівника відіграє вирішальну роль у створенні сприятливих психологічних умов для колективу. Основними характеристиками успішного керівника є рефлексія, емоційна стійкість, гнучкість, здатність до мотивації та саморозвитку. Лідерство керівника, як формальне, так і неформальне, є критично важливим для досягнення цілей і підтримки довіри серед колективу.

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ТА НАВИЧОК МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ

2.1. Розвиток емоційної компетентності керівника

У сучасному управлінні роль емоційної компетентності стає все більш значущою, адже вона допомагає майбутньому керівнику не тільки ефективно виконувати свої професійні обов'язки, а й створювати сприятливу атмосферу в колективі. Емоційна компетентність охоплює низку здатностей, які дозволяють людині не лише розуміти власні емоції, а й ефективно керувати ними, забезпечуючи адекватне реагування на різноманітні виклики управлінської діяльності.

Поняття емоційної компетентності. Емоційна компетентність розглядається як інтегральна властивість особистості, що включає вміння адекватно розпізнавати і керувати своїми емоційними станами, а також розуміти емоційні потреби й настрої оточуючих. Вона стає основою для формування таких якостей, як витримка, толерантність до стресу, емпатія та адаптивність, які є критично важливими для керівника. Сучасні дослідження вказують на те, що саме емоційна компетентність відіграє ключову роль у здатності лідера ефективно взаємодіяти з командою, приймати виважені рішення та підтримувати мотивацію співробітників [10].

Розглянемо деякі з ключових елементів емоційної компетентності, які є особливо важливими для керівника. У пергшу чергу це – самоусвідомлення, тобто здатність розуміти власні емоції, їхні причини, а також те, як вони впливають на поведінку. Самоусвідомлення дозволяє керівнику адекватно оцінювати свою реакцію на різні ситуації і, відповідно, управляти нею.

Другим важливим аспектом є саморегуляція, яка передбачає здатність контролювати свої емоційні реакції та запобігати імпульсивним діям. Вона допомагає керівнику зберігати стійкість і спокій навіть у стресових умовах, що сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі та підвищує його

стабільність. Саморегуляція також передбачає розвиток навичок управління стресом, таких як медитація, дихальні вправи, рефлексія, що дозволяє керівнику знаходити внутрішній ресурс у складних ситуаціях.

Емпатія та соціальні навички як складові емоційної компетентності керівника дозволяють встановлювати доброзичливі стосунки з підлеглими, підтримувати відкриту комунікацію та вчасно реагувати на потреби колективу. Емпатія допомагає керівникові розуміти почуття своїх співробітників і враховувати їх при прийнятті рішень, що створює більш сприятливі умови для командної роботи та знижує ризик виникнення конфліктів. Соціальні навички, у свою чергу, охоплюють уміння вести конструктивний діалог, створювати довірчі стосунки та розв'язувати проблемні ситуації, що є важливим для підтримки здорової атмосфери в колективі.

Керівник, який володіє розвиненою емоційною компетентністю, демонструє більш високі показники продуктивності в управлінні, оскільки здатний приймати виважені рішення, враховуючи не тільки раціональні аспекти, а й емоційні чинники. Це дає можливість встановити довірчі відносини в колективі, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності працівників. Завдяки емоційній компетентності керівник здатний зберігати стабільність команди навіть у кризових ситуаціях, підтримуючи високий рівень залученості співробітників у виконання завдань. Відчуття психологічного комфорту у колективі безпосередньо пов'язане з рівнем емоційної компетентності керівника, адже саме він формує корпоративну культуру, мотивує співробітників і задає тон в робочій атмосфері [10].

В той же час, розвиток емоційної компетентності — це процес, який вимагає постійного вдосконалення і роботи над собою. Ефективними методами для цього є спеціалізовані тренінги з розвитку емоційного інтелекту, коучинг, де наставник допомагає керівнику усвідомити і покращити власні емоційні реакції. Важливу роль також відіграє рефлексія: керівнику корисно регулярно аналізувати власну поведінку та емоційні стани

для розуміння причин своїх реакцій та їхньої оптимізації. Це дозволяє розвивати здатність до самоконтролю, що є необхідним для управління у складних ситуаціях.

У підсумку, емоційна компетентність виступає як важливий компонент успішної діяльності майбутнього керівника. Вона формує міцний фундамент для продуктивного і стабільного управління, сприяє розвитку мотивації та високого рівня довіри в колективі. Ефективний керівник завдяки емоційній компетентності може не лише підвищити результати роботи організації, а й сприяти особистісному зростанню своїх співробітників, що стає потужним стимулом для сталого розвитку колективу в цілому [11].

Щоб додати конкретики до питання розвитку емоційної компетентності у керівників, зосередимося на практичних прикладах застосування емоційної компетентності в управлінській діяльності та на ефективних методах її розвитку в реальних ситуаціях.

Емоційна компетентність — це не лише теоретична основа управління, а й реальний інструмент, який допомагає керівнику ефективніше справлятися з повсякденними завданнями. Наприклад, уявімо ситуацію, коли організація стикається з кризою: бюджетний дефіцит, високий рівень стресу серед працівників, зростання напруги між відділами. Керівник з високою емоційною компетентністю здатен не лише розуміти ці емоційні та психологічні чинники, але й вживати заходів для зниження напруги, зберігаючи при цьому стійкість та мотивацію команди [12].

Прикладом застосування емоційної компетентності є керування кризовими ситуаціями. У кризових умовах емоційна компетентність допомагає керівникові контролювати власні емоції та створювати відчуття стабільності для колективу. Наприклад, якщо виникає загроза скорочень чи зниження заробітної плати, емоційно компетентний керівник буде шукати шляхи для чесного і відкритого спілкування з працівниками, щоб пояснити ситуацію та зменшити паніку. Це можна зробити шляхом особистих бесід, зборів у малих групах, де керівник обговорить заходи, що вживаються, та

підкреслить внесок кожного у вихід з кризи. Такий підхід дозволяє працівникам відчувати підтримку і бути більш готовими до спільного вирішення проблем, замість того щоб піддаватись негативним емоціям та зневірі.

Складовою частиною емоційної компетентності є емпатія. Емпатія як частина емоційної компетентності є важливою для підтримки високого рівня мотивації та зростання співробітників. Наприклад, під час оцінки роботи працівників керівник може проявляти емпатію, зосереджуючись не лише на результатах, а й на умовах, за яких ці результати досягалися. Якщо співробітник виявляє ознаки вигорання, керівник, який володіє емпатією, зможе вчасно помітити ці сигнали і запропонувати коригуючі заходи — наприклад, перерозподіл завдань або запровадження заходів, які допоможуть працівнику відновити мотивацію.

Такі дії позитивно впливають на психологічний клімат у колективі, адже співробітники відчують підтримку та розуміння з боку керівництва. Керівник, який з розумінням ставиться до потреб працівників, формує довіру, що в довгостроковій перспективі сприяє лояльності та ефективнішій роботі команди.

Емоційну компетентність можливо розвинути за допомогою різноманітних методів. Для підготовки майбутніх керівників часто використовують такі методи, як рольові ігри та аналіз ситуацій з реального життя (кейс-стаді), які дозволяють випробувати себе в умовах, наближених до реальних. Наприклад, під час тренінгу майбутні керівники можуть розігрувати сценарії спілкування з підлеглими, які переживають труднощі або стрес. Це дозволяє їм практикувати навички емпатії, самоусвідомлення та саморегуляції, розвиваючи здатність зберігати спокій і проявляти розуміння в складних ситуаціях.

Такі тренінги також можуть включати вправи з управління конфліктами, де майбутні керівники вчаться працювати з напруженими ситуаціями, аналізувати емоційні чинники, що їх спричинили, та знаходити

шляхи до мирного розв'язання проблем. Це допомагає розвинути здатність розпізнавати і передбачати конфліктні ситуації, знижуючи їх вплив на роботу організації.

Додатковими конкретними інструментами для розвитку емоційної компетентності є:

1. Менторство та коучинг: майбутні керівники працюють з досвідченими наставниками, які допомагають їм краще зрозуміти власні емоційні реакції, вчать їх застосовувати ефективні методи самоаналізу і самоконтролю.

2. Щоденник емоцій: регулярне фіксування своїх емоційних станів та аналіз ситуацій, які їх спричинили, допомагає керівнику краще розуміти власні емоції, їхні причини і вплив на робочий процес.

3. Практики управління стресом: техніки дихання, медитації, фізичні вправи, які допомагають знижувати рівень стресу і підтримувати внутрішній баланс у напружених ситуаціях.

4. Навчання навичок активного слухання: практика уважного і безоцінкового слухання допомагає майбутнім керівникам глибше розуміти потреби своїх працівників, що сприяє розвитку довіри і позитивного робочого клімату.

Таким чином, розвиток емоційної компетентності є не лише частиною підготовки керівника, а й важливим елементом його щоденної діяльності. Вона надає керівнику можливість ефективно справлятися з управлінськими викликами, зберігати стабільність у команді та підтримувати продуктивну атмосферу, що є ключовим для успішної роботи всієї організації.

2.2. Розвиток навичок комунікації та побудови міжособистісних відносин

Навички комунікації є основою управлінської діяльності, оскільки саме через ефективну комунікацію керівник може досягти розуміння і підтримки команди, стимулювати її досягнення та вирішення конфліктів. Вміння будувати міжособистісні відносини у професійному середовищі сприяє

зміцненню корпоративної культури, підвищенню задоволеності роботою та мотивації працівників. У сучасних умовах успіх керівника значною мірою залежить від його здатності знаходити спільну мову з колективом і створювати сприятливе робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Комунікація є важливим аспектом, що впливає на ефективність управлінської діяльності. Для керівника важливо вміти чітко доносити цілі і завдання, інформувати про прогрес, заслуховувати зворотний зв'язок та мотивувати команду. Наприклад, при започаткуванні нових проєктів керівник має продемонструвати стратегічне бачення та допомогти кожному члену команди зрозуміти, як саме його робота сприятиме досягненню кінцевої мети. Зрозуміла і регулярна комунікація забезпечує працівникам розуміння власного внеску в загальний успіх, зменшує тривожність та підвищує залученість.

Комунікація, побудована на довірі, є фундаментом міцних міжособистісних відносин. Керівники, які проявляють повагу до думок, ідей і почуттів працівників, сприяють створенню атмосфери, де люди відчувають себе почутими і важливими. Довіра дозволяє працівникам відкрито висловлюватися, ділитися своїми думками і сумнівами, що допомагає уникати прихованих конфліктів та сприяє розвитку командної згуртованості. Наприклад, один із методів розвитку довіри у колективі — це відкритий діалог, у якому працівники мають змогу задавати питання та обговорювати питання, які їх хвилюють.

Для розвитку навичок комунікації керівникам рекомендується застосовувати наступні практики:

1. Розвиток навичок активного слухання. Керівники часто стикаються з тим, що потрібно не лише доносити власну точку зору, але й розуміти потреби і переживання працівників. Активне слухання передбачає повне залучення в розмову, вміння задавати уточнюючі питання, щоб краще

зрозуміти співрозмовника. Наприклад, під час обговорення робочих труднощів керівник має утримуватися від поспішних висновків і проявляти готовність вислухати повну картину ситуації.

2. Робота над ясністю та точністю у спілкуванні. Успішний керівник має здатність доносити інформацію чітко і зрозуміло. Важливо навчитися висловлювати свої думки так, щоб уникати непорозумінь і неточностей, які можуть знижувати ефективність комунікації. Наприклад, при постановці завдань, важливо чітко окреслювати очікувані результати, дедлайни і можливі труднощі, щоб у працівників було чітке уявлення про те, що від них очікується.

3. Практика надання конструктивного зворотного зв'язку. Відгуки мають бути конкретними, позитивними і спрямованими на розвиток працівника. Наприклад, замість фрази «Ваша робота могла би бути кращою», керівник може сказати: «Я бачу, що у вас добре виходить аналіз даних, проте хотів би запропонувати попрацювати над точністю в деталях». Такий підхід підсилює впевненість працівника у власних силах і водночас вказує на зони для розвитку.

Ефективний керівник виконує роль фасилітатора в команді, створюючи умови для відкритого обміну думками, стимулюючи ініціативність і залученість кожного працівника. Це включає організацію зустрічей, де учасники можуть висловлювати свої ідеї, брати участь у прийнятті рішень і ділитися зворотним зв'язком. Наприклад, керівник може організувати «мозкові штурми», де кожен працівник має можливість вільно висловитися щодо вирішення проблеми або удосконалення процесів. Це підвищує почуття приналежності і сприяє розвитку взаємної поваги між членами команди [16].

Деякі організації пропонують спеціальні програми та тренінги для розвитку комунікативних навичок керівників, які включають практичні вправи з активного слухання, конфліктології, психології міжособистісної взаємодії. Ці програми допомагають керівникам глибше розуміти себе і свої

реакції, вивчати стратегії для управління стресовими ситуаціями, що виникають під час взаємодії з командою.

Окрім того, невербальна комунікація — міміка, жести, постава, а також тон голосу — також має сильний вплив на сприйняття слів керівника. Підтримка зорового контакту, відкрита постава і доброзичливий тон створюють атмосферу довіри та сприяють кращому взаєморозумінню з командою. Наприклад, під час обговорення складних тем, таких як оцінка результатів праці або коригування поведінки, керівник може використовувати спокійний тон і стриману міміку, що допоможе уникнути конфронтації і підкреслить його об'єктивність [16].

Розвиток навичок комунікації та вміння будувати міжособистісні відносини — це довгостроковий процес, який має важливе значення для успішної управлінської діяльності. Керівник, здатний ефективно спілкуватися та взаємодіяти з командою, створює середовище, де працівники відчують себе цінними і почутими, що значно підвищує мотивацію і продуктивність. Завдяки розвитку цих навичок керівник може забезпечити стабільний розвиток команди, сприяти її згуртованості та підтримувати високий рівень задоволеності роботою у колективі.

Спосіб життя керівника не повинен шкодити його кар'єрі, впливати на відносини з підлеглими та учнями або перешкоджати виконанню службових обов'язків. Керівники — це люди, які дуже вимогливі до себе та постійно розвиваються. Особлива увага приділяється безпеці службової інформації, якою володіє керівник. Тим не менш, він має право на особисту свободу. Якщо вони не впливають на навчання, керівник повинен толерантно ставитися до різних політичних, релігійних, філософських і смаків, думок і поглядів своїх підлеглих, щоб створити умови для порозуміння.

Керівник не може дискримінувати та переслідувати вчителів на основі своїх переконань або особистих симпатій. При підборі нових або підвищенні існуючих співробітників керівник повинен залишатися нейтральним.

Механізм відповідальності керівника за порушення відповідного етичного кодексу є найделікатнішим питанням [17].

Крім того, часто говорять про етикет керівника, тобто те, як він поводить, дотримуючись ввічливості та моральних стандартів організації та суспільства, де він працює.

В. Кремень стверджує, що соціокультурні норми, які мають історичне значення для розвитку цивілізації, суспільства та людини, передаються людині в процесі навчання та виховання. Освіта є соціальним інститутом, який передає та реалізує основні культурні цінності та цілі розвитку суспільства. Освіта є важливим каталізатором культурних змін і перетворень як у суспільному житті, так і в житті окремої людини. Він підкреслює нову соціальну роль учителя та його морально-етичне обличчя як керівника освіти. В. Кремень стверджує, що цю проблему слід розглядати з кількох позицій. Перш за все, ми повинні відновити важливість моральних принципів у нашому суспільстві, навчаючи учнів, що ринок не означає деморалізації та аморальності [18].

Як зазначалося раніше, культура спілкування є багатограним явищем міжособистісної взаємодії, яке включає встановлення та розвиток контактів, обмін інформацією, взаєморозуміння та взаємовплив між суб'єктами спілкування. Зрештою, такі культури об'єднують людей, регулюють поведінку та гарантують, що люди шанобливо ставляться до інших, толерантні та поважають один одного. Таким чином, вона працює як інструмент для поєднання особистих інтересів із інтересами громади. Майбутні фахівці, незалежно від їхньої професійної спрямованості, отримують досвід міжособистісної взаємодії, збагачуються інформацією, розвиваються інтелектуально, прагнуть до професійного розвитку та особистісного розвитку, спілкуючись між собою [19].

Комунікативні здібності відрізняються тим, що вони забезпечують такі дії людини, які є, по-перше, емоційними та відбуваються лише на психічному рівні, тобто внутрішніми, і по-друге, ці дії свідомо спрямовані на зустрічний

відгук, на взаємодію з іншою людиною. Таким чином, майбутні фахівці повинні розглядатися не лише як люди, які передають знання, навички та навички, необхідні для виконання своїх професійних обов'язків, але й як люди, які передають складну, постійно змінну сукупність індивідуально-особистісних якостей. Усі ці якості разом утворюють цілісну модель того, як молодий спеціаліст бачить світ навколо себе. Культура спілкування є важливим компонентом цієї моделі [19].

Самоосвіта та самовиховання, як усвідомлена діяльність, спрямована на розвиток і удосконалення своїх якостей у відповідності до соціальної чи індивідуальної системи цінностей, інтересів і бажань, є важливим компонентом формування культури спілкування. На нашу думку, неперервність цього процесу, здатність адаптуватися до соціальних умов, загальної соціальної ситуації розвитку суспільства та професійного середовища визначають роль самовиховання у формуванні культури спілкування. Це також актуалізує розвивальний вплив на власну особистість, оскільки особливість самовиховання полягає в тому, що воно найбільшою мірою базується на індивідуальних особливостях, нахилах, потребах та бажаннях людини.

Активна науково-дослідна та самостійна робота студентів, спрямована на отримання та засвоєння відповідних знань, розвиток навичок спілкування є важливим компонентом самовиховання. Сформованість знань і навичок для самостійної науково-дослідної роботи значною мірою забезпечує розвиток і покращення культури спілкування. Таким чином, діяльність у вищих навчальних закладах, спрямована на розвиток комунікативної активності, соціальної відповідальності, толерантності та альтруїзму, сприяє формуванню соціальної особистості та соціального інтелекту [19].

Таким чином, розуміння суті проблеми є переконливим доказом важливої ролі освітньо-виховного середовища, яке інтегрує роботу студентів як аудиторно, так і позааудиторно, щоб допомогти їм розвиватися як професійно, так і особистісно як майбутні фахівці. Л. Петриченко вважає, що

участь студентів у позааудиторній роботі є не тільки продовженням аудиторної роботи, але й важливою частиною процесу підготовки майбутніх фахівців. Основними видами позааудиторної роботи студентів є дослідницька та пошукова робота; виконання домашніх завдань; участь у конференціях, круглих столах, семінарах; різноманітна практика; участь у гуртках, секціях, студіях; допомога соціальним службам; волонтерство тощо.

Позааудиторна робота студентів ґрунтується на самореалізації. Таким чином, вона сприяє гармонізації внутрішніх і зовнішніх факторів формування культури спілкування і створює умови для задоволення потреб, які не можуть бути повністю задоволені під час аудиторної роботи. Позааудиторна робота має бути орієнтована на особистість студента і служити не лише засобом розвитку інтелектуального потенціалу та професійної культури, але й платформою для формування відповідальності, самоактуалізації та самовиховання, а також отримання знань для самоосвіти та самоактуалізації. Система позааудиторної діяльності є важливим компонентом особистісного та професійного становлення студента. Саме тут розробляються різні підходи до поведінки як у побутовому, так і в професійному контексті. С. Вітвицька підкреслює, що «позааудиторна робота дає змогу надати процесу набуття професії особистісного забарвлення» [19].

Позааудиторна робота, як і аудиторна робота, повинна бути системою, що поєднує мету, зміст, функції, методи, організаційно-педагогічні форми та організаційно-педагогічні форми, щоб сприяти розвитку активності, самодіяльності, комунікативності, толерантності та взаємодії студентів на принципах співпраці та співтворчості. Переорієнтація навчально-виховної роботи з предметної на особистісно зорієнтовану є частиною керованого процесу формування комунікативної культури у вищих навчальних закладах.

Організація навчально-виховної роботи студентів зумовлена специфікою професійної підготовки майбутніх фахівців. Це означає, що студенти повинні отримати не лише спеціальні знання та навички з певних предметів, але й отримати широкий спектр професійних навичок і

особистісних якостей, необхідних для успішної роботи в професії. Насамперед це стосується розвитку майбутнього фахівця як комунікабельного, контактного, з гнучкістю мислення, толерантністю та комунікабельністю. Він також повинен мати навички переконливо та логічно аргументувати свої ідеї, мати навички співпраці та партнерства та вести переговори.

2.3. Мотиваційні аспекти управлінської діяльності та їх вплив на ефективність управлінської діяльності

Мотивація – це спонукання до дії, динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, який керує поведінкою людини та визначає її організованість, активність і стійкість. Вона також визначає здатність людини задовольняти свої потреби. Незважаючи на те, що різні літературні джерела розглядають мотивацію як психічне явище в різних контекстах, існує два основні напрямки визначення мотивації:

1. У структурних позиціях мотивація розглядається як сукупність чинників чи мотивів, які змушують людину діяти у певному напрямку для досягнення певних цілей. Мотивація може бути задана ззовні або формуватися суб'єктивно особистістю відповідно до її ціннісних орієнтацій, прагнень, інтересів і очікувань. Отже, мотивація залежить від потреб, цілей, ідеалів, світогляду, спрямованості та переконань особистості.

2. Як динамічне утворення, мотивація розглядається як процес, механізм формування та дія мотиву.

Мотивація є ключовим фактором у забезпеченні ефективної управлінської діяльності, особливо у сфері освіти, де успішне управління залежить від рівня залучення та продуктивності колективу. Важливою частиною управлінської діяльності є застосування педагогічних методів для формування мотивації, що стимулює працівників до навчання та професійного зростання.

Мотивація у контексті управління визначається як процес стимулювання співробітників до виконання завдань та досягнення організаційних цілей. У цьому аспекті ключовими є різні мотиваційні теорії. Наприклад, ієрархія потреб Маслоу описує базові потреби (фізіологічні та безпеки) і потреби вищого рівня (соціальні, визнання та самореалізація), які впливають на поведінку працівників. Теорія Герцберга підкреслює значення мотиваційних (досягнення, визнання) і гігієнічних факторів (умови праці, зарплата) для створення ефективного робочого середовища.

В управлінні важливо враховувати як внутрішню мотивацію (прагнення до розвитку, інтерес до роботи), так і зовнішню мотивацію (фінансові стимули, соціальне визнання). У педагогічній діяльності ці аспекти відіграють роль у створенні освітніх програм, що стимулюють персонал до навчання, розширення професійних знань і покращення управлінських навичок.

Мотивація безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності. Залученість працівників до виконання завдань значно зростає, коли вони відчують себе мотивованими як внутрішньо, так і зовнішньо. Наприклад, у сфері освіти мотивовані працівники більш відповідально ставляться до планування та проведення власної освітньої діяльності, що впливає на загальний успіх учнів у закладі освіти. Ефективні мотиваційні механізми, такі як гнучкі графіки, премії за продуктивність, освітні можливості, створюють позитивне робоче середовище [17].

Застосування педагогічних підходів у мотивації управлінців забезпечує кращі результати. Наприклад, організація тренінгів і семінарів сприяє підвищенню рівня кваліфікації та особистісному зростанню. Педагогічні методи, як-от моделювання реальних виробничих ситуацій або використання ділових ігор, підвищують ефективність навчання управлінських навичок і стимулюють інтерес до постійного самовдосконалення.

Управління персоналом у освіті потребує постійного впровадження освітніх програм, які мотивують працівників до вдосконалення своїх

навичок. Педагогічні аспекти включають створення умов для професійного розвитку, організацію наставництва, обміну знаннями та досвідом. Ефективна мотивація також пов'язана зі створенням навчального середовища, яке підтримує інновації та дозволяє працівникам брати участь у процесі прийняття рішень.

Освітні програми мають бути інтерактивними, включати практичні завдання та стимулювати до колективної роботи. Використання сучасних педагогічних технологій, таких як електронне навчання або модульні курси, допомагає адаптувати процес навчання до потреб виробництва, що робить його більш гнучким та ефективним.

Для більш ефективного забезпечення безперервної освіти для персоналу закладів освіти пропонуються наступні рішення:

1. Створення мотиваційної програми з педагогічним ухилом: Включення тренінгів, які сприяють розвитку управлінських навичок, та впровадження навчальних ініціатив, що заохочують до самонавчання та професійного вдосконалення.

2. Оцінка ефективності мотиваційних заходів: Регулярне проведення аналізу задоволення працівників, оцінка впливу мотиваційних ініціатив на продуктивність і внесення коректив у програми навчання.

У результаті досліджень мотивації та її впливу на поведінку людей виникло багато теорій мотивації. Американський психолог Абрахаам Маслоу (1908-1970) був одним із засновників гуманістичної психології і вважається автором теорії, яка зараз є найпопулярнішою та широко використовується. Він не розрізняв окремі мотиви, а цілі їхніх груп. Ці групи розташовані в ціннісній ієрархії залежно від того, як вони відіграють певну роль у розвитку особистості. Але потреби нижчих і вищих рівнів також розглядаються як вроджені або інтуїтивні. Мотивація у даному випадку активує діяльність і впливає на неї, поки потреба не задоволена. Таким чином, діяльність не стільки «з'являється зсередини», скільки отримує задоволення з джерела поза ним [17].

У теорії очікування С.Врума оцінка особистості ймовірності певної події відіграє важливу роль у структуруванні поведінки людини. В цій теорії особлива увага приділяється трьом основним взаємозв'язкам, коли розглядається структура мотивації та сам процес поведінки [17].

У першу чергу – це очікування щодо того, як буде оцінюватись працелюбність та вкладення більших зусиль у роботу. Мотивація людини збільшується, коли вона відчуває прямий зв'язок одного з іншим, і навпаки. Ми очікуємо зв'язку між результатами та винагородою. Тобто ми повинні очікувати певної винагороди або заохочення відповідно до рівня результатів, які ми досягли.

Складність вивчення мотивації, а також формування та розвиток її, полягає в тому, що поведінка людини залежить від багатьох мотивів, а не від одного. Це створює певну мотиваційну структуру особистості, де мотиви взаємодіють певним чином залежно від ступеня спонукальної дії. У різних людей можуть бути різні мотиви, які приводять до різних дій, і навпаки, однакові мотиви можуть приводити до різних дій. Мотивація може проявляти себе як постійна характеристика особистості, так і як частина діяльності.

Таким чином, мотиваційний процес кожної людини унікальний і непередбачуваний через відмінності в мотиваційних структурах кожної людини, різницю в тому, наскільки однакові мотиви впливають на різних людей і те, наскільки дії певних мотивів залежать від інших.

В процесі професійної, або будь-якої іншої діяльності людини мотивація створюється, змінюється та перебудовується. Завдяки функціональним здібностям людини можна досягти успіху чи невдачі в певній діяльності. Це викликає новий рівень мотивації або змінює те, що вже було створено в попередніх видах діяльності.

У процесі розвитку мотивації слід мати на увазі, що існує оптимальний рівень мотивації, коли діяльність виконується найкраще. Експерименти показали, що з певного рівня посилення мотивації призводить не до підвищення, а до зниження ефективності діяльності. Якщо мотивація занадто

сильна, то виникають такі небажані емоційні реакції, як напруженість, стрес і хвилювання, що призводить до того, що діяльність не виконується ефективно. Такий зв'язок називають законом Йеркса-Додсона.

Успіх педагога в діяльності залежить не лише від його здібностей, навичок, знань і досвіду, але й від бажання досягти чогось. Досягнення високих результатів і підвищення майстерності є процесуально-змістовим мотивом досягнення. Науковці виявили тісний зв'язок між рівнем мотивації досягнення та успіхом життєдіяльності. Наприклад, на основі своїх досліджень З. Курлянд довела, що студенти, які прагнуть досягнення певних цілей, впевнені в успішному результаті, готові прийняти на себе відповідальність, виявляють рішучість у невизначених нестандартних ситуаціях і наполегливо працюють над метою.

Професійні мотиви є ще одним видом внутрішньої мотивації. Ці мотиви найчастіше включають бажання виховувати дітей або бажання вирішити проблему виховання. Дослідження показують, що професійні мотиви та креативність оптимально поєднуються. Професійні мотивації включають бажання робити щось нове, бажання допомогти дітям і бажання творити. У більшості випадків професійно мотивовані вчителі є найбільш послідовними та відданими учасникам діяльності. Пошук інноваційних методів роботи, усвідомлення своєї діяльності, створення власних програм і технологій є ознаками таких вчителів [17].

Педагоги стверджують, що найпоширенішим мотивом для діяльності є прагнення до самореалізації через позитивні оцінки оточуючих. Відчуття власної гідності, честолюбства та самолюбства є компонентами прагнення ствердитися в суспільстві. Очікування від діяльності такого педагога пов'язані з прагненням бути поважаним і цінованим, отримати певний статус у колективі та суспільстві. Цей мотив схожий на мотив престижу. У цьому випадку вчитель намагається створити позитивний громадський резонанс щодо того, що він робить.

Спрямованість педагогічної діяльності визначається мотивами. Ці мотиви можуть змінюватися, посилюватися чи зникати відповідно до віку, досвіду інноваційної діяльності педагога. Мотивація вчителів до участі в інноваційному процесі для ефективної взаємодії з учнями стає особливо важливою в сучасних освітніх умовах.

Згідно з дослідженнями, більш молоді вчителі зосереджені на задоволенні потреб своїх учнів і прагнення до визнання. Вчителі зі стажем понад 15 років зосереджені на процесі педагогічної взаємодії та її успіху. Сприйняття нововведень і мотивація досягнення успіху мають статично значущий зв'язок. Доведено, що вчитель, мотивований до педагогічної взаємодії під час освітніх змін, прагне не лише до ефективності, але й до успіху в роботі всього закладу освіти **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Висновки до другого розділу

Розвиток емоційної компетентності, комунікаційних навичок та мотивації є фундаментальними для формування майбутніх керівників.

Емоційна компетентність забезпечує здатність керівника розуміти та управляти власними емоціями, а також враховувати емоційні стани колективу. Вона включає самоусвідомлення, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички. Розвинута емоційна компетентність допомагає керівникам зберігати стійкість у кризових ситуаціях, приймати зважені рішення та підтримувати довіру й мотивацію колективу. Для її вдосконалення корисні спеціалізовані тренінги, коучинг, рефлексія та практики управління стресом.

Навички комунікації відіграють важливу роль у створенні сприятливого робочого середовища. Вони сприяють ясному визначенню цілей, побудові довіри, вирішенню конфліктів і зміцненню командної роботи. Основними аспектами комунікації є активне слухання, чіткість у викладенні думок, надання конструктивного зворотного зв'язку та розвиток невербальної комунікації. Для вдосконалення цих навичок керівникам

пропонується брати участь у тренінгах, аналізувати свої комунікативні стратегії та практикувати фасилітацію командних зустрічей.

Мотивація працівників є ключовим чинником ефективного управління. Вона залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішня мотивація (саморозвиток, інтерес до роботи) доповнюється зовнішніми стимулами (фінансові винагороди, соціальне визнання). Мотиваційні механізми повинні включати створення умов для професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, використання інноваційних підходів до навчання та забезпечення балансу між роботою і особистим життям. Теорії мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу та теорія очікування Врума, можуть бути основою для розробки програм стимулювання.

Позааудиторна робота, спрямована на розвиток комунікативних і професійних навичок студентів, є важливим елементом підготовки майбутніх керівників. Вона включає участь у дослідницьких проектах, волонтерство, організацію семінарів і практичних завдань, що допомагає розвивати культуру спілкування, соціальну відповідальність і толерантність.

Таким чином, інтеграція емоційної компетентності, комунікаційних навичок і ефективної мотивації сприяє формуванню професійних якостей майбутніх керівників, які можуть створювати продуктивне середовище, забезпечувати успіх організації та мотивувати колектив до досягнення високих результатів.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Система підтримки управлінських рішень у колективі

Організаційно-психологічні умови є важливим фактором забезпечення ефективної управлінської діяльності, зокрема в колективах, безпосередньо пов'язаних із освітнім процесом. Система підтримки управлінських рішень не лише зміцнює зв'язки між керівництвом та працівниками, але й створює підґрунтя для педагогічного розвитку персоналу, що забезпечує ефективне навчання та професійне зростання.

Система підтримки управлінських рішень у колективі має комплексний характер і включає кілька ключових елементів, кожен з яких можна підсилити за допомогою педагогічних методів:

1. Комунікаційні механізми

Створення ефективних каналів зворотного зв'язку є важливою умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Педагогічний підхід вимагає активного використання інтерактивних форм комунікації, таких як обговорення у форматі «мозкових штурмів» або навчальні дискусії, де працівники можуть пропонувати свої ідеї та ділитися досвідом. Освітні семінари й воркшопи сприяють підвищенню рівня залученості та покращенню навичок ефективного спілкування.

2. Інформаційна підтримка

Надання доступу до якісної та актуальної інформації є необхідною умовою для прийняття рішень, що базуються на реальних даних. Тут педагогіка відіграє ключову роль у навчанні працівників ефективному використанню інформаційних ресурсів та сучасних технологій.

Освітні програми з аналітики даних і навчання цифровим навичкам допомагають управлінцям орієнтуватися в складних інформаційних

середовищах. Це особливо важливо для сфери освіти, де швидкий доступ до технологічних новинок та актуальних стандартів є критично важливим.

3. Психологічна підтримка

Підтримка здорового психологічного клімату у колективі є основою продуктивної роботи. З педагогічної точки зору, створення такої атмосфери передбачає використання методів емоційного інтелекту, розвитку соціальних навичок та організації освітніх заходів для зниження стресу. Педагогічні підходи також включають мотиваційні тренінги, групові заняття для розвитку емпатії та взаєморозуміння, що сприяють згуртуванню команди та зменшують ризик конфліктів.

4. Педагогічні методи підвищення компетенцій

Ефективна управлінська діяльність потребує постійного розвитку професійних навичок. Педагогіка пропонує різноманітні форми навчання: від традиційних лекцій до практико-орієнтованих методів, таких як кейс-стаді, рольові ігри та симуляції. Ці методи дозволяють персоналу засвоювати нові знання в реальних або змодельованих виробничих умовах, що значно підвищує ефективність навчання. Організація навчальних курсів, спрямованих на розвиток управлінських та технічних компетенцій, дозволяє керівникам адаптуватися до змін і бути готовими до викликів, з якими стикається харчова галузь.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень є потужним мотивуючим фактором. У цьому контексті педагогічний підхід акцентує увагу на важливості інтерактивного навчання, де співробітники можуть навчатися один в одного, обмінюючись досвідом та знаннями. Це стимулює розвиток критичного мислення та вміння аналізувати складні ситуації. Організація круглих столів і навчальних груп сприяє формуванню відкритої комунікативної культури та заохочує співробітників до активної участі у вирішенні стратегічних питань [1

].

Психологічний клімат у колективі також значно впливає на здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Педагогічні методи, що застосовуються для покращення психологічного середовища, включають навчання методам стрес-менеджменту, розвиток емоційного інтелекту та впровадження програм наставництва. Ці освітні ініціативи сприяють підвищенню самосвідомості працівників та покращенню їхньої здатності керувати власними емоціями.

Таблиця 3.1

Структура системи підтримки управлінських рішень.

Елемент системи	Опис	Педагогічні аспекти
Комунікаційні механізми	Створення каналів зворотного зв'язку для обговорення ідей, пропозицій, зауважень.	Використання групових дискусій, тренінгів та майстер-класів.
Інформаційна підтримка	Надання доступу до актуальної інформації, необхідної для прийняття рішень.	Навчання цифровим навичкам, аналітиці даних, робота з інформаційними ресурсами.
Психологічна підтримка	Створення позитивного психологічного клімату, підтримка морального стану працівників.	Програми для розвитку емоційного інтелекту, тренінги з соціальних навичок.
Педагогічні методи підвищення компетенцій	Організація освітніх програм, тренінгів та практико-	Методи навчання через практику, кейс-стаді, симуляції для

	орієнтованих навчань для підвищення кваліфікації.	розвитку управлінських навичок.
--	---	---------------------------------------

Основним аспектом управління є ефективне прийняття рішень керівником. Через це соціальні ролі керівників і виконавців проявляються в трудовому процесі. Ухвалення управлінських рішень — це процес пошуку найкращого способу досягти мети, коли є кілька альтернатив і жоден із них не дає найкращого виграшу. Вибір найкращого рішення, методу та дії є основною частиною процесу прийняття рішення. Планування, організація, управління мотивацією та контроль є прикладами рішень.

Управлінське рішення є продуктом творчої, розумово-психологічної діяльності керівника, а процес прийняття цього рішення є процесом, який зумовлює його появу. Управління — це мистецтво приймати розумні рішення. Але рішення, прийняті індивідуальним керівником, зазвичай суб'єктивні. Часто управлінські рішення приймаються колегіально, а не індивідуально. Особливо в умовах складних соціальних і професійних завдань, соціально-економічних проблем у країні, відсутності чіткої законодавчої бази та матеріальних ресурсів колегіальне прийняття рішень стає все більш важливим **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Як і індивідуальні методи прийняття рішень, колегіальні методи мають переваги та недоліки, тому їх доцільно застосовувати відповідно до ситуативного підходу відповідно до змісту та особливостей конкретної управлінської ситуації. Групові рішення приймаються прямо в інтерактивній групі, наприклад, комісії, колегії чи збори. Номінальна група створюється при непрямому прийнятті рішення групи. Кожен працює самостійно, але повідомляє партнерам про результати. Д. Дункан рекомендує оптимально поєднувати номінальні та інтерактивні групи.

Постановка загальних цілей ще не гарантує їх досягнення; цілі можуть досягатися з різними витратами зусиль і за різний час в залежності від способу взаємодії між співробітниками. У кожному навчальному закладі

існує формальна структура, яка регулює відносини між здобувачами освіти та викладачами. Нормативні акти регулюють цю структуру, однак вони не можуть охоплювати все. У закладах освіти виникає багато непередбачуваних ситуацій, коли вчителі повинні працювати разом [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таблиця 3.2

Психологічні аспекти підтримки управлінських рішень.

Психологічний аспект	Опис	Педагогічні аспекти
Емоційний інтелект	Управління власними емоціями та здатність розпізнавати емоції інших для ефективної взаємодії.	Навчання технікам емоційного управління та управління конфліктами.
Стрес-менеджмент	Методи зниження стресу, підтримка психологічного здоров'я працівників.	Освітні програми з навчання стрес-менеджменту та психології роботи в колективі.
Мотивація через визнання	Заохочення досягнень через визнання результатів, мотиваційні бонуси.	Педагогічні методи, які підтримують мотивацію через активне навчання і визнання результатів.
Командний дух	Стимулювання співпраці через групові проекти та командні тренінги.	Тренінги для розвитку командного духу і ефективної взаємодії в групах.

Організованість колективу — це здатність створювати схеми спільних дій і адаптувати їх відповідно до змін. Успіх подібних схем залежить від

того, наскільки відповідальними є члени команди, наскільки вони працюють разом і наскільки вони залучені до управління. Відповідальність характеризує, наскільки сумлінно співробітники ставляться до виконання своїх обов'язків без жорсткого контролю з боку адміністрації, а також наскільки вони готові самостійно взяти на себе відповідальність за виконання додаткових завдань, які формально не належать до їхніх обов'язків [3].

У командах з високим рівнем відповідальності працівники не тільки сумлінно виконують свої прямі обов'язки, але й активно працюють за межами норми, навіть починаючи нові завдання самостійно. Відповідальність одних за дії інших є ключовою характеристикою такого колективу. У навчальному закладі колективна робота базується на принципі взаємної відповідальності. У закладах із середнім рівнем відповідальності працівники сумлінно виконують свої обов'язки; немає жорсткого контролю з боку адміністрації, але є ініціативи. У колективах з низьким рівнем відповідальності, коли керівництво втрачає контроль, велика ймовірність того, що працівники не виконуватимуть свої обов'язки належним чином [3].

Відомо, що педагогічні колективи схильні до фемінізації, оскільки понад три чверті керівників і педагогів жінки. Однак соціологічні дослідження показують, що працівники підтримують і допомагають один одному в різноманітних різностатевих колективах. Крім того, різностатевий склад колективу сприяє різноманітності схильностей і інтересів, що розширює духовний кругозір кожного з його членів і робить роботу в колективі ще більш привабливою. Потенційна стабільність як риса колективу показує, наскільки приваблива робота в ньому для його членів. Збереження постійного складу вчителів протягом тривалого періоду часу або незначна і поступова мінливість є ознаками цього. Показники плинності кадрів найкраще показують стабільність. Найважливішою ознакою нестабільності є висока плинність.

Цінності, норми та правила, які поділяють члени групи, регулюють їхню поведінку. Організаційна культура схожа на сценарій життя

навчального закладу, що визначає ролі та основні лінії поведінки. Це пов'язано з тим, що вона виконує завдання інтегрувати всіх вчителів у колектив. У організаційній культурі описано основні питання, що регулюють поведінку та спілкування, взаємні права та обов'язки, зразки поведінки та можливі варіації їх, а також зміст і допустимі межі санкцій, що застосовуються до осіб, чия поведінка не відповідає стандартам.

Кожен навчальний колектив має свою організаційну культуру. Її формування та прояв різноманітні, охоплюючи різноманітні види поведінки, від зовнішніх ритуалів до моральних і естетичних рішень. Культура колективу розвивається в процесі практичної діяльності та взаємодії членів групи. Поведінка, яка відповідає встановленим нормам, отримує схвалення в групі, а поведінка, яка суперечить нормам, отримує негативну оцінку в групі. Отже, кожен працівник мимоволі порівнює свої дії з правилами організаційної культури [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

У наступній таблиці нами наведено основні психолого-педагогічні передумови управлінської діяльності та дано їх коротку характеристику:

Таблиця 3.3

Основні психолого-педагогічні передумови управлінської діяльності.

Передумова	Значення в управлінській діяльності	Характеристика
Комунікативні навички	Високе	Розвиток умінь ефективного спілкування та взаємодії з колективом.
Стресостійкість	Середнє	Здатність справлятися зі стресовими ситуаціями у робочому процесі.
Лідерські якості	Високе	Мотивація колективу до досягнення цілей.

Коли керівник прагне досягти високих результатів у навчально-виховній діяльності колективу, він пов'язує ці результати з рівнем розвитку колективу та рівнем організаційної культури. Крім того, керівник не тільки сам прагне досягти цих цілей, але й робить все, щоб педагоги поділяли це прагнення до досягнення цілей. Він докладає всіх зусиль, щоб переконатися, що всі члени команди знають, розуміють і приймають цілі навчального закладу та прагнуть досягти успіху в досягненні цих цілей.

Керівник закладу прагне, щоб це стало нормою для всіх, прагне управління навчальним закладом на колективній основі, залучаючи педагогів до обговорення всіх найважливіших проблем, які стосуються життя навчального закладу, враховуючи їхні позиції та думки під час прийняття рішень, надаючи їм автономії в організації своєї роботи та формуванні відносин у своєму колективі, які мотивують педагогів постійно підвищувати свій професійний і культурний рівень.

Таким чином, керівники можуть, навіть не усвідомлюючи, створювати в колективі певну атмосферу, яка або заважає, або сприяє розвитку. Крім того, навіть якщо будь-які зміни проводяться за межами вже сформованої організаційної культури або якщо вони намагаються діяти в рамках цієї культури, значних результатів навряд чи можна очікувати. Це пов'язано з тим, що для кожного співробітника потрібні зміни в уявленнях і поглядах колективу. Необхідно ретельно вивчити культуру, яка є в навчальному закладі, і змінювати її поступово [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

3.2. Проведення дослідження з метою вивчення психолого-педагогічних передумов управлінської діяльності

У рамках переддипломної практики, що проводилась у Маринівському ліцеї Усатівської сільської громади Одеської області, було реалізовано дослідження з метою вивчення психологічних і педагогічних передумов

управлінської діяльності, зокрема у контексті впливу емоційного інтелекту, стресостійкості, мотиваційних механізмів та міжособистісної взаємодії на ефективність управління освітнім закладом.

Підготовка до дослідження розпочалася з визначення цілей і завдань, які полягали у вивченні ключових аспектів управління, таких як стиль керівництва, рівень мотивації педагогів, особливості комунікації та наявність підтримки у вирішенні складних ситуацій. Для збору даних було розроблено анкету (див. Додаток А), яка включала 20 запитань різного типу: відкритих, закритих та комбінованих. Запитання охоплювали такі теми, як оцінка стилю управління, частота подяки, джерела стресу, рівень довіри в колективі та ефективність механізмів зворотного зв'язку.

Учасниками дослідження стали 16 педагогів Маринівського ліцею, що представляють різні вікові категорії, стаж роботи та предметні спеціалізації. Організація опитування включала особисту презентацію мети дослідження, гарантування анонімності відповідей та інструктаж щодо заповнення анкет.

Обрані аспекти дослідження безпосередньо стосуються теми магістерської роботи, яка аналізує психологічні та педагогічні основи управлінської діяльності в освітніх закладах. Особлива увага була приділена вивченню емоційного інтелекту керівника, який є важливим чинником створення довірливого середовища та зменшення рівня стресу у колективі. Також досліджувались питання стресостійкості, яка впливає як на продуктивність педагогів, так і на їхній емоційний стан.

Отримані дані (див. Додаток Б) дозволяють не лише оцінити поточний стан професійного середовища, але й визначити напрями для його покращення.

Проаналізувавши відповіді опитуваних, нами було виявлено, що 31,3% опитаних оцінили рівень підтримки, мотивації та можливостей для розвитку на робочому місці на середньому рівні. Більше третини педагогів (43,8%) вказали, що відчувають ці аспекти на рівні вище середнього. Водночас 18,8%

респондентів повідомили, що рівень підтримки та можливостей для розвитку є високим. Лише 6,3% опитаних оцінили цей аспект на низькому рівні.

Ці результати свідчать, що більшість педагогів почувається досить мотивованими та підтриманими на робочому місці. Проте наявність невеликої частки респондентів із низькими оцінками вказує на потребу в подальшій роботі над цими аспектами.

Результати показали, що половина опитаних (50%) відчуває достатній рівень свободи для реалізації своїх творчих ідей на рівні вище середнього. Ще 31,3% педагогів оцінили цей аспект як середній, а 18,8% зазначили, що свобода для творчості є високою.

Ці дані підтверджують, що в освітньому середовищі створені умови, які сприяють творчій діяльності. Водночас значення середнього рівня, яке вказала третина респондентів, сигналізує про можливість вдосконалення механізмів підтримки творчих ініціатив.

На запитання про те, наскільки вони відчувають подяку та визнання своїх професійних здобутків, 43,8% педагогів обрали варіант "вище середнього". Ще 31,3% оцінили цей показник як середній, а 18,8% вказали на високий рівень задоволеності визнанням. Лише 6,3% опитаних вказали низький рівень подяки.

Загалом ці результати вказують на те, що більшість педагогів отримують належну оцінку своїх досягнень. Проте важливо приділити увагу групі, яка відчуває недостатнє визнання, оскільки цей аспект значно впливає на ефективність професійної діяльності та психологічний клімат у колективі.

Дані опитування показали, що 37,5% педагогів оцінили частоту конфліктів у колективі як низьку, тоді як 43,8% вказали, що конфлікти виникають на середньому рівні. Лише 18,8% респондентів визнали частоту конфліктів високою.

Щодо механізмів вирішення проблем, 50% опитаних зазначили, що проблеми переважно вирішуються ефективно, на рівні "вище середнього".

Ще 31,3% оцінили процес вирішення проблем як середній, і лише 18,8% вважають, що цей аспект потребує значного покращення.

Отримані дані свідчать про відносно стабільний рівень взаємодії в колективі, хоча частота конфліктів на середньому рівні потребує уваги для запобігання їх ескалації. Ефективні механізми вирішення проблем є важливим позитивним аспектом, який варто підтримувати та розвивати.

Результати показали, що 43,8% педагогів відчують високий рівень довіри серед колег, ще 37,5% оцінили цей показник на рівні "вище середнього". Лише 18,8% опитаних відзначили середній рівень довіри, і жоден респондент не повідомив про низький рівень довірливої атмосфери.

Ці дані свідчать, що довірливі відносини є однією з сильних сторін колективу. Однак збереження та підтримка такої атмосфери вимагає постійної уваги, оскільки довіра є фундаментом ефективної командної роботи.

Щодо підтримки від колег, 50% педагогів оцінили її як високу, 31,3% – як "вище середнього", а 18,8% – як середню.

Підтримка з боку керівника була оцінена дещо нижче: 43,8% респондентів вказали рівень "вище середнього", 37,5% оцінили цей показник як середній, і лише 18,8% визнали, що отримують високий рівень підтримки від керівника.

Отримані результати демонструють, що колеги є основним джерелом взаємопідтримки в колективі, тоді як підтримка з боку керівництва може потребувати подальшого розвитку для забезпечення балансу між різними рівнями взаємодії.

Близько половини опитаних педагогів (50%) зазначили, що відчують середній рівень стресу, 31,3% вказали рівень "вище середнього", а 18,8% повідомили про високий рівень стресу.

Серед основних джерел стресу респонденти вказали:

1. Високе навантаження та обсяг роботи (56,3%);
2. Відсутність часу для підготовки чи відпочинку (43,8%);

3. Конфлікти в колективі та нерозуміння з боку окремих колег (31,3%).

Ці результати підкреслюють важливість запровадження заходів для зниження рівня стресу.

Аналіз даних показав, що 43,8% педагогів оцінюють навички спілкування в колективі як високі, ще 37,5% вказали рівень "вище середнього". Лише 18,8% оцінили комунікаційні навички колективу як середні, і жоден з респондентів не обрав низький рівень. Щодо загальної культури спілкування в колективі, 50% респондентів відзначили високий рівень взаєморозуміння та поваги, 31,3% вказали рівень "вище середнього", і 18,8% – середній рівень.

Ці дані свідчать про добре розвинуті навички спілкування серед педагогів, що сприяє формуванню продуктивної атмосфери. Водночас подальше вдосконалення комунікаційних практик може забезпечити ще вищий рівень згуртованості та ефективності команди.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що більшість педагогів задоволені робочим середовищем, проте існує простір для вдосконалення, який може сприяти подальшому зростанню задоволеності та ефективності роботи в освітніх закладах.

Дослідження дозволило ідентифікувати сильні сторони та проблемні аспекти управлінської діяльності у закладі. Воно підтвердило, що емоційний інтелект керівника є ключовим фактором у створенні комфортного психологічного клімату та підтриманні мотивації педагогів. Отримані результати можуть бути використані для формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності у закладі освіти.

3.3. Рекомендації по управлінню стресом у професійній діяльності керівника

Управління стресом є важливою складовою ефективної діяльності керівника, особливо в умовах високого робочого навантаження, відповідальності та необхідності прийняття складних управлінських рішень. Стрес може бути як позитивним фактором, що стимулює досягнення високих

результатів, так і негативним, якщо його рівень надмірний. Тому керівник має здатність не лише адаптуватися до стресових умов, а й навчити свою команду ефективно реагувати на стресові ситуації. Педагогічні методи можуть значно підвищити ефективність управління стресом на всіх рівнях організації.

Першим кроком до ефективного управління стресом є вміння вчасно розпізнавати його симптоми. Стрес може проявлятися як на фізіологічному, так і на психологічному рівні, і для цього необхідно навчати керівників самоспостереженню. У рамках педагогічних програм для керівників важливо включати елементи саморефлексії, коли учасники навчальних курсів можуть з'ясувати, які фактори призводять до стресу, які симптоми є найбільш вираженими та які стратегії допомагають їх подолати.

Використання педагогічних методів, таких як техніки самовизначення і усвідомлення власних емоцій, дозволяє керівникам краще розуміти свої реакції на стресові ситуації. Важливо, щоб кожен керівник розумів, як його фізичний стан може відображати психоемоційне навантаження. Навчання цієї навички через педагогічні практики допомагає підвищити ефективність стрес-менеджменту на індивідуальному та колективному рівнях.

Педагогічні методи в управлінні стресом включають практичні заняття, тренінги та майстер-класи, які спрямовані на розвиток емоційної стійкості та навичок управління стресом. Наприклад, рольові ігри дозволяють керівникам відпрацьовувати навички реагування на стресові ситуації в безпечному середовищі, що допомагає знижувати тривожність у реальних умовах. Групові тренінги сприяють формуванню командної роботи та покращенню комунікації, що також знижує рівень стресу в колективі.

Крім того, педагогічні методи можуть включати персоналізовані програми розвитку, орієнтовані на індивідуальні потреби кожного керівника. Це може бути здійснено через індивідуальні консультації, коучинг або менторство, що дозволяє досягти найкращих результатів у боротьбі зі стресом.

Педагогічні підходи до управління стресом також включають навчання керівників важливості підтримки здорового балансу між роботою та відпочинком. Педагогічні програми можуть акцентувати увагу на важливості регулярного відпочинку та самообслуговування, що дозволяє керівникам не тільки підтримувати свій фізичний та психоемоційний стан, але й бути зразком для своїх підлеглих.

Крім того, курси з управління стресом можуть включати теми розвитку навичок планування часу, наприклад, планування робочих процесів таким чином, щоб уникнути перевантаження та зберігати здоровий психологічний стан.

Надзвичайні події збільшують тиск на керівника, вимагаючи більше знань, навичок і певних особистісних якостей, щоб бути професіоналом найвищого рівня. Але саме ці знання та вміння є ключовими компонентами професійної підготовки сучасного керівника. Висока стресостійкість є важливою ознакою справжніх професіоналів.

Стресостійкість визначається як комплекс якостей, які дозволяють людині переносити стресові обставини без негативних наслідків для її особистої діяльності та навколишнього середовища. Щоб перенести стресові ситуації, керівники повинні мати вольові якості, такі як витримка, спокій, розумний підхід і здатність до саморегуляції. Ці якості є необхідними для збереження контролю над ситуацією в будь-яких обставинах [21].

Термін «стрес» перекладається з англійської як «тиск» або «напруження». У стресових ситуаціях тіло та розум адаптуються до зовнішніх і внутрішніх факторів. Відповідно, стрес також можна розглядати як захисну реакцію на стресори. З іншого боку, стрес – це сукупність емоційних відчуттів, які виникають у відповідь на різні екстремальні ситуації. Стрессова реакція призводить до того, що організм намагається відновити порушену рівновагу.

Ганс Селє, канадський фізіолог, описав три стадії адаптаційного синдрому, який складається з цих реакцій. Реакція тривоги – це перша стадія

відповіді на зовнішні подразники, які порушують рівновагу процесів життєдіяльності та змушують організм мобілізувати всі свої ресурси.

Таблиця 3.4

Стратегії підвищення стресостійкості.

Стратегія	Опис
Планування та організація	Встановлення чіткого графіка роботи та розподіл завдань на пріоритетні і другорядні.
Підтримка фізичного здоров'я	Регулярна фізична активність, здорове харчування і достатній сон для підтримки енергії.
Практики релаксації	Медитація, дихальні вправи і техніки релаксації.
Соціальна підтримка	Підтримка з боку колег, сім'ї або друзів для покращення емоційного стану.
Навчання саморегуляції	Курси або тренінги, які навчають контролювати емоції та зберігати спокій у складних ситуаціях.

У будь-який час професійна діяльність педагога була однією з найбільш емоційно напружених. Це пов'язано з високим рівнем особистої відповідальності вчителя та великою кількістю непередбачуваних і неконтрольованих комунікативних ситуацій, які виникають у складному робочому середовищі. Під час інтенсивного й тісного спілкування з учнями, батьками та колегами вчителі постійно знаходяться в емоційно насиченій атмосфері, що призводить до емоційного виснаження.

Деякі науковці називають такі причини цього: постійно напружена психоемоційна діяльність; дестабілізуюча організація діяльності; підвищена відповідальність за виконувану роботу; неблагополучна психологічна атмосфера професійної діяльності; і психологічно важкий контингент людей, з якими стикаються вчителі у сфері спілкування [21].

Імпульсивність, низька емоційна стійкість і неефективна поведінка в конфліктних ситуаціях є ознаками особистості, схильної до емоційного вигорання. Рівень емоційного вигорання педагога характеризує не лише його характер, але й загальну ефективність навчально-виховного процесу. Відповідно, дослідження цього явища та його рання профілактика є надзвичайно важливими як для самого педагога, так і для навчального закладу в цілому.

Управління стресом є важливим аспектом ефективної роботи керівників закладів освіти, оскільки вони часто перебувають у стресових ситуаціях, пов'язаних з організацією навчального процесу, керівництвом педагогічним колективом, управлінням навчальними програмами, а також взаємодією з учнями, батьками та зовнішніми інституціями. Стрес може бути як результатом постійної багатозадачності, так і наслідком постійних змін у нормативно-правовому середовищі освіти, вимог до якості навчання та управлінських рішень, що вимагають від керівників здатності адаптуватися та приймати правильні рішення в умовах невизначеності. Тому вміння ефективно управляти стресом є ключовим для забезпечення стабільності й розвитку освітнього процесу.

Керівники освітніх закладів часто стикаються з багатьма стресогенними факторами, які можуть впливати на їхню ефективність у професійній діяльності. До основних факторів стресу в управлінській діяльності керівника освітнього закладу можна віднести:

1. Збільшення вимог до якості освіти та постійне впровадження нових стандартів і реформ, що вимагають швидкого реагування та адаптації.

2. Конфлікти в колективі — між вчителями, адміністрацією, батьками та учнями. Це може бути результатом різних поглядів на методи навчання чи адміністративні рішення.

3. Надмірна навантаженість — керівники закладів освіти часто працюють із великою кількістю документів, мають справу з підготовкою звітності, управлінням фінансами та кадровими питаннями, що вимагає великих часових і емоційних витрат.

4. Постійний тиск з боку батьків та учнів, які можуть вимагати певних змін у навчальному процесі або вимагають більше уваги до своїх проблем.

5. Невизначеність щодо фінансування освітніх установ, зміни в державному фінансуванні або виявлення дефіциту бюджету можуть стати значними стресовими факторами для керівників.

Важливою умовою для ефективного управління стресом є вчасне виявлення цих факторів і їхнє осмислення як складових частин діяльності керівника закладу освіти.

Управління стресом у діяльності керівника освітнього закладу є важливим елементом підтримки психологічного благополуччя та ефективності його діяльності. Існують різноманітні методи, які можна застосовувати для подолання стресових ситуацій в освітній сфері. Вони поділяються на три основні категорії: фізичні, когнітивні та психологічні.

Фізичні методи управління стресом вимагають включення регулярної фізичної активності та розслаблення в розпорядок дня керівника. Це допомагає знизити рівень тривоги, підвищити фізичну витривалість і заспокоїти нервову систему. У освітньому контексті це можуть бути:

1. Заняття спортом: організація спортивних заходів для вчителів та інших працівників закладу освіти, а також індивідуальні програми для керівників. Фізична активність допомагає не тільки відновити енергію, а й сприяє зміцненню стресостійкості.

2. Релаксаційні техніки: впровадження методик для розслаблення, таких як дихальні вправи або йога, що можуть бути використані керівниками для швидкого зниження стресу в моменти високого навантаження.

Ці методи допомагають керівникам освітніх закладів зберігати фізичну та психологічну рівновагу, що є необхідною умовою для ефективного прийняття управлінських рішень.

Когнітивні методи полягають у змінах способів мислення і розуміння стресових ситуацій. Керівники освітніх закладів можуть навчитися адаптувати своє сприйняття складних ситуацій, що допомагає зменшити рівень стресу і впоратися з викликами. Ці методи включають:

1. Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ), яка допомагає керівникам розпізнавати негативні переконання і стереотипи, що призводять до стресу, і змінювати їх. Наприклад, керівник може навчитися сприймати складні ситуації як виклики, а не загрози, що дозволяє знизити рівень тривоги.

2. Позитивне мислення та постановка цілей. Це включає вміння правильно формулювати цілі, які є реалістичними, і в разі невдачі — фокусуватися на можливостях для покращення, а не на помилках.

Такі когнітивні стратегії допомагають керівникам відчувати більше контролю над ситуацією та адаптуватися до змін.

Психологічні методи зосереджені на розвитку емоційної стійкості та здатності керівника управляти своїми емоціями в стресових ситуаціях. Вони включають:

1. Техніки майндфулнес — методи усвідомленого сприйняття, які дозволяють керівникам зберігати спокій, знижувати стрес і зосереджуватися на теперішньому моменті, не піддаючись емоційному впливу стресових ситуацій.

2. Емоційна саморегуляція: навчання керівників вмінням контролювати свої емоції та не допустити, щоб стресові фактори виливались на підлеглих або впливали на прийняття управлінських рішень.

Важливим компонентом є також психологічна підтримка та консультації, які можуть надаватись керівникам через тренінги або індивідуальні зустрічі з психологами для забезпечення емоційної підтримки в умовах стресу.

Для ефективного управління стресом важливе значення має профілактика стресу, яка полягає в створенні таких умов праці, які мінімізують ймовірність виникнення стресових ситуацій. У закладах освіти важливо впроваджувати стратегії, які допоможуть керівникам та педагогам зберігати здоровий психологічний стан, такі як:

1. Тайм-менеджмент і делегування. Керівники повинні навчитися правильно розподіляти свої ресурси і делегувати завдання серед підлеглих, щоб уникати перевантаження.

2. Формування командної роботи. Сприятливе середовище для співпраці серед педагогічного колективу знижує рівень конфліктності та дозволяє спільно розв'язувати труднощі.

3. Регулярний відпочинок і перерви. Створення умов для короткочасного відпочинку впродовж робочого дня, а також організація перерв у робочому графіку дозволяє зберігати високий рівень працездатності.

Отже, управління стресом є важливим елементом професійної діяльності керівників закладів освіти, оскільки стресові ситуації можуть суттєво впливати на їх ефективність та здатність приймати правильні управлінські рішення.

Стрес у навчальних закладах часто виникає через високі вимоги до якості освіти, конфлікти в колективі, велике навантаження та зміни в нормативно-правовому середовищі. Вміння керівників ефективно управляти стресом через фізичні, когнітивні та психологічні методи є запорукою їх стійкості до стресу та підтримки сприятливого психологічного клімату в закладі освіти.

Стратегії профілактики стресу, такі як ефективне планування, делегування обов'язків, розвиток командної роботи та організація перерв,

сприяють зниженню стресових навантажень і покращують загальну атмосферу в освітньому середовищі. Тому впровадження методів управління стресом на всіх рівнях освітнього процесу є необхідним для досягнення високої ефективності в управлінні та забезпечення стабільної та продуктивної роботи навчальних закладів.

Ефективне управління в педагогічній сфері потребує постійного вдосконалення як професійних навичок, так і психологічних якостей керівника. Це обумовлено складністю освітнього середовища, в якому необхідно враховувати численні фактори: індивідуальні особливості учнів, потреби педагогів, очікування батьків, а також соціальні та культурні виклики.

Розвиток психологічних якостей керівника не лише полегшує управління навчальним закладом, а й позитивно впливає на загальний рівень задоволеності та ефективності всіх учасників освітнього процесу.

Емоційний інтелект складається з таких компонентів, як самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія, мотивація і соціальні навички. У сфері освіти керівник з високим рівнем емоційного інтелекту може створювати сприятливе середовище, яке сприяє розвитку учнів і підтримці педагогів.

Наприклад, здатність розпізнавати ознаки емоційного виснаження у вчителя дозволяє керівникові вчасно запропонувати підтримку, що може виразитися у вигляді особистої бесіди, забезпечення додаткових ресурсів для навчання або організації тренінгів із саморегуляції.

Розвинений емоційний інтелект також дозволяє керівнику адекватно реагувати на різноманітні ситуації: від емоційних сплесків під час педагогічних рад до індивідуальних конфліктів між учнями. Наприклад, під час батьківських зборів керівник, який може «читати» емоції присутніх, здатен краще пояснити складні питання, забезпечити позитивну атмосферу та зменшити напругу.

Таблиця 3.5**Компоненти емоційного інтелекту.**

Компонент	Опис
Самоусвідомлення	Здатність розпізнавати власні емоції і розуміти, як вони впливають на думки і поведінку.
Саморегуляція	Уміння контролювати свої емоції та поводитися конструктивно у складних ситуаціях.
Емпатія	Розуміння емоцій інших людей і здатність відчувати співпереживання.
Мотивація	Внутрішня спонuka до досягнення цілей, незважаючи на перешкоди.
Соціальні навички	Здатність ефективно комунікувати і будувати позитивні стосунки з оточуючими.

Для розвитку емоційного інтелекту доцільно застосовувати наступні вправи:

1. Щоденник емоцій: Щодня записуйте свої емоції та ситуації, які їх викликали. Проаналізуйте, як ці емоції вплинули на вашу поведінку та рішення. Це допоможе краще розуміти себе та керувати своїми емоціями в майбутньому.

2. Практика емпатії: Спробуйте поставити себе на місце іншої людини, особливо у складних ситуаціях. Під час бесіди слухайте без осуду, намагаючись зрозуміти почуття та думки співрозмовника.

3. Дихальні техніки: Використовуйте глибоке дихання, щоб заспокоїтися у стресових ситуаціях. Повільно вдихайте на 4 рахунки, затримуйте дихання на 4, і видихайте на 4. Повторіть кілька разів.

Освітні установи, особливо у часи реформ чи підвищених вимог, стають місцями, де рівень стресу надзвичайно високий. Як ми з'ясували у минулому розділі, стресостійкість — це здатність управляти емоційними та фізіологічними реакціями у складних обставинах. Керівники, які володіють цими навичками, мають краще здоров'я, більшу продуктивність і здатність допомагати іншим знижувати рівень напруги.

Ефективна стресостійкість допомагає керівникові бути більш передбачливим і зберігати зосередженість навіть у надзвичайних ситуаціях, наприклад, коли відбувається несподівана перевірка закладу або виникають проблеми, пов'язані з безпекою учнів. У подібних випадках лідер із високою стресостійкістю спокійно розробляє план дій, швидко повідомляє команду про необхідні кроки і мінімізує паніку серед колективу.

Для розвитку стресостійкості доцільно використовувати наступні вправи:

1. Метод «візуалізації спокою»: Закрийте очі та уявіть собі місце, де ви відчуваєтеся абсолютно спокійно (наприклад, пляж або ліс). Дозвольте собі перебувати у цій картині кілька хвилин, щоб знизити напругу.

2. Фізичні вправи: Навіть короткі прогулянки або легка розминка протягом робочого дня допоможуть знизити рівень стресу та підвищити концентрацію.

3. Тайм-менеджмент: Використовуйте методи планування, такі як «список справ» або техніку Pomodoro (25 хвилин роботи, 5 хвилин перерви), щоб уникнути перевантаження.

Розвинені комунікативні навички — це ключ до успіху в управлінні будь-яким педагогічним колективом. Вони включають уміння чітко формулювати свої думки, слухати з розумінням, надавати зворотний зв'язок і створювати атмосферу, де всі учасники відчують себе почутими і важливими.

Ефективна командна робота є важливою для організації інтегрованих освітніх проєктів, які вимагають залучення фахівців із різних предметів та міждисциплінарного підходу. Наприклад, для впровадження STEM-освіти (науки, технології, інженерії та математики) керівнику необхідно об'єднати зусилля викладачів різних дисциплін. Тільки в атмосфері довіри й підтримки можна створити прогресивну освітню програму, яка відповідатиме сучасним стандартам.

Керівник, який уміє грамотно спілкуватися, сприяє згуртованості колективу. Наприклад, якщо потрібно впровадити зміни у навчальному плані, комунікаційні навички допоможуть керівникові пояснити доцільність нововведень, вислухати всі думки та, за потреби, адаптувати рішення. В результаті цього педагогічний колектив відчуватиме свою причетність до прийняття важливих рішень, що значно підвищить рівень їхньої мотивації та ентузіазму.

Для покращення комунікативних навичок доцільним є використання наступних вправ:

1. Активне слухання: Під час розмови повторюйте основні думки співрозмовника своїми словами, щоб переконатися, що правильно зрозуміли його. Це також демонструє вашу увагу та зацікавленість.

2. Практика зворотного зв'язку: Щоб навчитися давати конструктивний зворотний зв'язок, спробуйте дотримуватись формули «Похвала – Проблема – Пропозиція». Наприклад: «Ви чудово впоралися з підготовкою матеріалу, але наступного разу можна покращити час презентації, щоб усі встигли висловитися».

Гнучкість мислення є необхідною якістю для керівників у сучасному світі, що швидко змінюється. Це включає здатність мислити нестандартно, шукати альтернативні підходи і впроваджувати інновації навіть у стабільні процеси. Наприклад, якщо традиційні методи викладання не дають очікуваних результатів, гнучкий керівник ініціює експерименти з новими підходами, як-от інтерактивні методи навчання, гейміфікація або адаптивне навчання.

Для розвитку гнучкості мислення доцільним є використання наступних вправ:

1. «Що, якщо?»: Регулярно запитуйте себе, як можна вирішити проблему, використовуючи різні підходи. Наприклад, уявіть три різних способи вирішення однієї ситуації.

2. Мозковий штурм: Залучайте педагогічний колектив до обговорення нових ідей. Навіть якщо ідеї здаються несподіваними, розглядайте їх як можливість для вдосконалення.

Висновки до третього розділу

Організаційно-психологічні умови та система підтримки управлінських рішень є ключовими чинниками ефективної діяльності керівників освітніх закладів. Основними складовими цієї системи є комунікаційні механізми, інформаційна підтримка, психологічна підтримка та педагогічні методи підвищення компетенцій.

Ефективна комунікація є основою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Вона включає створення каналів зворотного зв'язку, обговорення ідей у форматі навчальних семінарів, дискусій і тренінгів. Інформаційна підтримка передбачає доступ до сучасних технологій, ресурсів та навчання аналітиці даних, що сприяє швидкому реагуванню на виклики та впровадженню інновацій.

Здоровий психологічний клімат у колективі впливає на мотивацію співробітників і ефективність роботи. Емоційний інтелект керівника, його

здатність підтримувати колег та розуміти їхні потреби, є основою згуртованого колективу. Для цього важливо проводити тренінги зі стрес-менеджменту, соціальних навичок, емоційної стійкості та технік саморегуляції.

Постійний розвиток компетенцій є важливою частиною управлінської діяльності. Використання таких методів, як кейс-стаді, рольові ігри, симуляції та навчальні воркшопи, дозволяє керівникам адаптуватися до змін та вдосконалювати свої навички.

Стрес є невід'ємною частиною управлінської діяльності, зокрема в освітньому середовищі, де постійно виникають високі вимоги, конфлікти та багатозадачність. Для подолання стресу керівникам пропонуються фізичні, когнітивні та психологічні методи, включаючи фізичні вправи, релаксаційні техніки, тайм-менеджмент, майндфулнес та когнітивно-поведінкові стратегії. Ці методи сприяють збереженню балансу між роботою і відпочинком, підвищують продуктивність і зменшують рівень тривожності.

Формування організаційної культури є важливим аспектом ефективного управління. Вона включає спільні цінності, норми поведінки та традиції колективу, які впливають на рівень взаємодії, мотивації та відповідальності співробітників. Сприятлива організаційна культура сприяє стабільності й продуктивності, підвищує привабливість роботи в освітньому закладі.

Таким чином, інтеграція педагогічних і психологічних підходів до управління сприяє створенню сприятливого середовища, яке підтримує ефективну діяльність освітніх закладів і забезпечує їхній сталий розвиток.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження висновуємо:

1. Управлінська діяльність у педагогіці – це система послідовних дій, спрямованих на досягнення освітніх цілей шляхом раціонального використання ресурсів і створення умов для розвитку учасників освітнього процесу.

Вона передбачає організацію колективної діяльності педагогів, учнів та адміністрації для забезпечення якісного навчання і виховання. Особливість цієї діяльності в освіті полягає у її гуманістичній спрямованості, що ґрунтується на повазі до особистості, розвитку ініціативності та створенні психологічно комфортного середовища.

До психолого-педагогічних аспектів управлінської діяльності можна віднести: цілеспрямованість, системність, комунікативність, гнучкість, та психолого-педагогічну компетентність. Управлінська діяльність у педагогіці є багатогранним процесом, який поєднує адміністративні, педагогічні та психологічні аспекти. Вона спрямована на формування середовища, де кожен учасник освітнього процесу може реалізувати свій потенціал.

2. Ефективність управління в освітніх закладах залежить від багатьох взаємопов'язаних психолого-педагогічних факторів, які формують взаємодію керівника з колективом, учнями та батьками.

До цих чинників відносять: психологічний клімат у колективі, комунікативні навички керівника, психологічну підтримку та мотивацію педагогів, емоційний інтелект, психолого-педагогічні знання, стиль керівництва, особистісні якості керівника, професійне зростання керівника, лідерство, організаційну культуру.

Психолого-педагогічні чинники впливають не лише на якість управлінської діяльності, а й на загальну атмосферу та ефективність освітнього процесу. Керівники, які розвивають свої навички, емоційний інтелект і педагогічні знання, сприяють досягненню стратегічних цілей закладу та забезпеченню комфортного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

3. Підходи до розвитку управлінських якостей керівників, які враховують психолого-педагогічні фактори, можна визначити наступним чином:

3.1 Розвиток емоційної компетентності – емоційна компетентність є фундаментальною якістю для ефективного управління, оскільки вона допомагає керівникам підтримувати стабільність команди, формувати довірливі стосунки та приймати обґрунтовані рішення. Її розвиток базується на самоусвідомленні, саморегуляції, емпатії та соціальних навичках.

3.2 Практичні методи розвитку управлінських якостей – використання інтерактивних підходів, які дозволяють керівникам випробувати та вдосконалити свої навички в умовах, наближених до реальних. Наприклад, рольові ігри, кейс-метод, менторство та коучинг.

3.3 Розвиток навичок комунікації – комунікація є основою управлінської діяльності, тому слід акцентувати увагу на ясності та точності спілкування, наданні конструктивного зворотного зв'язку, роботі над командною взаємодією.

3.4 Мотивація як інструмент розвитку – мотивація є ключовим психолого-педагогічним чинником, який стимулює як особистий розвиток керівника, так і підвищення ефективності роботи команди. Для цього можна розробляти мотиваційні програми з акцентом на професійне зростання (тренінги, курси) та регулярно оцінювати ефективність мотиваційних заходів і коригувати стратегії.

4. Нами було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення управлінської ефективності в освітньому середовищі, базуючись на проведеному дослідженні:

4.1 Покращення комунікаційних механізмів, що включає запровадження регулярного зворотного зв'язку з колективом, використання інтерактивних методів та навчання ефективній комунікації.

4.2 Розвиток інформаційної підтримки, що включає надання колективу доступу до ресурсів та запровадження освітніх програм з цифрових навичок.

4.3 Забезпечення психологічної підтримки, що включає розвиток соціальних навичок, зниження стресового середовища та мотиваційні заходи для колективу.

4.4 Формування сприятливого психологічного клімату, що включає зміцнення організаційної культури, навчання навичкам управління стресом, навчання саморефлексії, впровадження систем тайм-менеджменту, організацію фізичних активностей для колективу та інтеграцію нових працівників.

4.5 Розвиток емоційного інтелекту керівників, що включає щоденну практику емпатії, розвиток навичок активного слухання, покращення навичок спілкування, вирішення конфліктів та ведення переговорів, дихальні техніки.

4.6 Розбудова команди, що включає організацію командних заходів та розвиток взаємної відповідальності.

4.7 Застосування когнітивних стратегій, таких як позитивне мислення та КПТ-тренінги.

Ці рекомендації допоможуть керівникам і педагогам ефективно керувати освітніми процесами, знижувати рівень стресу і розвивати свої професійні та особистісні навички.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб; за заг. ред. Є. Р. Чернишової ; Ун-т менеджменту освіти НАПН України. К., 2015. 116 с.
2. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навч. посібн. для ВНЗ. Львів: Магнолія, 2019. 312 с.
3. Вірна Ж. П., Мудрик А.Б. Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення: монографія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 255 с
4. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи / В. В. Григораш. – Харків, 2011. – 224 с.
5. С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
6. Енциклопедія освіти / АПН України; голов. ред. В. Г. Кремень. – Київ : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
7. ЗАДОРОВНА-КНЯГНИЦЬКА, Л. В. (2019). ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ДОСВІД МІЖНАРОДНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.
 Серія: "Педагогічні науки", (1). вилучено із <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3260>
8. Управлінська деонтологія: навчальний посібник / Л. В. Задорожна-Княгницька. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – 248 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. 2-ге вид. Київ: Академвидав., 2010. 544 с

10. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посібник / Л. Калініна та ін.; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. – Луганськ, 2011. – 308 с.
11. Федірчик Т., Нікула Н. Управління в системі загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Чернівці: Книги XXI, 2019. 240с.
12. Ягоднікова В.В. Мотивування педагогів до інноваційної виховної діяльності. Збірник наук. праць Уманського державного педагогічного університету ім.. П. Тичини / гол. ред. М.Т.Мартинюк. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2015. В.2, Ч.2. С. 494-501.
13. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. – К.: ІПТО НАПН України, 2015. – 141 с.
14. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с
15. Кравченко Л. М. Поняття «педагогічний менеджмент». Менеджер як професійний управлінець в освіті [Електронний ресурс] / Л. М. Кравченко. – Режим доступу : http://soc-econom-region.univer.kharkov.ua/wp-content/uploads/2017/07/%D0%9F%D0%B5%D0%B4%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_2019.pdf
16. Мармаза О. І. Менеджмент організацій та управління закладами освіти : методичні рекомендації. — Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. — 43 с.
17. Задорожна-Княгницька Л. В. 3-15 Деонтологічна підготовка менеджерів освіти у вищих навчальних закладах: теорія і практика: монографія; за ред. І. В. Соколової / Л. В. Задорожна-Княгницька. — Маріуполь : МДУ, 2017. — 398 с. Монастирський Г. Л. Теорія організації [Електронний ресурс] / Г. Л. Монастирський — Режим доступу :

http://pidruchniki.ws/15840720/menedzhment/teoriya_organizatsiyi_-_monastirskiy_gl

18. Сергій Редько. КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ/ ПЕДАГОГІЧНИЙ ПРОЦЕС: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА (СЕРІЯ: ПЕДАГОГІКА) № 3 (58), 2017, с. 116-122.

19. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник / Н. Лебідь. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.

20. Енциклопедія освіти / АПН України ; голов. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

21. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник / Н. Лебідь. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.

22. Психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівника закладів середньої освіти : навчальний посібник / В. Р. Міляєва. – К. : «ДП «НВЦ Пріоритети», 2016. – 36 с.

23. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК SOFT SKILLS У СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ. Маруховська-Картунова О.О., Гапончук О.М., Ришак Н.І./ Вісник Науки та Освіти, № 6(12) 2023, с. 496-508.

24. Фурман С.С. Емоційний інтелект як метакомпетенція особистості. Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 20176 вип. №27, с. 82-85.

25. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ СОЦІОНОМІЧНИХ ПРОФЕСІЙ.Т. Р. Браніцька - Психологічні науки. Scientific Journal «ScienceRise» No 8/1(25), 2016, с. 49-53.

26. Винничук О. Т.. ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020, с. 19-30.

27. Андрійчук І. П. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ У ДЕРЖАВНИХ ТА ПРИВАТНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020, с. 128-142.

28. Сеньовська Н. Л. ПРОФЕСІЙНА САМОРЕГУЛЯЦІЯ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020, с. 236-248.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для збору даних у рамках дослідження

Опитування для вчителів щодо впливу психолого-педагогічних факторів на ефективність управлінської діяльності у закладах освіти

Вітаю! Будь ласка, дайте відповідь на наступні запитання:

1. Це опитування є абсолютно анонімним, і результати будуть використані тільки для написання магістерської роботи.

Виберіть лише один варіант.

☐ Зрозуміло!

Мотивація

2. Як ви оцінюєте стиль управління в закладі: наскільки ви відчуваєте підтримку, мотивацію та можливість для розвитку?

Виберіть лише один варіант.

1 2 3 4 5
Не є ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Відчуваю сильно

3. Що мотивує вас до діяльності більше?

Виберіть лише один варіант.

1 2 3 4 5
Мат ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Немає мотивації (спілкування з учнями, можливість виховувати та допомагати дітям тощо)

4. Чи надає керівник достатньо свободи для реалізації ваших творчих ідей?

Виберіть лише один варіант.

1 2 3 4 5
Не є ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Надає повну свободу

5. Як часто керівник висловлює подяку або визнання за ваші досягнення?

Виберіть лише один варіант.

1 2 3 4 5
Не є ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Висловлює постійно

6. Як часто відбуваються конфлікти в колективі?

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
Нік	☐	☐	☐	☐
Відбуваються щодня				

7. Наскільки ефективно вирішуються проблеми у колективі?

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
Не є	☐	☐	☐	☐
Дуже швидко та ефективно				

8. Чи отримуєте Ви достатню підтримку у впровадженні нових ідей?

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
Не є	☐	☐	☐	☐
Отримую повну підтримку				

9. Чи відчуваєте Ви підтримку колег у виконанні професійних завдань?

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
Не є	☐	☐	☐	☐
Відчуваю				

Емоційний інтелект

10. Як часто керівник та колектив проявляють розуміння та підтримку у складних ситуаціях?

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
Нік	☐	☐	☐	☐
Завжди				

11. Чи є у вас можливість вільно висловлювати свої почуття чи занепокоєння перед керівником та колективом?

Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5
Мож	☐	☐	☐	☐
Можливість є				

12. Чи сприяє керівник формуванню довірливої атмосфери в колективі?

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
Не с	☐	☐	☐	☐	☐	Ефективно сприяє

13. Як часто керівник враховує ваші потреби та пропозиції під час прийняття рішень?

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
Нікк	☐	☐	☐	☐	☐	Враховує завжди

Стресостійкість

14. Які основні джерела стресу Ви відчуваєте у своїй професійній діяльності?

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Недостатня підтримка від керівництва
- ☐ Відсутність довірливої атмосфери
- ☐ Надмірне робоче навантаження
- ☐ Поведінка учнів
- ☐ Взаємодія з батьками
- ☐ Відсутність ресурсів
- ☐ Емоційне вигорання
- ☐ Недостатня фінансова винагорода
- ☐ Міжособистісні конфлікти
- ☐ Соціальний тиск і очікування
- ☐ Інше: _____

15. Оцініть середній рівень стресу у вашій щоденній роботі

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
Дуж	☐	☐	☐	☐	☐	Дуже високий

16. Як часто Ви відчуваєте, що завдання, які вам доручають, перевищують ваші можливості?

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
Нікк	☐	☐	☐	☐	☐	Завжди

17. Чи отримуєте Ви достатньо підтримки від керівництва та колективу у стресових ситуаціях?

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
Не с	☐	☐	☐	☐	☐	Отримую постійно

Комунікація

18. Наскільки розвинені в керівника та колективу навички спілкування та активного слухання?

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
	☐	☐	☐	☐	☐	

19. Які ключові виклики виникають у комунікації з керівництвом?

Виберіть усе, що підходить.

- ☐ Недостатня відкритість керівництва
- ☐ Одностороння комунікація
- ☐ Проблеми з емоційним інтелектом
- ☐ Нечіткість інструкцій та завдань
- ☐ Нерівномірний розподіл інформації
- ☐ Конфлікти через різні підходи до роботи
- ☐ Відсутність командного підходу
- ☐ Інше: _____

20. Чи є механізми зворотного зв'язку для покращення співпраці з керівництвом?

Виберіть лише один варіант.

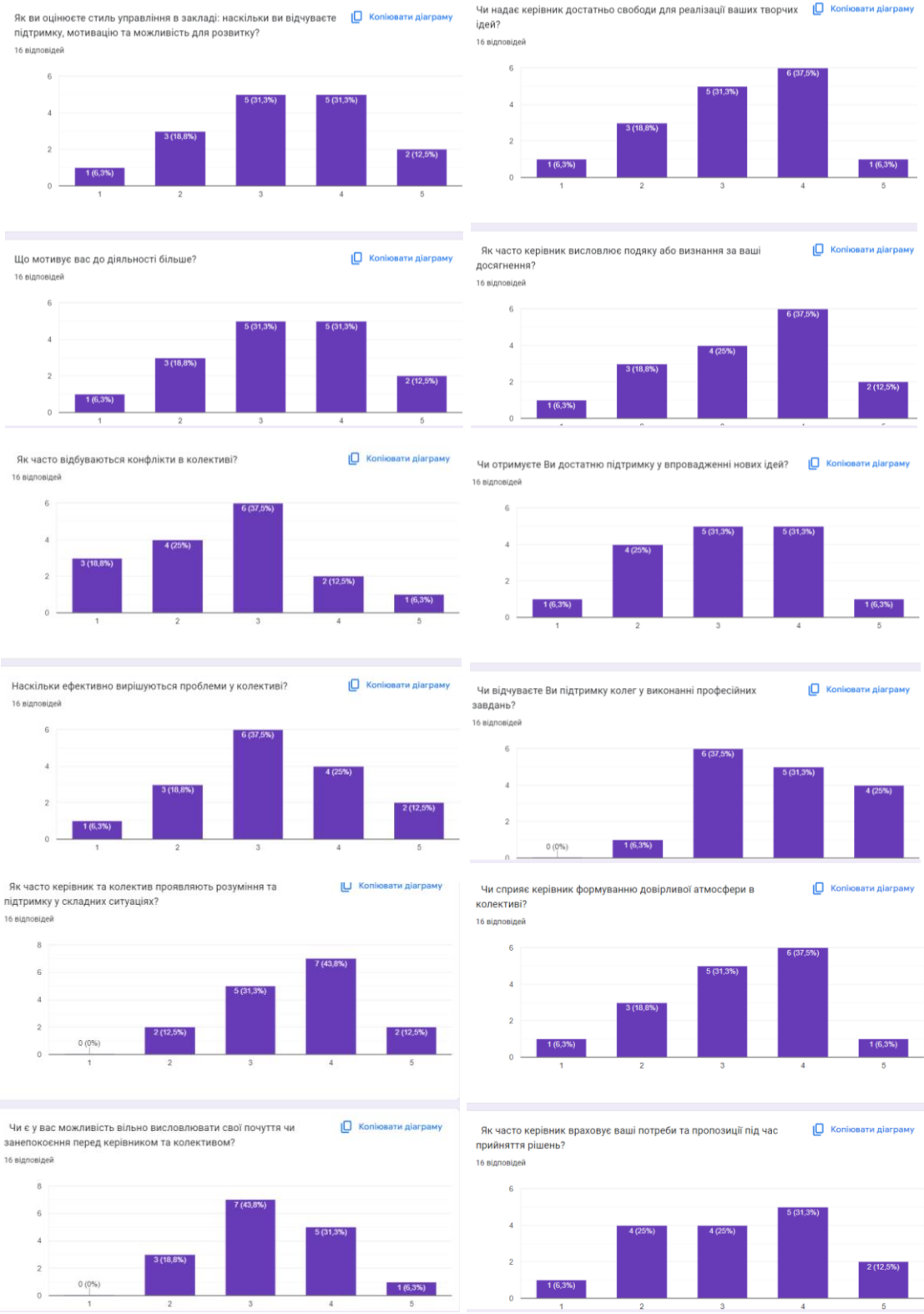
	1	2	3	4	5	
Нем	☐	☐	☐	☐	☐	Є, і ефективні

21. Чи сприяє керівник взаємодії між різними частинами колективу?

Виберіть лише один варіант.

	1	2	3	4	5	
Не с	☐	☐	☐	☐	☐	Так, сприяє

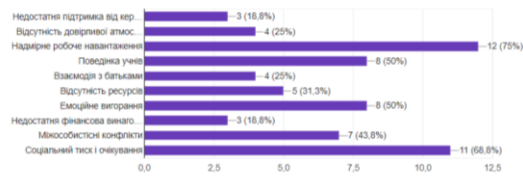
Результати анкети для збору даних у рамках дослідження



Які основні джерела стресу Ви відчуваєте у своїй професійній діяльності?

Копіювати діаграму

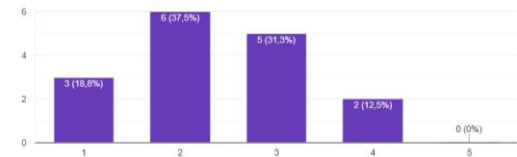
16 відповідей



Як часто Ви відчуваєте, що завдання, які Вам доручають, перевищують Ваші можливості?

Копіювати діаграму

16 відповідей



Оцініть середній рівень стресу у Вашій щоденній роботі

Копіювати діаграму

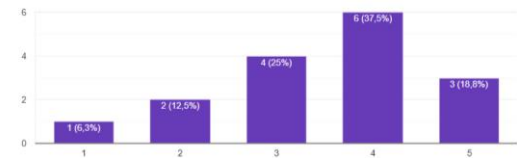
16 відповідей



Чи отримуєте Ви достатню підтримку від керівництва та колективу у стресових ситуаціях?

Копіювати діаграму

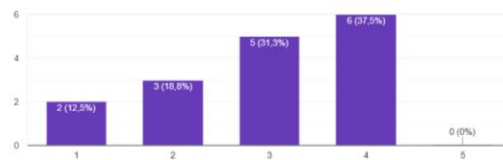
16 відповідей



Наскільки розвинені в керівника та колективу навички спілкування та активного слухання?

Копіювати діаграму

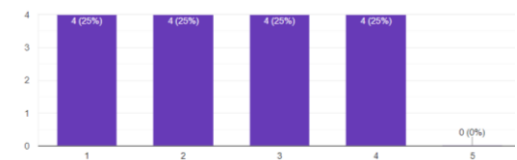
16 відповідей



Чи є механізми зворотного зв'язку для покращення співпраці з керівництвом?

Копіювати діаграму

16 відповідей



Які ключові виклики виникають у комунікації з керівництвом?

Копіювати діаграму

16 відповідей



Чи сприяє керівник взаємодії між різними частинами колективу?

Копіювати діаграму

16 відповідей

