МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

САВКО НАДІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 159.9:005.32:37.018.43

ДИСЕРТАЦІЯ

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

053 – Психологія, 073 – Менеджмент
05 – Соціальні та поведінкові науки, 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктор філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____/ Н. М. Савко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник:
Ковальчук Зоряна Ярославівна,
доктор психологічних наук, професор

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Савко Н. М. **Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти**. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 053 – Психологія, 073 – Менеджмент. Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, 2025.

У дисертації проаналізовано сучасні трансформаційні процеси в освітній системі, зумовлені глобальними соціокультурними змінами та посиленням вимог до якості управління в освітній сфері. Акцент зроблено на необхідності переходу до нових підходів менеджменту, орієнтованих на гнучкість, індивідуалізацію та поєднання технократичних і гуманістичних моделей. Освіту дедалі більше позиціонують як головний чинник сталого суспільного розвитку, що вимагає переосмислення ролі керівника як центральної фігури інноваційних змін.

Доведено, що ефективність управлінських процесів в освіті значною мірою залежить від особистісно-психологічного потенціалу керівника. Психологічна компетентність, емоційний інтелект, здатність до рефлексії, комунікації та емпатії є провідними характеристиками сучасного управлінця. Особливу увагу зосереджено на переході до адаптивного стилю лідерства, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби колективу, підтримувати мотивацію та створювати сприятливий психологічний клімат в організації.

Розкрито роль креативності керівників у забезпеченні стратегічного розвитку освітніх установ, зокрема у сфері позашкільної освіти. Підкреслено, що керівники закладів позашкільної освіти виконують не лише адміністративні функції, а й виступають агентами змін, поєднуючи в собі ролі управлінця, педагога й новатора. Їхня професійна ефективність ґрунтується на поєднанні фахових знань із особистісною зрілістю, відкритістю до змін та прагненням до емоційно безпечного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

У роботі представлено міждисциплінарну соціально-психологічну модель ефективного управління закладом позашкільної освіти. Модель поєднує гуманістичні та суб'єктно-діяльнісні підходи, спрямовані на підтримку творчого потенціалу дітей, партнерську взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу та забезпечення психологічної безпеки. Особливу увагу приділено ролі освіти в умовах війни як ресурсу емоційної стабілізації та соціальної адаптації, що висуває нові вимоги до управлінської компетентності та психологічної готовності керівників до трансформаційних викликів.

Визначено, що керівники закладів позашкільної освіти оцінюють свій рівень управлінської зрілості як достатньо високий. Переважає демократичний стиль управління, орієнтований на партнерство, урахування думки підлеглих і забезпечення емоційної стабільності. Більшість керівників усвідомлює важливість розвитку емоційного інтелекту, психологічної стабільності, відповідальності та креативності як основ ефективного управління. Педагогічні працівники загалом позитивно оцінюють стиль управління та психологічний клімат у колективах. Більшість із них вказує на відкритість керівників до комунікації та врахування психологічних потреб персоналу. Батьки вихованців також загалом демонструють позитивне ставлення до якості управління в позашкільних закладах. Найвищу оцінку отримали професіоналізм педагогів, турбота про дітей і організаційна чіткість. Однак приблизно третина респондентів відзначає недостатній рівень відкритості адміністрації, низьку частоту комунікації та обмежене залучення батьків до життя закладу.

Виявлено, що представники управлінського персоналу загалом демонструють високий рівень організаційних та лідерських якостей, виражену потребу в професійному зростанні, реалізації та визнанні.

Проведений кореляційний аналіз дозволив виявити низку статистично значущих взаємозв'язків між головними психологічними характеристиками управлінського персоналу закладів позашкільної освіти міста Львова. Отримані результати свідчать про те, що ефективна управлінська діяльність зумовлена

комплексом взаємопов’язаних особистісних, мотиваційних та емоційно-вольових рис. Установка на креативну поведінку суттєво корелює з комунікативними й організаційними якостями, креативною мотивацією та гнучкими стилями управління. Це підтверджує, що креативність в управлінні ґрунтується як на внутрішній потребі до новизни, так і на міжособистісних компетенціях. Потреба в розвитку й удосконаленні тісно пов’язана з самомотивацією, рефлексивністю та емоційною обізнаністю.

Таким чином, орієнтація на саморозвиток зумовлює проактивну й ефективну управлінську поведінку. Самомотивація виступає центральною особистісною змінною, що поєднує цілепокладання, лідерство та організаційні здібності. Стресостійкість позитивно пов’язана з емоційним інтелектом, соціальними компетентностями (комунікативні, лідерські, організаційні якості), а також зі стилями «фахівець-практик» і «постійний адаптатор». Це свідчить про ресурсну функцію стресостійкості в складних умовах управління. Емоційний інтелект є потужним предиктором лідерських, комунікативних і адаптивних характеристик, а також професійної гнучкості. Особи з розвиненим емоційним інтелектом демонструють високий рівень взаємодії, практичного застосування емоційних навичок і ефективного реагування в умовах змін.

Отже, успішна управлінська діяльність у позашкільній освіті зумовлюється гармонійним поєднанням емоційної зрілості, креативного потенціалу, самомотивації, адаптивності та соціальних компетентностей. Авторитарні риси та ригідні стилі управління, навпаки, асоціюються з дефіцитом цих якостей і можуть виступати стримувальним фактором управлінської ефективності.

Попередньо було встановлено, що окремі психологічні характеристики управлінського персоналу закладів позашкільної освіти взаємопов’язані та разом утворюють цілісну систему, що визначає ефективність керівної діяльності.

Факторний аналіз дозволив згрупувати взаємопов’язані змінні у відносно самостійні психологічні кластери, які виступають як внутрішні психологічні

ресурси та компетентності сучасного управлінця в позашкільній освіті. Виявлені фактори розкривають як особистісні резерви, так і потенційні вектори розвитку управлінської діяльності. У результаті аналізу було виокремлено чотири головні фактори, що разом пояснюють значну частину дисперсії в отриманих даних: лідерсько-організаційний ресурс – відображає активну управлінську позицію, прагнення до впливу, організаційної чіткості та досягнень; емоційно-комунікативна компетентність – узагальнює емоційні та соціальні навички, необхідні для ефективної взаємодії; креативність і розвиток – підкреслює орієнтацію на інноваційність, самореалізацію, відкритість до нових підходів; ресурсність та відновлення – визначає здатність зберігати психоемоційний баланс, орієнтацію на стабільність і внутрішню рефлексію. Кожен із факторів узагальнює взаємопов'язані особистісні якості, мотиваційні установки та стильові особливості, що дає змогу сформувати цілісне уявлення про психологічний профіль сучасного управлінця.

Виявлені фактори утворюють узагальнену модель психологічної компетентності управлінців позашкільної освіти, яка поєднує риси лідерства, емоційної чутливості, креативності та ресурсної стабільності. Ця модель стала основою для розробки психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти.

Розроблена та впроваджена психолого-управлінська програма для керівників закладів позашкільної освіти спрямована на розвиток головних компетентностей: управлінських, емоційно-регулятивних, стратегічних і комунікативних. Модульна структура програми дозволила поєднати системність і гнучкість навчання, забезпечуючи індивідуальний підхід та практичну орієнтованість, з урахуванням психологічних характеристик цільової аудиторії та динаміки соціокультурного середовища.

Програма передбачає діагностичні інструменти, засоби самоаналізу, проєктну діяльність і супервізію, що сприяє розвитку управлінського потенціалу учасників та формуванню індивідуальних траєкторій професійного зростання.

Результати дослідження формувального експерименту показали статистично значущі позитивні зміни в рівнях емоційного інтелекту, стресостійкості, рефлексивності, лідерських і комунікативних якостей, що підтверджує ефективність програми.

Зміни торкнулися не лише професійних навичок, а й глибоких особистісних характеристик управлінців, таких як емоційна зрілість, здатність до саморегуляції та партнерської взаємодії. Завдяки цьому програма виступає не лише як засіб формування компетентного керівника, а й як інструмент особистісного зростання, що підвищує адаптивність, мотивацію та якість управління в умовах сучасної позашкільної освіти.

Ключові слова: управління персоналом, управлінська компетентність, позашкільна освіта, адаптивне лідерство, управлінські стилі, соціальні компетентності, мотивація персоналу, самомотивація, управлінський потенціал, психологічна стійкість, психолого-управлінська програма, освітній менеджмент, керівник закладу освіти, психологічна безпека, професійне зростання.

Savko N.M. **Psychological Features of Management in an Out-of-School Educational Institution**. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 053 – Psychology, 073 – Management. Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, 2025.

The dissertation analyzes modern transformation processes in the education system, which are caused by global socio-cultural changes and increased requirements for the quality of management in the educational sphere. The emphasis is on the need to transition to new management approaches focused on flexibility, individualization and a combination of technocratic and humanistic models. Education is increasingly positioned as a key factor in sustainable social development, which requires rethinking the role of the manager as a central figure in innovative changes.

It is proven that the effectiveness of management processes in education largely depends on the personal and psychological potential of the manager. Psychological

competence, emotional intelligence, the ability to reflect, communicate and empathize are the leading characteristics of a modern manager. Special attention is paid to the transition to an adaptive leadership style, which allows taking into account the individual needs of the team, maintaining motivation and creating a favorable psychological climate in the organization.

The role of creativity of leaders in ensuring the strategic development of educational institutions, in particular in the field of extracurricular education, is revealed. It is emphasized that leaders of extracurricular education institutions perform not only administrative functions, but also act as agents of change, combining the roles of a manager, teacher and innovator. Their professional effectiveness is based on a combination of professional knowledge with personal maturity, openness to change and the desire for an emotionally safe environment for all participants in the educational process.

The paper presents an interdisciplinary social and psychological model of effective management of an extracurricular education institution. The model combines humanistic and subject-activity approaches aimed at supporting the creative potential of children, partnership interaction between all participants in the educational process and ensuring psychological safety. Special attention is paid to the role of education in wartime as a resource for emotional stabilization and social adaptation, which puts forward new requirements for managerial competence and psychological readiness of leaders for transformational challenges.

It was determined that the heads of out-of-school education institutions assess their level of managerial maturity as sufficiently high. The democratic management style, focused on partnership, taking into account the opinions of subordinates and ensuring emotional stability, prevails. Most managers are aware of the importance of developing emotional intelligence, psychological stability, responsibility and creativity as the foundations of effective management. Teachers generally positively assess the management style and psychological climate in teams. Most of them note the openness of managers to communication and consideration of the psychological needs of staff.

Parents of pupils also generally demonstrate a positive attitude towards the quality of management in out-of-school institutions. The highest marks were given to the professionalism of teachers, care for children and organizational clarity. However, approximately a third of respondents note the insufficient level of openness of the administration, low frequency of communication and limited involvement of parents in the life of the institution.

It was found that representatives of the management staff generally demonstrate a high level of organizational and leadership qualities, a pronounced need for professional growth, implementation and recognition, as well as a tendency to an implementation style of making management decisions.

The conducted correlation analysis allowed us to identify a number of statistically significant relationships between the key psychological characteristics of the management staff of out-of-school education institutions in Lviv. The results obtained indicate that effective management activity is determined by a complex of interrelated personal, motivational and emotional-volitional traits. The attitude towards creative behavior is significantly correlated with communicative and organizational qualities, creative motivation. This confirms that creativity in management is based on both the internal need for novelty and interpersonal competencies.

Thus, the orientation towards self-development determines proactive and effective managerial behavior. Self-motivation is a central personality variable that combines goal-setting, leadership, organizational skills and an implementing style of decision-making. Stress resistance is positively related to emotional intelligence, social competencies (communicative, leadership, organizational qualities), as well as to the styles of “specialist-practitioner” and “constant adapter”. This indicates the resource function of stress resistance in difficult management conditions. Emotional intelligence is a powerful predictor of leadership, communicative and adaptive characteristics, as well as professional flexibility. Individuals with developed emotional intelligence demonstrate a high level of interaction, practical application of emotional skills and effective response in conditions of change. Authoritarian style of managerial decision-

making has negative correlations with empathy, emotional intelligence and leadership qualities, but is positively associated with experience. This indicates a certain preservation of traditional rigid management models in more experienced managers.

Thus, successful management activities in extracurricular education are determined by a harmonious combination of emotional maturity, creative potential, self-motivation, adaptability and social competencies. Authoritarian traits and rigid management styles, on the contrary, are associated with a deficit of these qualities and can act as a restraining factor of managerial effectiveness.

It was previously established that individual psychological characteristics of managerial personnel of extracurricular education institutions are interconnected and together form a holistic system that determines the effectiveness of managerial activities.

Factor analysis allowed us to group interconnected variables into relatively independent psychological clusters, which act as internal psychological resources and competencies of a modern manager in extracurricular education. The identified factors reveal both personal reserves and potential vectors of development of managerial activity. As a result of the analysis, four key factors were identified, which together explain a significant part of the variance in the obtained data: leadership and organizational resource - reflects an active managerial position, the desire for influence, organizational clarity and achievements; emotional and communicative competence - summarizes the emotional and social skills necessary for effective interaction; creativity and development - emphasizes the orientation towards innovation, self-realization, openness to new approaches; resourcefulness and recovery - determines the ability to maintain psycho-emotional balance, orientation towards stability and internal reflection. Each of the factors summarizes interrelated personal qualities, motivational attitudes and style features of managerial decision-making, which allows forming a holistic idea of the psychological profile of a modern manager.

The identified factors form a generalized model of psychological competence of managers of extracurricular education, which combines the features of leadership,

emotional sensitivity, creativity and resource stability. This model became the basis for the development of a psychological and managerial program to increase the effectiveness of managerial activities of managers of extracurricular educational institutions.

The developed and implemented psychological and managerial program for managers of extracurricular educational institutions is aimed at developing key competencies: managerial, emotional-regulatory, strategic and communicative. The modular structure of the program allowed combining systematicity and flexibility of training, providing an individual approach and practical orientation, taking into account the psychological characteristics of the target audience and the dynamics of the socio-cultural environment.

The program includes diagnostic tools, self-analysis tools, project activities and supervision, which contributes to the development of the managerial potential of participants and the formation of individual trajectories of professional growth. The results of the formative experiment study showed statistically significant positive changes in the levels of emotional intelligence, stress resistance, reflexivity, leadership and communication skills, which confirms the effectiveness of the program.

The changes affected not only professional skills, but also deep personal characteristics of managers, such as emotional maturity, decision-making style, ability to self-regulation and partnership interaction. Due to this, the program acts not only as a means of forming a competent manager, but also as a tool for personal growth, which increases adaptability, motivation and quality of management in the conditions of modern extracurricular education.

Keywords: zarządzanie personelem, kompetencje menedżerskie, edukacja pozaszkolna, przywództwo adaptacyjne, style zarządzania, kompetencje społeczne, motywacja personelu, samomotywacja, potencjał menedżerski, odporność psychiczna, program psychologiczno-menedżerski, zarządzanie edukacją, dyrektor placówki oświatowej, bezpieczeństwo psychologiczne, rozwój zawodowy

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових фахових виданнях із психології:

1. Савко Н. М. Соціально-психологічні особливості організації дистанційного навчання в закладах позашкільної освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*: збірник наукових праць / головний редактор З. Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 1. С. 86–100. https://doi.org/10.32782/2311–8458/2023–1–12

2. Савко Н. М. Основні наукові підходи до вивчення проблеми управління закладом позашкільної освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*: збірник наукових праць / головний редактор З. Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. С. 96–103. https://doi.org/10.32782/2311–8458/2023–2–13

3. Карпенко Є., Савко Н., Лялюк Ю., Колісник Р. Емоційний інтелект в організації структури мотивації особистості. *Інсайт: психологічні виміри суспільства.* 2024. № 11. С. 57–76. https://doi.org/10.32999/2663–970X/2024–11–4

4. Савко Н. М. Психологічні інструменти та методи дослідження прийняття управлінських рішень. *Габітус*. 2024. Вип. 67. С. 248–255. https://doi.org/10.32782/2663–5208. 2024.67.41

Статті в наукових нефахових виданнях із психології:

1. Савко Н. М. Управлінська компетентність керівника закладу позашкільної освіти. *German International Journal of Modern Science*. 2024. № 73. С. 36–38. https://doi.org/10.5281/zenodo.10613487

Статті в матеріалах науково–практичних конференцій та інші видання:

1. Савко Н. М., Колісник Р. Я. Роль сценічного мистецтва в покращенні та підтримці психічного здоров'я під час та після війни в Україні. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві*: збірник матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 28 жовтня 2022 р.) / уклад. В. С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 304-303.

2. Савко Н. М. Особливості навчання в закладах позашкільної освіти під час війни. *Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та поствоєнної реабілітації*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 27 жовтня 2023 р.) / уклад. В. С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 242–244.

3. Савко Н. М. Позашкільна освіта в умовах воєнного стану: реалізація інклюзивного навчання у закладах позашкільної освіти. *Виклики толерантності в умовах російської воєнної агресії*: матеріали Всеукр. наук.-дискусійної платформи, яка приурочена до Міжнародного дня толерантності (Кропивницький, 16 листопада 2023 р.). Кропивницький: ДонДУВС, 2023. С. 209–211.

4. Савко Н. М. Особливості організації нової системи освітнього процесу під час воєнного стану в ЗПО. *Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки*: збірник тез Міжнародної наук.-практ. конф. (Львів, 22–23 лютого 2024 р.) / упор. У. О. Цмоць. Львів: ЛьвДУВС, 2024. С. 792–795.

5. Савко Н. М. Психологічний аналіз готовності керівника до управлінської діяльності. *Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та поствоєнної реабілітації*: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (Львів, 25 жовтня 2024 р.) / уклад. В. С. Бліхар. Львів: ЛьвЛУВС, 2024. С. 322–326.

6. Савко Н. М., Колісник Р. Я. Вплив особистості педагога позашкільних установ на розвиток творчого потенціалу вихованців. *Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі*: матеріали І Всеукр. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (Київ, 11 жовтня 2024 р.) / [редкол.: Ю. О. Бохонкова (голова), О. Г. Лосієвська, Ю. В. Сербін]. Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 423–428.

7. Савко Н. М. Теоретичне обґрунтування й зміст комплексної соціально–психологічної програми управління закладом позашкільної освіти. *Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки*: збірник тез Міжнародної наук.-

практ. конф. (Львів, 21 лютого 2025 р.) / упор. У. О. Цмоць. Львів: ЛьвДУВС, 2025. С. 455–458.

8. Савко Н. М. Емоційний інтелект як особистісний ресурс керівника закладу позашкільної освіти. *Психічне здоров'я та життєстійкість в умовах війни: інноваційні підходи та доказові інтервенції для України*: збірник тез Міжнародної наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 11 квітня 2025 р.) / За наук. ред. проф. Л. Д. Заграй, проф. Л. С. Пілецької, доц. О. М. Чуйко. Івано-Франківськ, 2025. С. 32–35.

ЗМІСТ

ВСТУП 16

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 28

1.1. Основні наукові підходи до вивчення проблеми управління закладом позашкільної освіти 28

1.2. Психологічні чинники ефективного управлінського впливу 39

1.2.1. Управлінська компетентність керівника закладу позашкільної освіти 45

1.2.2. Психологічний аналіз готовності керівника до управлінської діяльності 48

1.2.3. Вплив особистості педагога позашкільних установ на розвиток творчого потенціалу вихованців 52

1.3. Особливості діяльності закладів позашкільної освіти як об’єкта психологічного управління 63

1.4. Міждисциплінарний підхід до управління в освіті: інтеграція психології та менеджменту в моделі ефективного управління закладом позашкільної освіти 72

Висновки до розділу 1 79

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 83

2.1. Психологічні інструменти та методи дослідження ухвалення управлінських рішень 83

2.2. Організація та методологія експериментального дослідження 97

2.3. Аналіз результатів констатувального дослідження 110
Висновки до розділу 2 161
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКА ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ 165
3.1. Теоретичне обґрунтування й зміст психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти 165
3.2. Аналіз ефективності впровадження психолого–управлінської програми в закладах позашкільної освіти 170
Висновки до розділу 3 177
ВИСНОВКИ 180
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 185
ДОДАТКИ 215

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна система освіти України переживає глибокі трансформації, зумовлені реформою «Нова українська школа», децентралізаційними процесами, а також гібридними викликами, пов'язаними з війною. У таких умовах позашкільна освіта набуває особливого значення як простір емоційної стабілізації, підтримки особистісного розвитку, формування громадянської позиції та соціальної згуртованості дітей і молоді. Позашкілля виконує не лише освітню, а й культурну, виховну та психологічну функції, що набуває особливої актуальності в умовах суспільної турбулентності.

Ефективне управління закладами позашкільної освіти потребує врахування специфіки цієї сфери – високого рівня творчості, добровільної участі дітей, потреби в психологічній безпеці та емоційному залученні. Класичні управлінські моделі часто не відповідають гуманістичній природі позашкільної освіти, що вимагає пошуку нових підходів до організації управлінської діяльності, заснованих на поєднанні психологічних і управлінських знань.

Міждисциплінарний підхід на межі психології та менеджменту відкриває можливість комплексного аналізу управлінської діяльності у позашкільних закладах як процесу, що охоплює не лише організаційні аспекти, а й глибокі міжособистісні взаємодії, емоційний інтелект, лідерство, мотивацію та підтримку. Особливої уваги набуває психологічна компетентність керівника, здатність будувати безпечне, підтримувальне середовище для педагогів, дітей і батьків.

Проблематика позашкільної освіти в Україні є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців. Їхні праці охоплюють різноманітні аспекти цієї сфери, зокрема теоретичні основи, управлінські підходи, інноваційні практики та роль позашкільної освіти в умовах суспільних викликів.

Одна з головних ланок у процесі виховання, соціалізації та формування особистості – це заклади позашкільної освіти, які забезпечують організацію

змістовного дозвілля дітей і молоді. Їхня діяльність ґрунтується на принципах добровільності, урахування інтересів і можливостей кожного вихованця, має широкий спектр напрямків та варіативних форм роботи.

Позашкільна освіта вирізняється високою адаптивністю та гнучкістю, завдяки чому оперативно реагує на зміни соціальних запитів і відповідає державним потребам. Водночас вона створює умови для особистісного зростання, творчої самореалізації та соціального самовизначення дітей і молоді. Як частина системи безперервної освіти в Україні, позашкілля функціонує у правовому полі, визначеному Конституцією України та законами «Про освіту» і «Про позашкільну освіту» [50; 51].

Позашкільні заклади виконують важливі соціально-виховні завдання: формують громадянську свідомість, моральні та культурні цінності, сприяють професійній орієнтації, створюють умови для фізичного, інтелектуального і культурного розвитку, організації здорового способу життя, профілактики девіантної поведінки.

Унікальні освітньо-виховні можливості позашкільної освіти зумовлені її специфікою, що підтверджується численними науковими дослідженнями. Сучасні виклики педагогічної практики потребують оперативного реагування з боку психолого-педагогічної науки, яка повинна не лише аналізувати наявний стан проблеми, а й визначати напрямки її подальшого розвитку.

Позашкільна освіта є важливою складовою системи безперервної освіти, що сприяє формуванню творчої, морально зрілої особистості та її соціалізації [12; 102; 119; 181 та ін.]. Вона охоплює вільний час дітей та молоді, функціонує на принципах добровільності й особистісної орієнтації, а також є відкритою до індивідуальних інтересів і здібностей вихованців. Саме ці риси дозволяють позашкільним закладам забезпечувати сприятливе середовище для всебічного розвитку особистості.

Позашкілля є мобільною й адаптивною системою, здатною оперативно реагувати на зміни соціального запиту й державної освітньої політики, зокрема

й на реформу «Нової української школи» [181]. У цьому контексті важливою є її здатність забезпечити умови для творчої самореалізації дітей, їхнього інтелектуального, фізичного і культурного зростання, а також підтримки здорового способу життя.

Виховний потенціал позашкільних навчальних закладів пов’язаний з їх багатовекторністю, варіативністю форм роботи та відкритістю до інновацій (В. Вербицький, Л. Ковбасенко, О. Литовченко). Позашкілля виконує не лише освітні функції, а й соціально-корекційні, зокрема сприяє профілактиці девіантної поведінки серед дітей та молоді [122].

В умовах війни психологічні ресурси управління в освітньому середовищі стають критично важливими. Позашкільні заклади нерідко стають осередками емоційної реабілітації для дітей, які зазнали травм, втрат, вимушеного переміщення, вона також виконує роль стабілізаційного соціального простору, що сприяє емоційній рівновазі, соціальній підтримці та розвитку психоемоційної стійкості в дітей [4; 181]. Це забезпечує додаткові механізми інтеграції та підтримки учнівської молоді в умовах кризи.

Наукове осмислення феномену позашкільної освіти передбачає системний аналіз її структури, функцій та завдань (О. Биковська, О. Литовченко). Дослідження охоплюють не лише освітній, а й управлінський аспект функціонування закладів, що відкриває можливості для впровадження ефективних моделей керування, орієнтованих на партнерство, гнучкість і розвиток внутрішнього потенціалу педагогічного колективу [12].

Потреба в розробленні обраної нами теми набуває особливої актуальності в контексті реалізації положень Проєкту Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025–2030 роки, схваленого Міністерством освіти і науки України (2025). У цьому стратегічному документі визначено, що сучасний заклад позашкільної освіти має стати простором довіри, безпеки, творчості, психологічного комфорту й особистісного зростання, що можливо за умови впровадження ефективного, гуманістично орієнтованого управління [117].

Концепція підкреслює необхідність переорієнтації управлінських процесів у позашкіллі – від адміністративно-каральної моделі до моделі партнерства, діалогу, лідерства служіння й підтримки. Це, своєю чергою, висуває підвищені вимоги до психологічної компетентності керівників, їхньої здатності вибудовувати емоційно безпечне середовище, забезпечувати підтримувальну взаємодію з педагогами, дітьми та батьками, формувати згуртовану команду однодумців.

Окрім того, позашкільна освіта функціонує на принципах добровільності, внутрішньої мотивації, самовираження та самореалізації дітей і молоді, що вимагає від управлінця чутливості до індивідуально-психологічних особливостей учасників освітнього процесу, розуміння механізмів мотивації, креативності, емоційної регуляції та психосоціальної підтримки.

Таким чином, у контексті державної політики розвитку позашкільної освіти актуалізується необхідність наукового осмислення й практичного впровадження психологічно виважених підходів до управління в цій сфері. Дослідження психологічних особливостей управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти сприятиме підвищенню її ефективності, покращенню психологічного клімату, розвитку суб’єктності учасників освітнього процесу та реалізації стратегічних цілей реформи.

Саме тому дослідження психологічних особливостей управління в цій сфері має як теоретичну, так і безпосередню практичну значущість для збереження життєстійкості освітніх спільнот, адаптації управлінських стратегій до умов кризи та формування нової якості керівництва у сфері позашкільної освіти.

Отже, обрана тема є своєчасною, суспільно значущою та відповідає потребам сучасної науки й освітньої практики, особливо в контексті воєнних викликів і реформування української освіти на засадах гуманізації, дитиноцентризму та сталого розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконане в межах науково-дослідної теми кафедри загальної та соціальної психології Навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ «Психологія особистості фахівця в умовах військового часу та поствоєнної реабілітації» (відкрита 2022 р., державний реєстраційний номер 0122U002532). Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ (протокол № 4 від 25.10.2023).

Об'єкт дослідження – управлінська діяльність у закладах позашкільної освіти.

Предмет дослідження – психологічні особливості управління в умовах позашкільного освітнього простору.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є виявити та теоретично обґрунтувати психологічні особливості управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти, а також розробити та апробувати психолого-управлінську програму, спрямовану на підвищення ефективності управління в умовах креативного освітнього середовища.

Для досягнення мети було окреслено такі **завдання** дослідження:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні підходи до вивчення управління в закладах позашкільної освіти в контексті психології та освітнього менеджменту з урахуванням сучасних наукових досліджень.
2. Охарактеризувати специфіку діяльності керівників закладів позашкільної освіти та виявити психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінського процесу в умовах креативного та варіативного освітнього середовища.
3. Здійснити емпіричне дослідження психологічних особливостей управлінської діяльності керівників позашкільних закладів.
4. Розробити і впровадити психолого-управлінську програму підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти.

5. Визначити основні структурні складові реалізованої психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти на основі порівняння результатів констатувального і формувального етапів дослідження.

Теоретико-методологічну основу дослідження становили наукові положення сучасної психології управління, освітнього менеджменту, організаційної психології, вікової та педагогічної психології, що дозволяють досліджувати управлінську діяльність як складне соціально-психологічне явище. У дослідженні застосовано особистісно-орієнтований підхід (І. Зязюн, О. Савченко), що враховує унікальність суб'єкта управлінської діяльності, дозволяє розглядати управління в закладах позашкільної освіти як цілісну, багаторівневу структуру, у межах якої всі елементи (особистісні, організаційні, мотиваційні, комунікативні тощо) пов'язані між собою та впливають один на одного (І. Бех, Л. Карамушка, Н. Побірченко); діяльнісний підхід, що дає змогу аналізувати управлінську діяльність керівників позашкільних закладів як цілісну систему мотивацій, цілей, дій, способів і результатів (О. Кононко, С. Максименко, Т. Титаренко). Останній підхід також дозволяє розглядати управлінську діяльність у динаміці, у зв'язку з розвитком особистості суб'єкта управління.

Застосовано також аксіологічний (Г. Балл, В. Луговий), гуманістичний (Г. Балл. К. Роджерс, В. Франкл) підходи, що відображають ціннісно-смислову орієнтацію управлінської діяльності в умовах позашкільної освіти, орієнтованої на розвиток творчої, моральної та соціально зрілої особистості; а також контекстуальний (В. Чудновський, Т. Яценко), що забезпечує врахування ціннісних, мотиваційних і морально-світоглядних детермінант управлінської діяльності у сфері позашкільної освіти.

Методологічною основою дослідження стали також праці вітчизняних учених у галузі позашкільної освіти (О. Биковська, В. Вербицький, О. Литовченко, Л. Тихенко), психології управління (Т. Дранова, Н. Коврига,

М. Копитко, Л. Орбан-Лембрик) та освітнього менеджменту (Л. Карамушка, О. Кузьменко, Н. Мачинська, І. Мосякова, С. Сисоєва).

Методи дослідження. З метою розв'язання окреслених завдань та досягнення мети ми використали такі *методи*:

– *теоретичні:* аналіз, синтез, порівняння останніх емпіричних та теоретичних досліджень з проблеми вивчення особливостей управління в закладах позашкільної освіти, а також їх узагальнення, класифікація та систематизація;

– *емпіричні:* методика діагностики стилю керівництва В. Лефтерова, А. Алєксєєва, опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла, тест самооцінки лідерських якостей «Я – Лідер» в модифікації Н. Лукаш, тест комунікативної та організаційної схильності (КОС) Б. Федоришина, В. Синявського, тест на резилієнтність Коннора-Девідсона (CD–RISC), опитувальник трудової мотивації (Ш. Річі та П. Мартіна), методика визначення рівня креативності (К. Томаса та Р. Кілменна), методика діагностики рівня рефлексивності (в адаптації І. Галяна), авторська анкета;

– *методи математичної обробки даних,* їх якісна інтерпретація та змістове узагальнення. Статистичну обробку даних здійснено за допомогою пакета статистичних програми SPSS 22.0.

Організація та база дослідження. Дослідження проводили упродовж 2022–2025 рр. у чотири етапи.

На першому (теоретичному) етапі дослідження було здійснено постановку проблеми психологічних аспектів управління в закладах позашкільної освіти та обґрунтовано її актуальність у сучасних умовах. Проведено глибокий теоретико-методологічний аналіз наукових джерел вітчизняної та зарубіжної психології управління, педагогіки та організаційної психології, що дозволило систематизувати наявні підходи до вивчення управлінської діяльності в освітньому середовищі.

На другому (констатувальному) етапі було сформовано науково-дослідний

апарат: визначено мету, завдання, гіпотезу, об’єкт, предмет і методи емпіричного дослідження. Проведено констатувальний зріз, у межах якого вивчено особливості управлінської діяльності керівників позашкільних закладів, рівень сформованості їхніх управлінських, комунікативних та емоційно-регуляторних компетентностей, а також проаналізовано соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінських рішень. Отримані дані було узагальнено, статистично опрацьовано та інтерпретовано.

На третьому (формувальному) етапі здійснено розробку, впровадження та апробацію психолого-управлінської програми, спрямованої на розвиток управлінських компетентностей керівників позашкільних закладів. Програма містила модулі діагностики, психологічної підтримки, розвитку емоційної компетентності, рефлексії та управлінського зростання. Ефективність програми було перевірено за допомогою порівняння результатів констатувального та формувального етапів.

На четвертому (контрольному) етапі було здійснено узагальнення результатів дослідження, здійснено порівняльний аналіз змін у показниках управлінської ефективності досліджуваних, сформульовано висновки, окреслено науково-практичні рекомендації та вектори подальших досліджень у межах проблематики психології управління в закладах позашкільної освіти.

Загальну вибірку становили 664 особи. Серед досліджуваних респондентів є директори, заступники директорів, методисти, організатори освітнього процесу, педагоги-організатори, керівники гуртків, культорганізатори та інші представники управлінського персоналу в різних типах закладів позашкільної освіти міста Львова (265 осіб), також у дослідженні взяли участь працівники закладів позашкільної освіти (201 особа) та батьки, чиї діти відвідують вказані заклади позашкільної освіти (198 осіб).

Вибірка була репрезентативною за віком, статтю, стажем управлінської діяльності та типом закладу, що дозволило забезпечити валідність та надійність результатів емпіричного дослідження.

Достовірність і наукова обґрунтованість отриманих результатів зумовлені чіткою теоретико-методологічною базою дослідження, використанням сукупності методів, що відповідають сформульованій меті та дослідницьким завданням, а також поєднанням кількісного та якісного аналізу емпіричних матеріалів. Вірогідність забезпечується репрезентативністю дослідницької вибірки, використанням методів математичної статистики та сучасного програмного забезпечення для обробки даних, а також практичною перевіркою й апробацією отриманих результатів.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

– у*перше узагальнено та систематизовано* психологічні чинники ефективного управління в контексті позашкільної освіти як специфічного сегмента освітньої системи, що функціонує на засадах добровільності, творчої самореалізації та соціальної підтримки дітей і молоді, зокрема, зовнішні та внутрішні чинники; *виокремлено* компоненти ефективного управлінського впливу як синтез психологічних, етичних та професійних складових, що забезпечують розвиток особистості керівника, згуртування колективу й досягнення стратегічних цілей закладу; *розроблено* міждисциплінарну соціально-психологічну модель ефективного управління закладами позашкільної освіти; *розкрито* концептуальні засади психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти; *визначено* основні структурні складові реалізованої програми (діагностично-аналітичний, теоретико-інформаційний, психотренінговий блок розвитку управлінських компетентностей, блок особистісного розвитку та саморефлексії, проєктно-практичний блок, оціннно-результативний блоки) та емпірично підтверджено її ефективність на основі зіставлення результатів констатувального й формувального етапів дослідження, що дозволило виявити позитивну динаміку у формуванні управлінських компетентностей і покращенні психологічного клімату в колективах;

– *набули подальшого розвитку* наукові уявлення про взаємозв'язок креативності, творчого підходу, стилю управління керівника з психологічним кліматом у колективі, мотивацією педагогів до професійної діяльності, рівнем їхньої емоційної стійкості та залученості в освітній процес позашкілля;

– *поглиблено уявлення* про психологічні умови ефективного управління в ситуаціях соціальних викликів (зокрема, воєнного стану), коли особливої ваги набуває адаптивність управлінських рішень, чутливість до емоційного стану педагогів і вихованців, а також гнучкість управлінських стратегій у творчому та нестабільному середовищі.

Практичне значення дослідження полягає в можливості впровадження отриманих результатів у професійну діяльність керівників, педагогів та психологів системи позашкільної освіти з метою підвищення ефективності управлінських процесів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінської діяльності керівників позашкільних закладів на основі урахування психологічних закономірностей взаємодії в педагогічному колективі, особистісних якостей управлінця, стилів керівництва, мотивації працівників і особливостей комунікативної поведінки. Розроблена психолого-управлінська програма може слугувати основою для підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері позашкільної освіти, створення тренінгових курсів, модулів або методичних рекомендацій. Матеріали дослідження можуть бути впроваджені в освітній процес закладів післядипломної педагогічної освіти, курсів підвищення кваліфікації, а також використані у формуванні змісту навчальних дисциплін психологічного й управлінського циклів у закладах вищої освіти.

Крім того, дослідження має практичну цінність у період воєнного стану, адже позашкільна освіта виступає ресурсом стабілізації емоційного стану дітей, забезпечення їх безперервного розвитку та соціальної підтримки. Отримані результати сприятимуть підвищенню психологічної готовності керівників до ефективного управління в умовах кризових викликів.

Основні результати дисертаційного дослідження **впроваджено** в наукову діяльність Львівського державного університету внутрішніх справ (акт впровадження № 8 від 30.05.2025); апробовано та впроваджено у практичну діяльність Центру творчості дітей та юнацтва Галичини Департаменту освіти та культури Львівської міської ради (довідка № 68/01–32 від 17.03.2025); Департаменту з питань культури, національностей та релігій Львівської обласної державної адміністрації (довідка № 23-1570/0/2-25 від 28.07.2025).

Особистий внесок здобувача полягає в розробленні та обґрунтуванні наукових положень, висновків та психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти. Усі положення, винесені на захист, є результатом самостійного дослідження здобувача. Матеріали статті, написаної у співавторстві, у дисертаційному дослідженні не були використані.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні положення дисертаційного дослідження представлено на науково-практичних конференціях та наукових заходах різних рівнів, зокрема, на *міжнародних: науково-практичних конференціях «*Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки» (Львів, 2024 р., 2025 р.)*; всеукраїнських:* науково-практичні конференції «Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві» (Львів, 2022 р.), «Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та поствоєнної реабілітації» (Львів, 2023 р., 2024 р.), «Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі» (Київ, 2024 р.), науково-дискусійній платформі «Виклики толерантності в умовах російської воєнної агресії» (Кропивницький, 2023 р.).

Публікації. Основний зміст дисертаційного дослідження викладено у 13 публікаціях автора, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях із психології (з них 1 стаття у виданні, внесеному до наукометричних баз), 1 стаття у періодичному закордонному виданні, 8 публікацій у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та інших виданнях.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 255 найменувань (з них 54 – іноземними мовами), додатків. Загальний обсяг дисертації викладено на 214 сторінках, із яких 169 сторінок основного тексту. Робота містить 43 таблиці, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Основні наукові підходи до вивчення проблеми управління закладом позашкільної освіти

Це дослідження зумовлене активізацією нових пріоритетів розвитку освітньої сфери як у європейському, так і в національному контексті. Освіту розглядають одним із головних чинників прогресу суспільства, здатного відповідати на актуальні й перспективні запити людства, а також сприяти розв'язанню екологічних, економічних та соціальних проблем.

Сучасна освітня система, за переконанням багатьох науковців, повинна характеризуватися такими ознаками, як безперервність навчального процесу, освіта протягом життя, активна самоосвіта та орієнтація на індивідуальні освітні траєкторії. Це зумовлює зміну акцентів у побудові освітніх програм: від формально-дисциплінарної моделі – до діяльнісно-проблемного підходу, що відповідає потребам сьогодення.

Наразі сфера освіти перебуває в стані глибоких трансформацій, що передбачають оновлення управлінських підходів, зокрема в напрямку модернізації системи менеджменту, фінансування, розширення автономії закладів освіти та впровадження принципу відповідальності за якість виховної та освітньої роботи. У цьому контексті питання управління, зокрема управління позашкільними закладами, набуває особливої актуальності.

Наукові дослідження з проблем управління закладами освіти широко представлені в роботах М. Альберта, Л. Карамушки, О. Лесько, А. Маслоу, Л. Орбан-Лембрик, В. Пікельної, М. Прищака, Ф. Тейлора, І. Цимбалюк та інших. Незважаючи на розмаїття підходів, спільною є ідея про те, що якість освіти безпосередньо залежить від ефективності управлінських процесів. Однак

нині ці процеси потребують глибокого переосмислення та адаптації до динамічних змін, які переживає сучасне суспільство. Закон України «Про освіту» [50] та Національна доктрина розвитку освіти чітко формулюють завдання щодо переходу від традиційних управлінських моделей до державно-громадського управління, що є вектором сучасного реформування.

Концепція розвитку позашкільної освіти України на 2025–2030 роки, запропонована Міністерством освіти і науки України, спрямована на модернізацію та підвищення ефективності системи позашкільної освіти [117]. Документ визначає стратегічні напрямки розвитку, а саме: забезпечення рівного доступу до якісної позашкільної освіти для всіх дітей, незалежно від місця проживання та соціального статусу, інтеграцію інноваційних підходів до освітнього процесу та зміцнення кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації педагогів.

У концепції наголошено на необхідності створення гнучкої та адаптивної системи управління позашкільною освітою, яка враховує регіональні особливості та потреби громад. Пропонують упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для розширення освітніх можливостей та забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних працівників. Також передбачено активізацію співпраці між закладами позашкільної освіти, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами для створення сприятливого освітнього середовища. Реалізація концепції передбачає поетапне впровадження змін, зокрема оновлення нормативно-правової бази, забезпечення фінансової підтримки закладів позашкільної освіти та моніторинг ефективності впроваджених заходів. Очікують, що після реалізації концепції буде створено сучасну, інклюзивну та ефективну систему позашкільної освіти, яка сприятиме всебічному розвитку дітей та молоді в Україні.

Отож настав момент переосмислити традиційні підходи до управління та активізувати впровадження інноваційних стилів і методів управлінської діяльності. Це передбачає необхідність їх системного аналізу та глибокого

вивчення з метою удосконалення освітніх процесів відповідно до викликів сучасності.

Огляд концептуальних основ і управлінських моделей розвитку освіти є важливим для осмислення місії освіти в контексті економічного й культурного поступу. Аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів до управління сьогодні здійснюють як науковці, так і практики. Їхнім завданням є пошук ефективних механізмів реагування на глобальні виклики та розроблення перспективних управлінських стратегій у галузі освіти.

Термін «управління» отримав широке наукове висвітлення. Наприклад, Пітер Дракер розглядає управління як специфічний вид діяльності, здатний трансформувати неорганізовану масу людей у згуртовану, результативну та орієнтовану на досягнення цілей спільноту [217]. Своєю чергою, Т. Дрейк і В. Роу підкреслюють, що управління – це структурований процес, який охоплює мотивацію персоналу, створення сприятливих умов для реалізації завдань, розкриття особистісного потенціалу працівників та побудову ефективної взаємодії між індивідом та організацією задля досягнення узгоджених цілей [154].

Інші вчені, зокрема М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, визначають управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, спрямований на досягнення цілей установи. У філософському дискурсі поняття управління трактують як інтегровану функцію організованих систем будь-якої природи – соціальної, біологічної, технічної, – що забезпечує їх функціональну сталість, підтримку життєдіяльності та реалізацію цільових установок [154].

У західній науковій традиції управління освітніми організаціями репрезентоване чотирма базовими концепціями. Перша концепція ґрунтується на доцільності з погляду економічної ефективності. У її межах освітній заклад розглядають як механістичну, замкнену, раціональну систему, управління якою зосереджено на досягненні максимального результату з мінімальними витратами.

Друга концепція орієнтована на ефективність педагогічної діяльності. Вона ґрунтується на психологічних засадах, зокрема на досвіді управлінців у сфері освіти та ідеях біхевіоризму. Відповідно до цього підходу освітній заклад постає живою, органічною, частково відкритою системою, де особливе місце відведено комунікативним процесам, особистісній взаємодії та поведінковим аспектам управлінської діяльності.

Третя модель наголошує на адаптивності й гнучкості управлінських структур. Вона розвинулася під впливом концепцій розвитку організацій, інституційного середовища, а також теорії випадковості. Згідно з нею освітній заклад – це відкрита система, здатна до саморегуляції, де головну роль відіграють зовнішні ситуаційні змінні, які впливають на прийняття управлінських рішень.

Четверта управлінська концепція ґрунтується на засадах релевантності. В її основі – ідеї екзистенціалізму, критичного реалізму, діалектичного методу та теорії міжособистісних взаємин. Вона трактує освітню установу як комплексну структуру взаємопов’язаних елементів, де управлінська діяльність орієнтована на усвідомлення суб’єктами власної ролі, врахування суперечностей, культурної специфіки й формування спільного ціннісного поля [131[.

На сьогодні найбільш актуальними визнають управлінські концепції, побудовані на принципах гнучкості та культурної релевантності. Вони відображають потребу адаптації освітніх та організаційних систем до динаміки зовнішнього середовища та ціннісної різноманітності.

У другій половині ХХ століття відбувалося активне розгортання наукової дискусії в галузі психології управління організаціями. Центральною в цій парадигмі стала ідея розвитку особистісного підходу в менеджменті, де на перший план вийшла роль індивіда у формуванні ефективних управлінських систем та організаційного середовища загалом. Водночас більшість підходів акцентували увагу лише на окремих етичних або психологічних характеристиках особистості, а не на цілісному баченні її як системоутворювального елементу.

Унаслідок цього питання впливу особистості на розвиток організації як цілісної системи досі не отримало достатнього висвітлення.

У зв’язку з гуманізацією управлінських процесів в умовах сучасної організації, провідним завданням сучасних теорій менеджменту стає дослідження еволюції управління крізь призму визначення місця та значення особистості як суб’єкта управлінської діяльності [123].

Сьогодні загальновизнаною є класифікація менеджерських теорій на класичні, неокласичні та сучасні, серед яких особливе місце займають математичні, емпіричні, ситуаційні й системні підходи. Проте, незважаючи на прогресивний потенціал цієї типології, актуальною залишається проблема концептуальної нечіткості щодо ролі особистісних і психологічних чинників в управлінні. Наприклад, у ситуаційних та системних теоріях можна простежити як технократичні, так і гуманістичні вектори, однак жоден із них не надає пріоритету саме особистісно-психологічним аспектам управління [85].

Водночас певне нівелювання згаданих обмежень можна побачити під час аналізу тих типологій, що враховують особистісно орієнтований і психологічно зумовлений підходи. Технократична управлінська парадигма, наприклад, представлена такими теоріями, як структурна, механістична, технологічна, раціоналістична. Вони значною мірою ігнорують вплив особистісного чинника. Натомість особистісний підхід виходить із розуміння важливості процесів становлення особистості та міжособистісної взаємодії. У його центрі стоїть феномен особистості як головної цінності в організаційному середовищі [79].

Однак варто наголосити, що в науковому дискурсі часто простежується ототожнення психологічного й особистісного підходів, хоча насправді вони ґрунтуються на різних засадах. Психологія управління, зокрема в дослідженнях Л. Карамушки та М. Москальова (2011), прагне окреслити специфіку психологічного підходу, виокремлюючи його з-поміж інших на основі власних методологічних орієнтирів [66].

На нашу думку, головна різниця між особистісним і психологічним підходами полягає у фокусі на головних сферах людської сутності: поведінці, несвідомому, емоціях тощо. Водночас цей підхід не охоплює людину як цілісний особистісний феномен. Однак, якщо розглядати особистість виключно як психологічну категорію, тоді особистісний підхід можна вважати різновидом психологічного.

Отже, ці підходи можна трактувати як взаємопов'язані або ж як автономні самодостатні напрями, адже в психології управління питання змісту й сутності особистісного підходу досі залишається відкритим і потребує подальших глибоких досліджень. А ефективна менеджерська діяльність, своєю чергою, неможлива без розуміння психічних процесів особистості.

Р. Уотерман підкреслює, що впровадження особистісного напрямку в психологію управління значною мірою зумовлене загальною гуманізацією суспільства й активним науковим інтересом до особистісної взаємодії в соціумі. З підвищенням ролі індивіда в різних сферах технічного прогресу зростає й необхідність розглядати управління з урахуванням фундаментальних закономірностей психічної діяльності людини. За умови наявності відповідних стимулів і мотивації для саморозвитку особистості оновлюються не лише індивіди, а й організації, які впроваджують їхні креативні ідеї та накопичений досвід. Організаційний розвиток може бути ефективним і конкурентоспроможним лише за умови орієнтації на особистість. Корпоративний дух, що ґрунтується на цінностях справедливості, гуманізму та етики, стає не лише моральною, а й економічною потребою компанії [243].

Нині теоретико-методологічні здобутки пропонують певний синтез технократичного та особистісного підходів, формуючи збалансований інтегративний напрям. Прикладом такої інтеграції є теорія «П'ятий рівень управління» Дж. Коллінза, модель «Стилі менеджменту» І. Адізеса, а також дослідження стилів керівництва Р. Блейка та Дж. Мутона.

У всіх цих теоріях провідну роль відіграє питання особистості менеджера, де чітко простежуються дві лінії – особистісна та технологічна. Технологічний підхід зосереджений на методах розв'язання управлінських завдань і не є психологічним за своєю суттю. Він розглядає особистість у спрощеному вигляді, як «професіонала», «адміністратора», «економіста», що відповідає загальним уявленням технократичного мислення. У цій концепції особистість сприймають радше як інструмент для виконання завдань організації. При цьому соціально-психологічні аспекти організаційного розвитку, поведінки та управління персоналом часто залишаються поза увагою.

Саме тому нині надзвичайно важливим є посилення ролі соціально-психологічних чинників і врахування цілісної особистості у формуванні особистісного підходу до розуміння ролі менеджера в системі управління загалом [3].

В управлінські процеси впроваджують адміністративні інновації, які передбачають здатність до саморозвитку, навчання, організації власного професійного середовища та адаптації до змін. Гуманізація як управлінський принцип передбачає спільну організацію праці між керівником і працівниками на засадах партнерства, де керівник враховує індивідуально-психологічні особливості співробітників та створює умови для їх самовдосконалення й саморозвитку.

Згідно з дослідженням Л. Калініної, у сфері освітнього менеджменту за умов змін визначають конкретні цілі та ключові бізнес-навички, які мають бути інтегровані в освітню систему [56; 57].

У таблиці нижче наведено приклад інтеграції бізнес-навичок у цілі управління освітнім закладом, що спрямовані на розвиток професійного рівня, орієнтованого на вимоги «завтрашнього дня».

Таблиця 1.1

Інтеграція бізнес-навички у мету управління за Л. Калініною

Бізнес навички	Демонструє розуміння бізнесу, важливості забезпечення його результатів і наслідків
Глобальне мислення	Ефективна співпраця без кордонів, з культурним розмаїттям, без вікових відмінностей
Галузеві знання	Підтримка знань із відповідних галузей та сегментів
Міжособистісна взаємодія	Співпраця з іншими людьми для налагодження взаємодії і довіри
Особисті навички	Навички, що демонструють адаптивність і бажання постійного навчання
Технологічна обізнаність	Навички, що демонструють обізнаність і знання існуючих та перспективних технологій.

У закладах позашкільної освіти інтеграція відбувається не у всіх напрямках, однак найбільш ефективними та широко застосовуваними є міжособистісна взаємодія, розвиток особистісних навичок і формування глобального мислення [79]. Позашкільна освіта відрізняється від традиційних освітніх установ тим, що, крім навчального процесу, у ній активно розвивається творче життя, характерне для культурних закладів. Таким чином, заклад позашкільної освіти поєднує в собі синергію освіти й культури, що сприяє динамічному зростанню професійного рівня вихованців та розвитку таких компетенцій, як креативність, творчий підхід, критичне мислення, збереження культурної і національної спадщини, а також проєктне мислення.

Управлінська діяльність має бути максимально орієнтованою на результат. Сучасні особливості прийняття управлінських рішень передбачають побудову процесу, спрямованого виключно на досягнення результату з урахуванням прогнозування наслідків для розвитку організаційної системи. Менеджер XXI століття чітко знає свої цілі, працює над собою і практично застосовує здобуті знання. Сучасний управлінець повинен бути готовий ухвалювати непопулярні рішення, чітко визначати пріоритети, іноді жертвуючи менш важливими завданнями заради досягнення головної мети. Важливим залишається виконання завдань, досягнення результату і реалізація мети. При цьому врахування

індивідуально-психологічних особливостей вихованців, їх сприйняття як унікальних особистостей в освітньому й управлінському процесі, створення умов для розкриття творчого потенціалу учнів забезпечує можливість впровадження гуманізації управління та демократизації управлінських практик у закладах позашкільної освіти [66].

Сьогодні керівники часто стикаються з труднощами в досягненні результату та ефективній комунікації, що зумовлено зростанням прагматичних настроїв у суспільстві. Освіта має низький соціальний статус, фінансування здійснюється за залишковим принципом, кращі педагогічні кадри часто переходять у бізнес через економічні труднощі, а консерватизм освітньої системи лише посилює ці проблеми. Крім того, можна відзначити низький рівень психологічної культури як серед педагогів, так і серед управлінців, відсутність дієвих шкільних психологічних служб, а також недостатню увагу суспільства до психологічної просвіти в питаннях життєдіяльності людей.

Форма управлінської діяльності – це зовнішнє практичне втілення конкретних дій, які зазвичай регламентовані адміністративно-правовими нормами. Вибір конкретної форми залежить від компетенції суб'єкта управління, призначення і функцій управлінської діяльності, змісту й характеру поставлених завдань, цілей керівного впливу та особливостей об'єкта управління [85].

Сьогодні на часі є потреба запозичувати управлінські моделі з бізнес-середовища та адаптувати їх до менеджменту освітніх установ. Одним із таких підходів є концепція «Розумної організації» або «Організації, що розвивається». Ця технологія поступово входить в управлінську практику. Деякі заклади вже успішно впровадили її, зокрема Києво-Могилянська академія та Центр творчості дітей та юнацтва Галичини (заклад позашкільної освіти).

Автором ідеї є Пітер Сенге, директор і засновник Центру організаційного навчання в школі менеджменту MIT Sloan, який детально описав цю концепцію у своїй книзі «П'ята дисципліна» [251]. «Розумна організація» – це найсучасніша управлінська технологія, що активно поширюється в бізнес-середовищі, однак

освітні заклади поки що не поспішають її переймати. Водночас у закладах позашкільної освіти вже створено належні умови для реалізації цієї моделі. Вона передбачає швидку адаптацію через навчання та освоєння нових технологій відповідно до змін у зовнішньому середовищі, адже це організація, що постійно навчається.

Постійний розвиток організації є надзвичайно ефективним. Через нестабільність зовнішніх факторів – пандемію, війну, соціально-економічні виклики, фінансові труднощі, природні катаклізми – заклади позашкільної освіти мають оперативно змінюватися й адаптуватися до нових умов. Практика показала, що освіта здатна ефективно реагувати на будь-які виклики. Системи освіти й підготовки кадрів активно реформуються. Порівняно з вищою освітою та школами, заклади позашкільної освіти є більш гнучкими та мобільними, що значно полегшує впровадження нових управлінських систем [189].

«Розумна організація» – це структура, у якій керівництво має позитивне налаштування, здатне мотивувати працівників, педагогів до професійного вдосконалення та перетворювати звичайний заклад у справжній «розумний» заклад позашкільної освіти, де працюють креативні фахівці, які створюють умови для успіху.

Особливостями «Розумної організації» в закладі позашкільної освіти (далі – ЗПО) є партнерські взаємини, орієнтація на вихованця, гнучкість у реагуванні на зміни та використання нових можливостей. Важливим є розвиток працівника, підвищення авторитету закладу серед персоналу, повага до місії та візії установи. Управління в цій моделі не опирається на традиційні стилі (демократичний чи авторитарний), а ґрунтується на формуванні спільної місії, розвитку талантів кожного працівника і спрямуванні їх на досягнення загальних цілей – явище, яке називають «талант-менеджментом».

Ще одним сучасним підходом, який набуває популярності в Україні, є управління закладами освіти через державно-приватне партнерство. Ця форма управління успішно працює за кордоном, і Україна активно переймає цей досвід,

залучаючи бізнес до освітнього процесу. Такий діалог передбачає, що заклад освіти працює за запитами практиків, а натомість отримує необхідне фінансування. Подібна співпраця між підприємствами та освітніми установами вже існувала на початку ХХ століття, хоча тоді вона відбувалась радше інтуїтивно [3].

Проєкти державно-приватного партнерства (далі – ДПП) впроваджували як економічно розвинені держави, так і країни, що розвиваються та відновлюють національну економіку в складних умовах. Їх досвід переконливо демонструє, що такі проєкти дають змогу залучати приватні інвестиції в інфраструктуру у стислі терміни, а також забезпечувати стрімке економічне зростання без значних витрат з боку держави. У 2014 році у Європі обсяг інвестицій у проєкти ДПП сягнув 18,7 млрд євро. Що ж стосується вітчизняної практики, то український бізнес є соціально орієнтованим, тому впровадження цієї технології є перспективним у нашій державі.

Якщо ж говорити про використання такої моделі в закладах позашкільної освіти, варто зважити на те, що вони не готують фахівців у вузьких сферах, а спрямовують, профорієнтують, організовують дозвілля та сприяють творчому розвитку дітей і молоді. Через це бізнес-структури часто не виявляють безпосереднього інтересу до ЗПО, хоча це помилковий підхід, адже саме в позашкільних закладах приблизно 70 % дітей визначаються з майбутньою професією. Наприклад, держава не має можливості фінансувати такі затратні напрямки, як технічна творчість (авіамоделювання, радіотехнічне моделювання, дизайн, програмування, робототехніка). Усвідомлюючи, що фундамент майбутньої професії формується саме в підлітковому віці, великі технічні компанії могли б узяти на себе забезпечення матеріально-технічної бази безпосередньо на своїх підприємствах.

Головним критерієм ефективності закладу позашкільної освіти є його соціальна результативність. Уся діяльність відбувається в певному суспільному контексті, тому наявність соціального запиту має поєднуватися з готовністю

ухвалювати управлінські рішення, які відповідають сучасним соціальним вимогам [175].

Нині система управління закладами освіти, зокрема позашкільними, перебуває на етапі суттєвих змін і готова активно впроваджувати новаторські рішення, переймати досвід європейських партнерів. Основна мета держави та суспільства – розв'язання питань, пов'язаних із формуванням ефективної державної політики в освітній сфері. У контексті реформ ми дедалі частіше звертаємось до бізнес-моделей управління. Зокрема, технологія «Розумна організація», яка є прикладом керування великими командами та бізнес-структурами, демонструє позитивні результати. Постійні тренінги, командоутворення, спільне формування цілей – саме на цих засадах будується сучасне управління позашкільними закладами.

Різноманіття наукових напрямків, теорій та концепцій управління, їх активна конкуренція сприяють подальшим науковим пошукам у сфері оптимізації управлінської діяльності, а також посиленню її психологічного та етичного компонентів.

1.2. Психологічні чинники ефективного управлінського впливу

Ефективний управлінський вплив – це цілеспрямований процес психологічної та організаційної взаємодії між керівником і підлеглими, який забезпечує досягнення стратегічних цілей організації за умови підтримання позитивного психологічного клімату, високого рівня мотивації працівників і відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків.

Цей вплив виходить за межі формального управління чи контролю, він ґрунтується на глибокому розумінні особливостей міжособистісної взаємодії, розвитку емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та лідерських якостей керівника. Суть ефективного управлінського впливу полягає не лише в тому, щоб змусити працівників виконувати завдання, а й у формуванні в них внутрішньої мотивації, довіри, ініціативності та відданості цілям організації.

Серед головних ознак ефективного управлінського впливу варто виділити:

1. Цілеспрямованість – вплив має бути чітко узгодженим із загальними цілями організації та конкретними завданнями співробітників.
2. Психологічна доцільність – урахування індивідуальних особливостей, мотивацій, емоційного стану та ціннісних орієнтацій працівників.
3. Комунікативна відкритість – здатність вести діалог, виявляти емпатію, забезпечувати зворотний зв’язок та активно слухати.
4. Гнучкість і адаптивність – уміння змінювати стиль управління відповідно до конкретної ситуації, особливостей колективу і зовнішніх факторів.
5. Позитивний емоційний вплив – створення сприятливої психологічної атмосфери, профілактика конфліктів і зниження рівня стресу в команді.
6. Організаційна компетентність – володіння інструментами мотивації, делегування, контролю, оцінювання й ухвалення управлінських рішень [101].

Отже, ефективний управлінський вплив – це результат гармонійного поєднання знань у галузях психології, менеджменту, педагогіки та соціальної комунікації, що дозволяє керівникові створювати успішні команди та досягати високих результатів у роботі.

Психологічні чинники управлінського впливу розкривають внутрішні механізми, які визначають, наскільки ефективно керівник здатен впливати на підлеглих, організовувати роботу колективу та досягати поставлених цілей. Це питання особливо актуальне в сучасних умовах, коли ефективність управління дедалі більше залежить не лише від формальних повноважень, а від здатності керівника взаємодіяти з людьми.

Психологічні чинники ефективного управлінського впливу в Україні вивчали численні науковці, які зробили значний внесок у вирішення цієї проблеми. Зокрема, Л. Карамушка детально розглядає психологічні аспекти

ефективного управління у своїй монографії «Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур)» [101].

Також вагомий внесок зробила Н. Лигун, у науковій роботі якої проаналізовано теоретичні й практичні підходи до психологічного впливу керівників органів внутрішніх справ, виділено основні психологічні чинники, що забезпечують ефективність управлінського впливу [101].

Дослідниці І. Сингаївська та С. Федорець у своїх наукових розвідках виявили, що організаційно-психологічні чинники професійної ефективності керівника сприймаються працівниками через призму їхніх особистісних якостей. Учені наголошують на важливості удосконалення системи мотивації персоналу [164].

Питання впливу психологічних факторів на ухвалення управлінських рішень розглядає О. Тополенко у статті «Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень», де вчений показує, як психологічні якості керівника визначають якість управлінських рішень і загальну ефективність організації [172].

Ці й інші дослідження поглиблюють розуміння психологічних аспектів управлінської діяльності та можуть бути корисними як керівникам-практикам, так і психологам та науковцям у сфері менеджменту.

Одним із головних психологічних чинників, що визначають ефективність управлінського впливу, є психологічна компетентність керівника. Вона передбачає здатність усвідомлювати індивідуально-психологічні особливості підлеглих, прогнозувати їхню поведінку та здійснювати адекватний вплив за допомогою відповідних комунікативних та організаційних стратегій [63]. До складових психологічної компетентності належать емоційний інтелект – здатність розпізнавати й регулювати власні та чужі емоції [248], емпатія – уміння співпереживати і встановлювати емоційний контакт із партнером, а також комунікативні навички.

Важливим фактором психологічної ефективності управлінського впливу є стиль керівництва, який безпосередньо впливає на емоційний стан працівників, рівень їх залученості та задоволення роботою. Традиційно виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі, кожен із яких по-різному визначає психологічний клімат у колективі. Сучасні реалії вимагають застосування адаптивного стилю, що передбачає гнучке поєднання різних підходів з урахуванням конкретної ситуації та індивідуальних особливостей працівників [82].

Не менш значущим чинником є усвідомлення внутрішньої мотивації персоналу. Використання сучасних мотиваційних теорій таких авторів, як В. Врум, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, Т. Маслоу, дозволяє керівникові сформувати дієву систему стимулювання, що ґрунтується не лише на матеріальних заохоченнях, а й на нематеріальних чинниках – визнанні, професійному розвитку, автономії та участі в ухваленні рішень.

Визначальним чинником ефективного управлінського впливу є авторитет керівника, який формується на основі професійної компетентності, моральної послідовності, етичної бездоганності та справедливості у ставленні до працівників. Водночас довіра виступає головною умовою для створення відкритого комунікативного простору й партнерських взаємин у колективі [27].

Успішність управлінської діяльності значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в організації. Сприятливе середовище, що характеризується взаємною повагою, емоційною підтримкою та колегіальністю, суттєво підвищує продуктивність працівників і посилює ефективність управлінського впливу [59].

Окрім того, здатність конструктивно розв’язувати конфлікти є важливим індикатором управлінської ефективності. Конфлікти – невід’ємна частина професійного життя, і вміння керівника успішно виходити з напружених ситуацій, шукати компроміси і підтримувати командну згуртованість свідчить про його психологічну зрілість [65].

Особливу увагу слід приділяти психологічній стійкості керівника, його здатності контролювати власні емоції, долати стрес, рефлексувати та активно займатися саморозвитком. Ці якості є фундаментом лідерського впливу і формують довіру підлеглих до керівника [72].

У закладах позашкільної освіти всі зазначені чинники управління набувають особливої специфіки, зумовленої творчою, гнучкою й часто неієрархічною природою колективів. Психологічна компетентність керівника тут проявляється передусім у здатності розуміти індивідуальні стилі творчості педагогів, їхні різні темпи роботи, емоційні стани, потребу в самовираженні та високій автономії; саме тому емоційний інтелект, емпатія та делікатні комунікаційні стратегії стають критично важливими для збереження мотивації та натхнення персоналу. Стиль керівництва в таких установах повинен бути максимально демократичним і адаптивним, бо авторитарність блокує творчу ініціативу, а надмірна ліберальність може призводити до хаотичності – тому оптимальним є гнучке поєднання свободи й структурованості, яке підтримує креативність, але водночас утримує команду в спільному фокусі. Мотивація працівників у позашкільній сфері значною мірою базується на нематеріальних факторах: визнанні творчих здобутків, можливості експериментувати, участі у створенні нових програм, відчутті приналежності до місії закладу, що робить необхідним персоніфікований підхід і чутливість керівника до внутрішніх мотивів педагогів. Авторитет керівника в цьому середовищі формується не стільки через формальну владу, скільки через професійність, етичність, чесність, уміння підтримати творчу особистість і забезпечити безпечний простір для експерименту; довіра стає базовою умовою командної взаємодії, адже без неї творчий колектив не розкриває своїх потенціалів і уникає відкритого обміну ідеями.

У закладах позашкільної освіти ці чинники виявляються ще виразніше, оскільки творчі колективи особливо чутливі до атмосфери взаємоповаги, підтримки та прийняття, без яких неможливо забезпечити вільний обмін ідеями

й емоційне залучення педагогів. Соціально-психологічний клімат тут виконує не лише регулятивну, а й натхненну функцію: у сприятливому середовищі педагоги охочіше ініціюють нові проєкти, проявляють креативність і беруть участь у спільному створенні освітнього простору. Конфлікти в такому середовищі здебільшого стосуються творчих підходів, розбіжностей у візії чи темпах роботи, тому керівникові важливо володіти навичками медіації, забезпечувати простір для відкритого висловлення позицій і трансформувати суперечності в ресурс для командного розвитку. Психологічна стійкість керівника у сфері позашкільної освіти є особливо значущою, оскільки робота з творчими людьми потребує емоційної гнучкості, здатності витримувати напругу, не пригнічуючи ініціативу працівників, та демонструвати модель саморегуляції, яка стає опорою для колективу і формує високий рівень довіри до управлінця [84].

Психологічні чинники управління в закладах позашкільної освіти доцільно згрупувати у три змістові блоки. *Першу групу* утворюють індивідуально-особистісні характеристики керівника, до яких належать його психологічна компетентність, емоційний інтелект, емпатія, комунікативна гнучкість, авторитет і психологічна стійкість.

Друга група пов’язана з процесуально-організаційними аспектами управління, зокрема стилем керівництва, прийомами взаємодії, підходами до розв’язання конфліктів, умінням будувати соціально-психологічний клімат і підтримувати командну згуртованість.

Третя група охоплює мотиваційно-ціннісні чинники, що включають усвідомлення внутрішньої мотивації персоналу, застосування сучасних стимулювальних підходів, створення умов для творчої свободи, професійного розвитку та визнання [74].

Виходячи з цієї структури, завдання емпіричного дослідження можуть бути спрямовані на виявлення специфіки особистісних характеристик керівників позашкільних освітніх закладів та їхнього впливу на ефективність управлінських практик; визначення зв’язків між адаптивністю стилю керівництва, рівнем

психологічної безпеки й якістю соціально-психологічного клімату творчих колективів; аналіз ролі мотиваційних механізмів у забезпеченні професійної активності педагогів; а також дослідження того, яким чином окремі психологічні й організаційні чинники взаємодіють між собою та визначають особливості управління творчими командами позашкільної освіти.

Таким чином, психологічні чинники відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного управлінського впливу. Сучасний керівник – це не просто адміністратор чи виконавець формальних функцій, а насамперед висококваліфікований психолог-практик, здатний створити сприятливе середовище для розкриття потенціалу кожного працівника і досягнення стратегічних цілей організації. Управління без урахування психологічного аспекту втрачає гнучкість та індивідуальний підхід, перетворюючись на механічний процес, позбавлений гуманістичного змісту.

1.2.1. Управлінська компетентність керівника закладу позашкільної освіти

Українська позашкільна освіта постійно зазнає змін. Напрямок її розвитку, стиль управління та стратегічні пріоритети визначає керівник позашкільного закладу. На нього покладено широкий спектр функцій – як управлінських, так і творчих, а також кваліфікаційних. Саме тому в моделі керівника ЗПО акцент роблять на характеристики із початковим «само-»: самоаналіз, самоконтроль, самореалізація, самовизначення. Компетентність і професіоналізм виступають головними чинниками його успішної діяльності. З огляду на це формується концепція особистісного плану розвитку керівника закладу позашкільної освіти.

Згідно з Психологічним словником, професіоналізм – це інтегральна характеристика особистості, що передбачає високий рівень виконання професійних обов’язків і життєву зрілість людини [Shapar V. B., Modern].

17 вересня 2021 року Міністерство економіки України затвердило професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, який у певних аспектах відрізняється від вимог до керівника ЗПО [148].

Управлінська компетентність передбачає володіння професійними знаннями та практичним досвідом у сфері управління закладом, а також організації колективної освітньої, методичної, наукової та суспільної діяльності. За цими поняттями стоїть безліч функцій і завдань, але найголовніше – усвідомлення того, що керівник освітнього закладу має працювати з відданістю, володіти організаторським талантом, психологічними навичками та бути беззаперечним лідером для колективу й вихованців.

Вплив на мотивацію самовдосконалення керівника ЗПО мають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Зовнішні передбачають, зокрема, брак якісних курсів підвищення кваліфікації, тоді як внутрішні пов’язані з прагненням бути конкурентоспроможним, досягати професійних висот, розвивати здібності, реагувати на потреби та критично оцінювати власну діяльність.

Сучасне управління позашкільними закладами спрямоване на забезпечення доступу до освіти, підвищення її ефективності та продуктивності всієї освітньої системи. Через це в управлінській діяльності відбуваються помітні зміни: трансформуються парадигми управлінських компетентностей, лідерства, оновлюється система знань і практична спрямованість. Відбуваються також реформи в адміністративному управлінні [176].

Основою формування управлінської системи знань і навичок є управлінська компетентність, яку розглядають як динамічне поєднання знань, умінь, навичок, способів мислення, цінностей та інших особистісних якостей, що визначають здатність особи успішно соціалізуватися і здійснювати професійну діяльність.

Сьогодні управлінську компетентність вважають невід’ємною складовою професійної компетентності як керівника закладу освіти, так і педагогічного працівника загалом [161].

Згідно з професійним стандартом, керівник закладу освіти має володіти низкою основних компетентностей: громадянською, соціальною, культурною, когнітивною та підприємницькою. Суттєвим оновленням у стандартах є наявність емоційно-етичної компетентності, яка передбачає здатність керівника сприяти розвитку учасників освітнього процесу, дотримуватись етичних норм, формувати культуру взаємодії, підтримувати позитивний психологічний клімат і вміти управляти емоційними станами. Важливою є також здатність до мережевого партнерства, що забезпечує відкритість, прозорість, толерантність та ефективну командну роботу.

Аналітичний центр Світового банку визначив три групи управлінських компетентностей, які будуть актуальними до 2030 року. Однією з них є метапредметні (гнучкі) навички, що сприяють ефективному функціонуванню як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності. У цьому контексті когнітивна компетентність охоплює системне, аналітичне й креативне мислення, ініціативність, трансдисциплінарність. Особливої ваги набувають організаційні здібності, зокрема вміння вирішувати складні завдання, керувати часом, займатися самоосвітою та професійним удосконаленням.

Цифрові компетентності стали невід’ємною частиною професійного профілю керівника. Вони охоплюють навички безпечного та ефективного користування цифровими технологіями, обробку інформаційних потоків, створення якісного цифрового контенту з дотриманням авторських прав, ведення онлайн-комунікації, цифровий етикет, а також підтримку й розвиток власного інформаційного середовища. Особливу увагу зосереджено на навичках емоційного інтелекту, емпатії, менторингу, стійкості до стресу й управління комунікацією, як в офлайн-, так і в онлайн-форматі [180].

Дослідження, проведені Association for Talent Development за участі Світового банку, стали базою для визначення головних напрямків розвитку компетентностей особистості в умовах XXI століття. До структури сучасної компетентності увійшли такі компоненти, як управління змінами, підвищення

ефективності діяльності, розробка освітнього середовища, забезпечення доступу до знань, упровадження інноваційних навчальних технологій, оцінювання результатів навчання, управління освітніми програмами, розвиток талановитого персоналу, коучинг та управління знаннями.

У контексті закладів позашкільної освіти управлінська компетентність має специфічний характер, оскільки керівникові доводиться працювати з творчими педагогічними колективами, для яких характерні висока потреба в автономії, індивідуальність стилів роботи, різнорівнева мотивація та підвищена емоційна чутливість до управлінських впливів [154]. Саме тому когнітивна складова повинна містити глибоке розуміння психології творчості, вікових особливостей дітей і підлітків, специфіки неформальної освіти; операційно-діяльнісна – здатність організовувати гнучкі, варіативні форми діяльності; комунікативна – уміння вибудовувати партнерські, неієрархічні відносини; мотиваційно-ціннісна – орієнтацію на підтримку креативності, визнання досягнень і створення безпечного середовища; а особистісно-регулятивна – високий рівень емоційної саморегуляції та здатність бути «опорою» для команди, не пригнічуючи її творчої свободи. Така структуризація забезпечує чітку наукову визначеність поняття управлінської компетентності і дозволяє адекватно врахувати специфіку позашкільної освіти при аналізі ефективності управління творчими колективами.

У наступних підрозділах ми спробуємо подати цілісну модель ефективного управління закладами позашкільної освіти, адаптовану до умов України. Це дасть змогу відійти від ситуації, коли керівник змушений самостійно шукати напрямок розвитку й забезпечити системну підтримку свого професійного становлення.

1.2.2. Психологічний аналіз готовності керівника до управлінської діяльності

Сучасні суспільні трансформації вимагають від управлінських кадрів високої гнучкості, професіоналізму та здатності до оперативного реагування на

зміну ситуації. В умовах динамічних реформ, що охоплюють різні сфери життя, керівники мають відповідати дедалі суворішим вимогам. З одного боку, це сприяє задоволенню ринкових запитів, зміцненню позицій керівника та установи в конкурентному середовищі й загальному розвитку суспільства. З іншого боку, зростає значення особистих якостей управлінця, зокрема його психологічної готовності до ефективного керівництва колективом.

Психологічна готовність до управління – це сукупність властивостей, що забезпечують здатність керівника результативно виконувати управлінські функції. Ця тема вже давно є об'єктом досліджень у галузях психології, соціології, педагогіки та управління. Проте методики психодіагностики, оцінювання й прогнозування рівня психологічної готовності до керівництва досі недостатньо опрацьовані, що ускладнює об'єктивну оцінку цього феномена на практиці.

Ефективне управління напряму пов'язане з якісним професійно-психологічним відбором керівників. Це робить завдання оцінювання психологічної готовності надзвичайно важливим як для призначення на посади, так і для розвитку вже чинних керівників. Психологічна служба або кадровий підрозділ повинні мати інструменти для визначення готовності не лише нових кандидатів, а й тих, хто вже виконує управлінські функції. Систематичне оцінювання допомагає не тільки виявити потенційні ризики, але й сприяє професійному зростанню та профілактиці деструктивних тенденцій серед управлінців [158].

Учена Л. Карамушка трактує готовність як цілеспрямовану, вибіркову активність особистості, яка формується на етапі підготовки до професійної діяльності через усвідомлення цілей, мотивів та потреб. Психологічна готовність, на думку науковиці, має дві складові. По-перше, вона виступає як особистісна характеристика зі складною структурою, зокрема рисами характеру та особливостями розвитку важливих когнітивних процесів (уваги, сприймання, пам'яті, мислення тощо). По-друге, її можна розглядати як психічний стан, що

виявляється в позитивному ставленні до професійної діяльності, мотивації, типі темпераменту та когнітивній орієнтації на певну сферу. Ці два аспекти готовності постійно взаємодіють: стабільна готовність як особистісна якість підтримує ситуативну готовність, яка актуалізується в конкретних управлінських діях [180].

Дослідниці Ю. Гайдученко та Т. Гуцан вважає готовність особистісною характеристикою, яка відображає здатність до саморегуляції, розвитку й адаптації, а також є показником успішного професійного навчання в різних сферах [30].

Ю. Осіпова визначає готовність як необхідну умову результативної професійної діяльності, яка формується не лише як результат особистих зусиль, а й через систему підтримки та заходів на державному рівні [125].

У «Словнику психологічних термінів» В. Бродовської подано три рівні розуміння готовності до праці. По-перше, у широкому значенні – як наслідок трудового виховання з дитинства, що формує бажання працювати та розуміння суспільної значущості праці. По-друге, це потреба в праці як результат професійного виховання, що поєднує особистісну зрілість із професійним розвитком. І нарешті, у вузькому сенсі готовність трактують як результат психічної мобілізації та психологічної підготовки до діяльності [156].

У процесі професійної підготовки формується психологічна готовність до праці, яка виступає інтегрованою властивістю особистості та є головною умовою професійної адаптації, розвитку і становлення фахівця.

Т. Дуткевич у своїх дослідженнях психологічної готовності до управлінської діяльності виділяє чотири основні компоненти: знання, навички та вміння, необхідні для управління; мотиваційна сфера; особистісні якості керівника; психологічна підготовка та вдосконалення професійної діяльності управлінця [43].

Психологічну готовність менеджера трактують як довготривалу характеристику, що забезпечує ефективність керівництва. Така форма готовності

є підґрунтям для ситуативної, яка актуалізується в конкретних управлінських обставинах.

Управлінська психологічна готовність є багатокомпонентним утворенням, до складу якого входять взаємопов'язані психологічні якості, що визначають здатність керівника ухвалювати нестандартні, креативні рішення.

Цей феномен об'єднує дві головні складові: першу – професійні знання, вміння та навички; другу – особистісні риси, зокрема переконання, інтереси, здібності, емоційність, працездатність, моральну стійкість, а також когнітивні якості, які сприяють результативній професійній діяльності.

Аналіз наукових джерел дає змогу виокремити основні чинники психологічної готовності до управління: наявність загальних і спеціальних здібностей, інтерес до управлінської діяльності, здатність ухвалювати відповідальні та ризиковані рішення, працювати в умовах високого стресу, адаптуватися до швидких змін, володіти необхідними знаннями, мати позитивне ставлення до професійного зростання, здатність до саморефлексії та самоконтролю, а також бачення своєї кар'єри й управлінської ролі.

Доцільно розмежовувати загальну та спеціальну психологічну готовність до управлінської діяльності. Спеціальна готовність охоплює окремі напрямки управління, такі як гуманізація управлінської діяльності, ефективна комунікація, розв'язання конфліктів та підтримка психічного добробуту в організації. Натомість загальна психологічна готовність передбачає наявність комплексу особистісних якостей, які забезпечують здатність керівника успішно реалізовувати управлінські функції в цілому [170].

На думку Г. Балла, основою особистості професіонала є визначення його ціннісно-мотиваційної домінанти, яка формує спрямованість на професійну діяльність. Навколо неї вибудовуються інструментальні цінності, що слугують засобами реалізації професійної спрямованості. Отже, ціннісні орієнтації становлять ядро готовності до управлінської кар'єри, оскільки вони визначають і регулюють поведінку керівника [170].

Одним із важливих чинників готовності до керування колективом є особистісний потенціал, який сприяє органічному зростанню особистості керівника та виявляється в його зрілості. Це означає, що людина реалізує себе, розвивається, опираючись на власні ресурси й внутрішні можливості [43].

Психологічну готовність керівника визначають як процес, зумовлений внутрішніми мотивами й соціальними чинниками, що відображає потребу в діяльності та виявляється в емоційно-вольовому позитивному ставленні до управлінської ролі. Вона є інтегральним показником професіоналізму, що демонструє здатність до досягнення високого рівня майстерності, а також конкретизується в діях, які сприяють ефективному функціонуванню та розвиткові організації. Водночас соціальна зумовленість цієї готовності не заперечує, а, навпаки, передбачає активну, усвідомлену і творчу участь керівника у професійному процесі. Результативність управлінської діяльності залежить не лише від зовнішніх умов, але й від особистісного, етнопсихологічного й соціокультурного контексту, у якому керівник діє, інтерпретує обставини та ухвалює рішення.

1.2.3. Вплив особистості педагога позашкільних установ на розвиток творчого потенціалу вихованців

Позашкільні заклади освіти мають величезний потенціал для формування та розвиток творчої особистості. Ці установи створюють умови для вільного вибору вихованцями певної діяльності, надають педагогічну підтримку та сприяють творчій самореалізації і самоствердженню учнів. Крім того, вони забезпечують коригування методик розвитку творчих здібностей з боку педагогів. Освіта та виховання в позашкільних закладах орієнтовані на задоволення освітніх і виховних потреб учнів, які виходять за межі державних стандартів і яких важко досягнути в рамках традиційних навчальних закладів.

Основною особливістю позашкільної освіти є освітньо-виховне середовище, яке дозволяє кожній дитині формувати та розвивати унікальні

індивідуальні здібності. Якщо точніше визначити соціальний простір діяльності позашкільного закладу, то це організоване та цілеспрямоване дозвілля, де створюють умови для особистісного зростання та самореалізації через творчість. Відповідно до державної політики та нормативно-правових актів, модернізація освітньої галузі передбачає створення єдиного освітнього простору, що забезпечується злагодженою, партнерською та інноваційною діяльністю всіх рівнів і структур: сфер, галузей, організацій, державних і місцевих органів влади [41].

Навчання в позашкільних установах має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від традиційного навчання в загальноосвітніх закладах. Ці особливості враховують специфіку цілей, форм і методів, а також соціально-психологічні потреби дітей. Ось основні характеристики навчання в позашкіллі:

Насамперед позашкільна освіта орієнтована на діяльність, що відповідає інтересам дітей. На відміну від традиційного навчання, яке часто має суворо регламентовану програму, позашкільна освіта дає можливість дітям обирати рід занять – це може бути художня студія, музика, спорт, наукові гуртки тощо. Вона створює умови для розвитку хобі та захоплень, що є важливою складовою формування творчої особистості.

Позашкілля також характеризується більш гнучкою і невимушеною атмосферою, де діти можуть вільно висловлювати свої думки, розвивати креативність та ініціативу. У цьому контексті акцент роблять не стільки на суворе дотримання програмних вимог, скільки на розвиток особистості через активну участь у навчально-творчій діяльності.

Таке навчання часто передбачає використання різних форм організації діяльності: майстер-класи, групові проєкти, семінари, конкурси, вистави, спортивні турніри тощо. Це дозволяє дітям набувати практичних навичок, працювати в команді, реалізовувати свої ідеї, а також розвивати лідерські якості.

У позашкіллі створено середовище для розвитку соціальних і комунікативних навичок. Вихованці вчаться працювати в групах, вирішувати

конфлікти, взаємодіяти з однолітками і педагогами, що особливо важливо для їх соціалізації та розвитку міжособистісних зв’язків.

Така освіта дозволяє працювати з дітьми відповідно до їхніх інтересів і здібностей, що дає змогу кожному учневі реалізувати свій потенціал. Педагогічні методики тут часто орієнтовані на підтримку індивідуальних досягнень та самовираження, що відрізняється від більш формалізованого підходу в школі.

На відміну від традиційних шкіл, де навчання відбувається за жорстким графіком і планом, у позашкільних установах діти можуть займатися активностями в зручний для них час. Це дає можливість розвиватися навіть після уроків, без тиску й оцінювання, що є важливою складовою розвитку мотивації до навчання і творчості.

Позашкільні заклади освіти часто активно взаємодіють із батьками та місцевими громадами. Це може проявлятися через участь батьків у організації заходів, співпрацю з місцевими організаціями, культурними центрами або бізнесом. Така взаємодія допомагає розширити коло контактів дітей і сприяє розвитку соціальних навичок [79].

Проєктна діяльність є важливою частиною позашкільного навчання. Діти виконують проєкти в галузях, які їх цікавлять (у мистецтві чи в науці), і це дозволяє їм розвивати критичне мислення, навички самостійної роботи та командної взаємодії.

Позашкільне навчання створює можливості для розвитку творчого та критичного мислення. Діти можуть експериментувати з різними формами самовираження, пробувати себе в різноманітних ролях, що сприяє розвитку гнучкості й креативності. Замість того щоб просто виконувати завдання, діти вчаться знаходити нестандартні рішення.

Основна мотивація навчання в позашкільних установах – це інтерес і бажання займатися улюбленою справою, а не зовнішні стимулювальні фактори (оцінки, вимоги тощо). Це дозволяє створювати стійку внутрішню мотивацію,

що позитивно впливає на розвиток дитини та її подальшу професійну самореалізацію.

Позашкільне навчання часто пропонує до вибору різні дисципліни та сфери діяльності, що дає можливість дітям інтегрувати знання та навички з різних галузей. Це, своєю чергою, сприяє розвитку комплексного підходу до вирішення проблем та кращого розуміння взаємозв'язків між різними аспектами життя.

Позашкільне навчання має важливе значення для розвитку особистості дитини. Воно сприяє не лише засвоєнню нових знань і навичок, але й формуванню внутрішньої мотивації, соціальних умінь і критичного мислення. Ці особливості дозволяють дітям розвиватися в різних напрямках відповідно до своїх інтересів та потенціалу в неформальній і творчій атмосфері.

Важливу роль в освітньому процесі позашкільних установ відіграє особистість педагога та його професійні та особистісні властивості. Особистісні риси педагога позашкільних установ – це важлива тема, оскільки від того, як педагог взаємодіє з учнями в неформальних умовах навчання, значною мірою залежить ефективність виховного процесу. Позашкільна освіта, яка залучає дітей до різноманітних гуртків, секцій, студій, спрямована на розвиток творчих, інтелектуальних і соціальних здібностей і потребує формування й розвитку особливих рис у педагогів.

Педагог позашкільного закладу повинен бути здатним до співпереживання, розуміння потреб та інтересів своїх учнів. Це важливо, тому що в позашкільних установах діти часто мають змогу виразити себе, показати свої творчі здібності, що можливо лише в атмосфері довіри та підтримки. Уміння вислухати, підтримати дитину й допомогти їй розкрити власний потенціал є головними рисами.

Педагог позашкільного навчання має бути творчим, здатним генерувати нові ідеї для навчання, сприяти розвитку в дітей креативності та ініціативності. Оскільки позашкільне навчання зазвичай орієнтоване на інтереси та хобі дітей,

педагоги повинні володіти гнучким мисленням і використовувати нестандартні дидактичні методи, щоб зробити заняття цікавими й корисними.

Важливо, щоб педагог виявляв доброту і терпимість, оскільки діти часто мають різні потреби, здібності, темп засвоєння матеріалу. Педагог має бути готовим до того, що не всі вони здатні досягти однакових результатів, і тому важливо демонструвати терпимість, підтримувати кожного учня в його розвитку.

Оскільки в позашкільних установах часто проводять групові заходи, майстер-класи, вистави та інші активності, педагог повинен бути організованим, уміти управляти групою, координувати виконання різних завдань та гарантувати безпеку дітей. Лідерські якості допомагають педагогу взяти на себе відповідальність за результати виховного процесу і за організацію заходів [154].

Позашкільне навчання часто супроводжується зміною умов, видів діяльності і навіть форм занять. Тому педагог має бути гнучким, швидко адаптуватися до нових викликів і знайти оптимальні способи взаємодії з дітьми в різних ситуаціях. Це важливо для забезпечення ефективного навчання, пристосованого до змінних умов.

Комунікація з дітьми та їхніми батьками є головною складовою роботи педагога позашкільного закладу. Він повинен уміти налагоджувати контакт із різними типами дітей, знати, як мотивувати їх до навчання та розвитку, а також ефективно взаємодіяти з батьками, які відіграють важливу роль у процесі виховання.

Позашкільна діяльність часто передбачає додаткові заняття, позаурочну активність, яка має бути цікавою для дітей. Педагог повинен бути енергійним і мати позитивний настрій, щоб стимулювати учнів до участі в заняттях і прояву ініціативи.

Педагог має не тільки проводити заняття, але й відповідати за безпеку дітей, організовувати їхнє дозвілля та розвиток, контролювати виконання завдань. Важливість відповідальності зростає в контексті роботи з дітьми, адже педагог є прикладом для наслідування та наставником для учнів.

Важливою рисою є також знання педагогом психології розвитку дітей і підлітків. Це дозволяє йому краще розуміти емоційні й когнітивні потреби учнів, ефективніше організовувати процес навчання, враховуючи вікові особливості.

Педагоги позашкільних закладів мають бути готовими до постійного вдосконалення своїх навичок, адаптації до нових методик і технологій, щоб забезпечити учням високоякісну освіту. Сприйнятливість до нових підходів і готовність навчатися самостійно також є важливою рисою педагогів [154].

Творчі здібності самі по собі не є запорукою творчих досягнень. Для їх реалізації потрібен стимул, який активізує процес мислення, а саме – бажання і воля, що формують мотиваційну основу. З педагогічного погляду, таким стимулом є вплив. У соціально-виховній діяльності позашкільних навчальних закладів є всі необхідні умови для розвитку творчої особистості.

Н. Карпенко вважає творчість важливим соціальним феноменом, який дозволяє осмислити взаємозв'язок особистості та соціуму, що є основою їх благополуччя та процвітання. Вона зазначає, що «творча діяльність як масовий феномен є найвищою цінністю, самоціллю та основною умовою розвитку суспільства» [69].

Завдання позашкільних закладів – створити умови, які сприятимуть розкриттю творчого потенціалу всіх вихованців з урахуванням їхніх природних здібностей, а також розвивати нахили та здібності в різноманітних видах творчої діяльності.

Структура творчого потенціалу людини є складною для досліджень і викликає численні суперечки в науковому середовищі. Це велике поле емпіричних фактів, де кожен із них може виявитися головним або, навпаки, незначним у різних ситуаціях. Творчий потенціал є динамічною та гнучкою системою, структура якої може змінюватися, вона містить декілька компонентів, які можна умовно виділити як основні: мотивація до активної пізнавальної діяльності (прагнення до творчості, орієнтація на самореалізацію, пізнавальна потреба, спрямованість на досягнення мети, прагнення до успіху); творчі

здібності (уява, пам’ять, нестандартне мислення, фантазія, інтуїція); досвід творчої діяльності (знання, уміння та навички вирішення нестандартних завдань та ухвалення оригінальних рішень); характерологічні особливості особистості (активність, ініціативність, упевненість, наполегливість, працездатність, організованість, самостійність) [69].

Робота педагога позашкільного закладу – це складна й відповідальна діяльність, що вимагає поєднання різноманітних особистісних якостей: від емпатії і креативності до організаторських здібностей і професійної відповідальності. Важливо, щоб педагог мав можливість постійно розвиватися й удосконалювати свої особистісні та професійні навички, оскільки це сприяє не лише його успіху, але й розвитку дітей, з якими він працює.

У сучасному світі, де темп життя постійно зростає, а соціальні взаємодії стають дедалі складнішими, роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівників набуває особливої ваги. Це стосується й сфери позашкільної освіти, яка сьогодні виконує не лише освітню, а й виховну функції, водночас сприяючи соціалізації. Керівник закладу позашкільної освіти має бути не просто адміністратором, а лідером, який надихає колектив, розуміє потреби дітей, підтримує педагогів і реагує на виклики освітнього середовища. У цьому контексті емоційний інтелект розглядають як головний особистісний ресурс, що забезпечує ефективну комунікацію, здатність до саморегуляції та конструктивного управління емоційно насиченими ситуаціями.

Педагогічна діяльність у закладах позашкільної освіти тісно пов’язана з міжособистісною взаємодією, що вимагає високого рівня емпатії, толерантності, емоційної стабільності й гнучкості мислення [79]. Емоційно компетентний керівник здатен створити сприятливий мікроклімат у колективі, ефективно вирішувати конфлікти, сприяти професійному зростанню працівників та формуванню позитивного іміджу закладу. Крім того, його здатність розуміти емоційні потреби вихованців має безпосередній вплив на якість освітнього процесу та розвиток емоційної сфери дітей.

В умовах освітніх реформ та підвищених суспільних очікувань до якості освітніх послуг роль керівника як управлінця трансформується в напрямку більш гуманістичного, адаптивного та психологічно чутливого лідерства. Це зумовлює необхідність переосмислення компетентностей керівника закладу позашкільної освіти, серед яких емоційний інтелект посідає провідне місце. Наявність цієї якості забезпечує не лише ефективну професійну діяльність, а й стійкість до стресів, уміння долати емоційне вигорання та ухвалювати обґрунтовані рішення в складних умовах.

Отже, дослідження емоційного інтелекту як особистісного ресурсу керівника закладу позашкільної освіти є надзвичайно актуальним. Воно дає змогу поглибити уявлення про сучасні управлінські якості в освітній сфері, виявити потенційні шляхи професійного розвитку керівників та підвищити ефективність функціонування закладів позашкільної освіти в цілому.

На початку XXI століття, особливо з 2000-х років, інтерес до креативності як феномена особистісного й соціального розвитку значно зріс. Це зумовлено глобальними змінами в економіці, технологіях, культурі та освіті, які вимагають від людини здатності мислити гнучко, нестандартно, знаходити нові підходи до розв’язання проблем і створення інновацій. У зв’язку з цим креативність перестають розглядати виключно як дар художників чи науковців, і дедалі частіше трактують як базову компетентність, необхідну кожному – від школяра до управлінця. Будучи системою формування особистості, освіта стала осередком реалізації потенціалу креативності, а її вивчення – об’єктом уваги широкого кола науковців.

З початку 2000-х років відбулося експоненційне зростання кількості наукових публікацій, міждисциплінарних досліджень та практичних проєктів, присвячених темі креативності в освіті. Це зростання можна простежити в наукових базах Scopus, Web of Science та ERIC, де зафіксовано постійне збільшення кількості публікацій на стику педагогіки, психології, нейронаук та освітніх технологій. Таку увагу можна пояснити не лише науковим інтересом, а

й запитом суспільства, яке прагне підготувати молоде покоління до життя у світі, що швидко змінюється, й вимагає нових форм адаптації та самореалізації.

Особливе місце в дослідженнях креативності в освіті займає вивчення її структури, умов розвитку та педагогічних стратегій, що сприяють або, навпаки, гальмують творче мислення. Зокрема, дослідники аналізують вплив навчального середовища, стилю викладання, міжособистісної взаємодії, типу завдань та рівня автономії учнів на ступінь їхньої креативності. Паралельно вивчають вплив тестування та стандартизованих програм на зниження творчої ініціативи учнів. Це спонукає освітян переглядати традиційні моделі навчання й шукати нові, з акцентом на дивергентне мислення, емоційне включення, креативні методи викладання та міждисциплінарні підходи.

Креативність дедалі частіше відносять до головних освітніх компетентностей, рекомендованих міжнародними організаціями, зокрема ЮНЕСКО, OECD та Європейською комісією. У документах PISA, наприклад, підкреслено важливість розвитку творчого мислення поряд із критичним, комунікативним і колаборативним. Освітні системи провідних країн (Фінляндії, Сінгапуру, Канади тощо) вже впроваджують програми, орієнтовані на розвиток креативності не як факультативного напрямку, а як основної складової навчального процесу [253].

Отже, дослідження креативності в освіті є не лише науковою новацією, а й відповіддю на реальні соціальні потреби сучасності. Від інтеграції знань про творчість у педагогічну практику залежить здатність освітньої системи виховувати інноваційно мислячих, психологічно гнучких та емоційно зрілих особистостей, здатних ефективно діяти в умовах глобальних змін. Саме тому цей напрям досліджень залишається надзвичайно перспективним і вимагає подальшого поглиблення як на теоретичному, так і на прикладному рівнях.

Дослідження креативності в освіті сьогодні проводять переважно колективи вчених, що працюють у міждисциплінарних форматах у провідних академічних установах різних країн світу. Найбільш інтенсивною є така наукова

діяльність у США, Великобританії, Канаді та Австралії, саме вчені цих англомовних країн формують напрямки досліджень, активно публікують огляди, емпіричні праці та методологічні розробки. У цих країнах функціонують спеціалізовані центри вивчення креативності, працюють авторитетні журнали з цієї тематики (наприклад, *Creativity Research Journal*, *Journal of Creative Behavior*), а урядові ініціативи підтримують дослідження, орієнтовані на освітні інновації.

Проте внесок у розвиток галузі роблять і вчені з країн Європи та Азії. У Європі активними дослідниками зазначеної проблеми є представники Фінляндії, Нідерландів, Німеччини, Угорщини, Іспанії, які інтегрують вивчення креативності в контексті шкільної освіти, вищої школи та освіти дорослих. В Азії, зокрема, в Сінгапурі, Південній Кореї, Китаї, Японії, увагу зосереджують на гармонізації традиційного підходу до навчання з розвитком творчого мислення. Дослідники цих країн адаптують підходи до креативності відповідно до культурного контексту, акцентуючи увагу як на індивідуальному потенціалі, так і на колективному вимірі творчості.

Такий глобальний характер досліджень свідчить про універсальність теми креативності та про усвідомлення її значущості у формуванні освіти нового покоління. Водночас розмаїття дослідницьких традицій та підходів сприяє збагаченню наукової картини та створює підґрунтя для міжнародної співпраці в цій галузі [155].

Дослідження творчості в освітньому контексті є яскравим прикладом міждисциплінарного підходу, що поєднує знання з різних галузей науки. Насамперед вони ґрунтуються на фундаментальних положеннях педагогіки, зокрема теоріях розвитку особистості, дидактиці, педагогічній психології та методиці навчання. У центрі уваги дослідників – те, як творчість виявляється в навчальному процесі, як її можна цілеспрямовано формувати, розвивати та оцінювати. Водночас педагогічні знання тісно переплітаються з досягненнями

когнітивної психології, яка вивчає процеси мислення, уяви, уваги, пам’яті та дивергентного мислення – головних компонентів креативності [223].

Не менш важливим є внесок особистісної та соціальної психології, які досліджують вплив мотивації, самооцінки, емоційної регуляції, міжособистісної взаємодії та соціального контексту на розвиток творчого потенціалу. Також у дослідженнях широко використовують підходи психології розвитку, що дозволяють простежити динаміку креативності протягом різних вікових етапів, а також позитивної психології, яка трактує творчість як чинник психологічного добробуту та самореалізації особистості. Завдяки такій міждисциплінарній інтеграції формуються більш цілісні уявлення про природу творчості та механізми її розвитку в навчальному середовищі. Це сприяє створенню ефективних освітніх практик, спрямованих на розкриття потенціалу кожного учня.

Креативність є цінним ресурсом будь-якого керівника, особливо того, що очолює творчі колективи, позаяк вона безпосередньо впливає на ефективність управління, гнучкість в ухваленні рішень та здатність до інновацій. У сучасних умовах постійних змін, нестабільності й підвищених вимог до освітніх, соціальних чи виробничих установ саме творчий підхід дає змогу керівникові адаптуватися, генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні, але дієві шляхи вирішення проблем.

По-перше, креативність допомагає у стратегічному мисленні: керівник, здатний бачити ситуацію з різних сторін, краще прогнозує ризики, формує гнучкі плани та стимулює розвиток команди. Це особливо важливо в умовах реформ, змін у законодавстві або запровадження нових стандартів.

По-друге, творчий керівник є джерелом мотивації для колективу, адже він створює простір для ініціатив, підтримує інновації, визнає й заохочує різноманітність ідей. Така атмосфера сприяє внутрішній мотивації працівників, командному зростанню та підвищенню залученості до спільної справи.

По-третє, креативність пов’язана зі здатністю до емоційної адаптації: у складних або конфліктних ситуаціях вона дозволяє керівникові знайти м’які, нестандартні шляхи взаємодії з людьми, зберігаючи доброзичливий психологічний клімат і позитивний імідж лідера [21].

Отже, креативність – це не лише особистісна якість, а й функціональний ресурс, що забезпечує якісне управління, інноваційність підходів, згуртованість команди й здатність організації до сталого розвитку.

1.3. Особливості діяльності закладів позашкільної освіти як об’єкта психологічного управління

Заклади позашкільної освіти є специфічним компонентом освітньої системи, що реалізує завдання розвитку особистості, її творчого потенціалу, соціальної активності та самореалізації в умовах добровільного й варіативного освітнього середовища. Особливістю таких закладів є те, що їх діяльність не спрямована виключно на здобуття формальної освіти, а зосереджена на всебічному розвитку дитини, що зумовлює специфіку психологічного управління цими установами.

Насамперед варто зазначити, що об’єктами психологічного впливу та управління в системі позашкільної освіти виступають не лише діти, а й педагогічний колектив, батьки вихованців, а також соціокультурне середовище, у якому здійснюється освітньо-виховна діяльність. Управління в таких закладах повинне враховувати як індивідуальні особливості учнів (інтереси, здібності, мотивацію, рівень розвитку), так і специфіку групових процесів (динаміка колективу, неформальні лідери, психологічний клімат).

Однією з головних ознак позашкільної освіти є добровільність участі дітей у діяльності гуртків, секцій та студій. Це означає, що мотиваційна складова тут відіграє домінантну роль, а отже, психологічне управління повинне ґрунтуватися на принципах заохочення, підтримки ініціативи, створення ситуацій успіху та розвитку внутрішньої мотивації. Примус, формалізм і жорстка дисципліна

неефективні в умовах позашкільної освіти, тому управлінець має володіти розвиненими навичками емоційного інтелекту, мотиваційного впливу, психологічної гнучкості.

Ще однією специфічною ознакою є висока роль творчого потенціалу педагогів та вихованців. У цьому контексті керівник має не лише координувати педагогічний процес, а й стимулювати інноваційність, підтримувати професійне зростання працівників, створювати психологічно безпечне середовище для творчої реалізації. З цією метою доцільним є використання стилю демократичного або партнерського керівництва, що передбачає залучення педагогів до процесу ухвалення рішень, спільне формування цілей і розподіл відповідальності.

Управління позашкільним закладом також вимагає активної взаємодії з батьками як повноправними учасниками освітнього процесу. Психологічна ефективність такої взаємодії визначається рівнем довіри, відкритості, співпраці, здатності керівника до налагодження конструктивного діалогу та подолання можливих конфліктів.

Крім того, слід ураховувати, що вихованці позашкільних закладів перебувають у віковому періоді активного становлення особистості, часто в умовах підвищеної чутливості до впливів середовища. Тому завдання психологічного управління полягає в забезпеченні таких умов, за яких дитина зможе не лише розкрити свої здібності, а й сформувати стійку позитивну самооцінку, внутрішню мотивацію до саморозвитку та соціальної відповідальності.

Отже, заклади позашкільної освіти як об’єкт психологічного управління характеризуються специфікою добровільної участі, акцентом на творчість і саморозвиток, потребою у високому рівні емоційного та соціального інтелекту керівника, а також необхідністю створення гуманістичного освітнього середовища. Психологічно грамотне управління такими установами забезпечує

їх відкритість до інновацій, ефективність освітньо-виховного процесу та сприяє гармонійному розвитку особистості вихованця.

З 24 лютого 2022 року життя в Україні поділилася на до та після. В умовах збройної агресії росії проти України заклади позашкільної освіти в центральних та західних регіонах країни працюють інтенсивніше, адже сюди прибула значна кількість дітей із зони бойових дій, де багато закладів закрились; а творчі здібності дітей і молоді потрібно постійно розвивати, дбаючи і про змістовне дозвілля, і про психологічну підтримку.

За даними ЮНІСЕФ, понад 5 мільйонів українських біженців у Європі продовжують стикатися з певними викликами, зокрема зі скороченням допомоги, нестабільністю із забезпеченням житлом, розлученням сімей та перериванням освіти. Водночас гуманітарні організації переглядають пріоритети своїх зусиль на тлі скорочення фінансування у сфері освіти й соціального захисту, а країни, які приймають біженців, прагнуть надавати послуги та захист, незважаючи на невизначені перспективи повернення вимушених утікачів із зони активних воєнних дій на батьківщину [253].

Саме тому навчання в Україні поступово набувало нового змісту, було впроваджено нову форму взаємодії з дітьми – підтримка їхнього психологічного здоров’я. Зважаючи на безпекову ситуацію, заклади переходили на навчання очне, дистанційне та змішане.

Нормативно-правову основу організації роботи закладів позашкільної освіти досліджували О. Килівник, О. Низковська, О. Чупріна. Педагогічні закономірності діяльності в системі освіти України – О. Мартиненко, О. Плахотнюк, П. Сікорський. Використання новітніх технологій у дистанційному навчанні в ЗПО характеризують Н. Воляник, М. Кадемія, С. Кізім, С. Пітко тощо. Питанням психологічних особливостей організації освітнього процесу в закладах освіти різного типу та педагогічної взаємодії її учасників займались З. Ковальчук, М. Савчин, Ю. Швалб, Т. Щербан. Проте

питання психологічних аспектів організації навчання позашкілля у воєнний час залишається все ще недостатньо вивченим та потребує дослідження.

Організація освітнього процесу в позашкільних навчальних закладах здійснюється в умовах воєнного стану відповідно до чинних нормативних документів. Освіта під час війни не стала на паузу. Вона модеренізується та адаптується під реалії життя. Діти ростуть і розвиваються. Інтелект нації зараз залежить від того, як швидко будуть перекваліфіковуватись викладачі, які зможуть стати на чолі освітнього процесу та повести за собою. Для того, аби не втратити покоління, ми повинні вкладати у зміст освіти психологічну складову, адже лише за умови глибокого усвідомлення законів роботи психіки можна зрозуміти, як допомогти поколінню, яке ще формується, уникнути впливу страху, стресу, психотравми [157].

Під час аналізу особливостей організації навчання під час війни в закладах позашкільної освіти потрібно враховувати специфіку функціонування як окремих компонентів та напрямків діяльності (наприклад, суттєво відрізняються спортивно-туристичний та художньо-естетичний напрямки), так і освітньої системи загалом. Відповідно розробляють програми з реабілітації та адаптують заняття, звертаючи увагу на ментальне здоров’я дітей.

Залежно від безпекової ситуації освітній процес у закладах позашкільної освіти здійснюється за всіма формами навчання (очною, дистанційною та змішаною).

Війна – це шалений стрес для молодого покоління як найбільш уразливої частини суспільства. Діти та молодь входять у групу тих, хто потребує підтримки ментального здоров’я та морального стану. В Україні сфера психологічної підтримки є малорозвиненою і лише зараз набирає обертів. Найбільш впливовим чинником психологічного перезавантаження є арт-терапія, або ж заняття у творчих гуртках, які й пропонує позашкільна освіта.

Отже, війна внесла корективи в навчальний процес ЗПО. Актуальний стан розвитку цієї сфери буде зрозумілий лише після закінчення бойових дій. Заклади

позашкільної освіти, незважаючи на карантин, воєнний стан, працюють та забезпечують освітній процес в повному обсязі. За останні кілька років в них змінювали систему організації навчання, модернізували та вносили корективи, зважаючи на виклики часу. Щодня адаптовувались викладачі установ, змінюючи свої професійні компетенції. Взаємодіючи з міжнародними колегами, швидко вчились та переймали актуальний досвід, який одразу імплементували в практику.

Система закладів позашкільної освіти в Україні організована та сформована відповідно до чинного законодавства. Позашкільна освіта є невід'ємним рівноправним об'єктом системи освіти, що визначено нормативними та законодавчими документами, а саме: Конституцією України, законами України «Про освіту» [50], «Про позашкільну освіту» [51] тощо. Її діяльність сфокусована на потреби учнів та слухачів, на розвиток здібностей дітей у сфері освіти й науки, культури й мистецтва, спорту й фізичної культури, технічної та інтелектуальної діяльності тощо, на задоволенні потреб молоді в розвитку професійних знань, умінь і навичок, на набутті компетентностей, необхідних для їх соціалізації та подальшої самореалізації.

Особливості організації дистанційного навчання в закладах позашкільної освіти досліджували вітчизняні (О. Безверха, Ч. Дзюбан, Ю. Завелевський, Н. Кауліна, О. Кривоніс, В. Кухаренко, К. Лісецький, Т. Лященко, В. Мельничук, Н. Рашевська, В. Фандей, О. Фляркoвська, О. Чуприна, Т. Шроль) та зарубіжні науковці (К. Бонк, Т. Вілков, Кл. Віттейкер, М. Горн, Ч. Грехем, Дж. Грін, К. Максвел, К. Такер, Бр. Томлінсон тощо. Нормативно-правову основу організації ЗПО вивчали О. Килівник, О. Низковська, О. Чупріна, педагогічні закономірності діяльності в системі освіти України – І. Колодій, О. Мартиненко, О. Плахотнюк, П. Сікорський. Використання новітніх технологій у дистанційному навчанні в закладах позашкільної освіти характеризують Н. Воляник, М. Кадемія, С. Кізім, С. Пітко тощо.

Кардинально змінено підходи щодо організації навчання в ЗПО під час війни. Заклади в міру своїх можливостей працювали за змішаною системою (очно та дистанційно), дистанційно (повністю онлайн) та очно. Першочергові завдання, сенси та пріоритети змінились. На перший план вийшло питання безпекової ситуації та психологічної підтримки й перезавантаження вихованців.

У час випробувань, у якому зараз перебуває Україна, важливо не втратити напрацювання, які сформували позашкільну освіту загалом та заклади позашкільної освіти зокрема. Навчання дітей – це важливий спосіб протидії під час війни з агресором.

Розвиток та збереження системи позашкілля в умовах повномасштабного вторгнення диктує абсолютно новий підхід до системи організації освітнього процесу та дозвілля. Це і запровадження інноваційних технологій у навчальний процес, і абсолютно новий педагогічній підхід, і патріотично-виховна діяльність, і змістовне проведення вільного часу вихованців у період глобальних перебудов.

Війна в Україні – це потужній стресоген для всіх учасників освітнього процесу. Педагогічні працівники, пройшовши курси підвищення кваліфікації, надають вихованцям першу психологічну допомогу. Вагомі її чинники – це загальнолюдська підтримка, практична допомога, арт-терапія, підтримка та перезавантаження творчістю, активне дозвілля.

У закладах позашкільної освіти запроваджено посади практичного психолога. Саме вони розгорнули роботу щодо викликів сьогодення. Ця служба працює як офлайн, так і онлайн, адже багато вихованців позашкілля тимчасово покинули країну. Завдання практичних психологів позашкілля – вирішення психологічних проблем з усіма, хто цього потребує (вихованці, батьки вихованців, педагоги та працівники закладу).

Управління ЗПО також змінилось, як і підходи до роботи. Широкомасштабне вторгнення вплинуло на формат роботи закладів позашкільної освіти і спричинило певну кадрову кризу через те, що значна частина фахівців виїхала за кордон. Пріоритетним стало збереження

кваліфікованих працівників, яким під силу виклики сьогодення. Організація освітнього процесу – це ще один виклик, з яким упоралися ЗПО.

Проте слід вказати й на деякі не надто приємні факти. Згідно з результатами моніторингу щодо забезпечення доступу до якісної позашкільної освіти, проведеного Державною службою якості освіти (ДСЯО), з лютого 2022 року 10% закладів позашкілля припинили свою діяльність. Станом на 2021 рік працювали 3916, зараз – 3501.

Отже, позашкілля, як і всі освітні установи України, за час війни зіткнулися з великою кількістю проблем, серед яких надання прихистку тимчасово переселеним громадянам, психологічна підтримка дітям та членам їхніх родин, робота творчих гуртків у дистанційному форматі, закриття частини ЗПО в зонах бойових дій, виїзд фахівців за кордон, зменшення кількості дітей у гуртках у зв'язку з безпековою складовою тощо. Назріла нагальна потреба оновлення організації освітнього процесу в закладах позашкільної освіти.

Освіту реформували упродовж багатьох років, проте й досі основними її напрямками залишаються дошкілля, загальна середня освіта, позашкілля, професійно-технічна освіта, вища, післядипломна, аспірантура, докторантура та самоосвіта.

Якщо освіта в школах та вишах має виразне гуманітарне, природниче, математичне спрямування, то позашкілля сприяє та допомагає розвитку особистості, розкриває творчий потенціал дитини та слугує інструментом її соціалізації та адаптації [157].

Позашкільна освіта потребує реформування, адже саме вона першою реагує на всі виклики часу. Основною умовою успішного навчання дітей з особливими освітніми потребами (далі – ООП) в закладах позашкільної освіти є запровадження в освітній процес індивідуальної програми розвитку (далі – ІПР) із гнучкою варіативною структурою її компонентів, зокрема індивідуального навчального плану та індивідуальної навчальної програми. Ця робота вимагає цілої низки адаптацій та модифікацій, комплексу додаткових послуг, які й

забезпечують навчання таких вихованців відповідно до їхніх можливостей та з урахуванням додаткових потреб, особливо під час воєнного стану. Ці документи є опорною системою між вихованцями з ООП, батьками чи опікунами й самими викладачами, які й визначають характер освітніх послуг, їх моніторинг, дотримання нормативних вимог та оцінки.

У такий непевний час доволі мало уваги на місцевому, регіональному та державному рівні приділяють позашкільній освіті саме дітей з ООП. Частина батьків, помітивши в дитини потяг до творчості, шукає приватних викладачів. Є й такі діти, які просто закрились у собі та не виявляють здібностей до малювання, танців, співів, проте їх також варто знайомити з напрямками роботи позашкілля. Багато дітей перебуває в пошуку себе, свого майбутнього, і в багатьох випадках позашкільна освіта допомагає їм знайти сферу зацікавлення.

Окрім цього важливою проблемою є зниження інтересу, мотивації дітей до здобуття освіти в цілому. Без сумніву, на це впливають дистанційні заняття, зокрема під час карантину, та постійні повітряні тривоги.

Враховуючи рекомендації Державної служби України з надзвичайних ситуацій та Міністерства освіти і науки України щодо підготовки закладів освіти до нового навчального року, у закладах позашкільної освіти необхідно створити безпечне освітнє середовище, а саме:

- гарантувати безпеку на території та в приміщеннях, зокрема належно облаштувати укриття;
- дотримуватися протипожежних норм;
- проводити для учасників освітнього/навчально-тренувального процесу навчання/інструктажі з охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, правил поведінки в умовах надзвичайних ситуацій.

Головне завдання – допомогти дітям реалізувати здібності та творчий потенціал і створити хоча б невеликий простір безпеки, дати можливість відкритого доступу до якісної позашкільної освіти.

Необхідно брати до уваги й рекомендації щодо організації роботи закладів

позашкільної освіти з урахуванням реалій воєнного стану в країні (лист Міністерства освіти і науки України від 14.04.2022 № 1/4142–22).

Позашкільна освіта як складова безперервної освіти України є саме тією унікальною ланкою, яка має можливість впливати на зайнятість дітей та підлітків в позанавчальний час. Їх зайнятість у колективах, гуртках, студіях, секціях забезпечує психологічне здоров'я, розвантаження емоційного стану, а також є гарною можливістю здобути знання та набути навички в різних сферах та напрямках діяльності, які їм до вподоби та викликають особистий інтерес.

Позашкільна освіта в контексті освітніх реформ реагує на соціальні запити, забезпечує вирішення найбільш важливих завдань суспільства.

Воєнний час, поглиблення кризового стану у всіх сферах життя (матеріальній, соціальній і духовній) стали причиною глибоких зрушень у світосприйнятті та орієнтації молоді. Від нестабільності суспільства потерпають насамперед діти. Зростає кількість тих, хто порушує норми поведінки, та тих, хто належить до «групи ризику» й долучається до раннього алкоголізму, наркоманії, проституції, збільшується питома вага протиправної, агресивної та аутоагресивної поведінки підлітків під впливом алкогольного та наркотичного сп'яніння. Особливо негативно це впливає на дітей з ООП через їхню неспроможність швидко адаптуватись до нових реалій життя. Це спричиняє великий стрес, депресивні настрої, розгубленість, втрату ідеалів, негативне сприйняття життя й сильне відчуження від суспільства. Тому заняття у творчих гуртках допомагають дітям не загубитись у власних емоціях, а, навпаки, вибудувати шляхи подолання стресових ситуацій.

Найбільшою проблемою є підбір необхідних фахівців для надання психолого-педагогічних послуг із забезпечення освітнього процесу для осіб з особливими потребами відповідно до індивідуальної програми розвитку [Ковальчук, 2022]. Важливим є постійне навчання викладачів і психологів, які працюють в ЗПО. Опиратись на дослідження чи літературу, які існують в Україні, доволі складно, адже в них не розглядали питань воєнного стану, тому

переймати досвід варто переважно в закордонних психологів та науковців, вибудовуючи при цьому власну систему забезпечення якості освіти, яка є невід'ємною складовою діяльності ЗПО.

1.4. Міждисциплінарний підхід до управління в освіті: інтеграція психології та менеджменту в моделі ефективного управління закладом позашкільної освіти

Міждисциплінарний підхід до управління в освіті, зокрема в контексті позашкільної освіти, представляє собою синтез знань і методологічних засад із галузі психології та менеджменту, що дозволяє створити ефективну та гуманістично орієнтовану модель управління. Ця інтеграція ґрунтується на концепціях, які враховують як організаційно-технічні аспекти управлінської діяльності, так і психодинамічні характеристики учасників освітнього процесу.

З позицій психології значний внесок у формування теоретичних основ міжособистісної взаємодії, мотивації та емоційної регуляції зробив А. Маслоу, який підкреслив важливість самореалізації як базового рівня мотивації особистості, а також К. Роджерс, який акцентував увагу на клієнт-центрованому підході, що сприяє розвитку психологічної безпеки та відкритості в комунікації. Теорії соціальної підтримки [177] та емоційного інтелекту [248] також відіграють визначальну роль у розумінні механізмів підтримки особистості в організаційному середовищі.

Менеджмент, своєю чергою, надає інструментарій для системного управління, планування, організації та контролю, що забезпечує досягнення цілей освітнього закладу. Класичні роботи П. Друкера [217] з управління та сучасні концепції трансформаційного лідерства [208] формують теоретичну базу для розробки стратегій ефективного керівництва в умовах динамічного освітнього середовища.

Дисертація української дослідниці І. Чубової є цінним науковим джерелом для розуміння психологічної природи управлінської діяльності у сфері освіти. У

ній акцентовано увагу на тому, як особистісні риси керівників впливають на їхній стиль управління, а отже, і на його ефективність. У ній також розглянуто індивідуальний стиль управління як психологічну категорію; не лише як набір технік чи моделей поведінки, а як складне особистісне утворення, що ґрунтується на когнітивних, емоційних і поведінкових характеристиках управлінця. У дисертації описано відмінності в стилях управління (авторитарний, демократичний, ліберальний тощо) залежно від особистісних характеристик керівника. Це дозволяє розглядати управління не як уніфіковану функцію, а як варіативну систему впливу, що потребує адаптації до контексту діяльності. Авторка підкреслює важливість психологічної зрілості, емоційного інтелекту та рефлексивності для успішного управління [194].

Важливим у нашій роботі є розгляд аналізованої проблеми з погляду менеджменту. Так, у праці Чана Кіма та Рене Моборн «Стратегія блакитного океану» запропоновано концепцію, яка передбачає відхід від конкуренції в бізнесі шляхом створення нового ринкового простору, де вона стає несуттєвою. Автори доводять, що організації можуть досягти значного зростання та інноваційного прориву не через боротьбу за частку наявного ринку, а через переосмислення цінності, новаторство і створення попиту там, де його ще немає [184].

На прикладі цього твору можемо показати, як запропоновану стратегію можна поєднати з досліджуваною нами темою.

1. Керівники закладів позашкільної освіти можуть виступати як стратеги «блакитного океану», які не змагаються з іншими освітніми закладами за стандартними показниками (кількість гуртків, учнів тощо), а створюють нові освітні послуги, форми взаємодії, що відкривають новий простір можливостей (наприклад, інтеграція неформальної освіти, нові партнерства, міждисциплінарні підходи). Така робота потребує психологічної гнучкості, креативності й здатності керівника діяти в умовах невизначеності.

2. Можна також дослідити, як психологічні особливості керівника (рівень толерантності до ризику, інноваційність, емоційна компетентність, стратегічне мислення) впливають на здатність створювати нові формати освітнього середовища, які не мають аналогів, так звані «блакитні океани» в освітньому просторі.

3. Стратегія блакитного океану передбачає зміни не лише зовні, а й усередині організації. Для закладу позашкільної освіти це означає формування середовища підтримки новаторства, міжособистісної довіри, горизонтальної взаємодії. Психологічний аспект управління полягає в тому, щоб стимулювати ініціативність, долати опір змінам та формувати культуру розвитку.

4. Керівник як провідник інноваційної стратегії має розвивати в собі риси психологічної зрілості: відкритість до нового, уміння працювати з невизначеністю, бачити не лише проблеми, а й можливості. Ці якості можуть стати окремим блоком дослідження в межах дисертації.

Таким чином, ідеї «Стратегії блакитного океану» можуть стати теоретичним підґрунтям для формування моделі психологічної готовності керівника до інноваційного управління в умовах позашкільної освіти. Зокрема, можна проаналізувати, як управлінці, що володіють певними психологічними рисами, здатні ініціювати проривні освітні стратегії, формувати нові підходи до розвитку особистості дитини та створювати «блакитні океани» в освітньому просторі.

Інтеграція психологічних і менеджерських підходів дозволяє перейти від традиційної ієрархічної моделі управління до моделі, орієнтованої на партнерство, розвиток творчого потенціалу учасників освітнього процесу та забезпечення соціально-психологічної підтримки. Такий підхід є особливо актуальним у сфері позашкільної освіти, що функціонує на засадах добровільності, творчої самореалізації та соціальної підтримки дітей і молоді [57].

Отже, міждисциплінарний підхід формує новий якісний рівень управлінської культури в освіті, що поєднує стратегічну орієнтацію на розвиток закладу з гуманістичною спрямованістю на особистість, створюючи передумови для сталого розвитку як освітньої установи, так і її учасників. Ця модель відповідає сучасним викликам та тенденціям освітньої реформи, що висувають на перший план інновації, креативність та соціальну відповідальність.

Соціально-психологічна модель ефективного управління в закладі позашкільної освіти ґрунтується на гуманістичному та суб'єктно-діяльнісному підходах, що передбачають пріоритет особистості як найвищої цінності, визнання її унікальності, активності та внутрішнього потенціалу. Гуманістичний підхід акцентує увагу на повазі до гідності дитини, її праві на самовираження, самореалізацію та особистісне зростання в безпечному й підтримувальному середовищі. У межах цього підходу особистість дитини розглядають не як об'єкт впливу, а як активний суб'єкт власного розвитку, що здатен робити вибір, ініціювати дії та нести відповідальність за результати.

Суб'єктно-діяльнісний підхід посилює цю орієнтацію, розглядаючи дитину, педагога й керівника як повноцінних суб'єктів взаємодії, які спільно творять зміст та умови освітньої діяльності. Такий підхід враховує добровільність участі в позашкільній освіті, що є принципово важливою рисою цього сегмента освітньої системи, і вимагає особливої чутливості до інтересів, потреб, мотивацій і рівня готовності кожного учасника освітнього процесу.

Особливу увагу зосереджують на креативній природі діяльності, що реалізується в закладах позашкільної освіти, оскільки вона ґрунтується на розвитку творчих здібностей, ініціативи, критичного та дивергентного мислення, уяви, а також передбачає вільне самовираження через мистецтво, науку, техніку чи соціальні практики.

Загалом модель зорієнтована на створення умов для соціальної підтримки розвитку особистості дитини, що передбачає емоційне прийняття, розвиток навичок взаємодії, емпатії, упевненості в собі та почуття власної значущості, що

є важливими чинниками формування психологічної стійкості та життєвої компетентності дитини в сучасному світі.

Управління розглядають як процес соціально-психологічної взаємодії, що активізує потенціал усіх учасників освітнього процесу: педагогів, дітей, батьків, адміністрації.

До структурних елементів соціально-психологічної моделі ефективності управління закладами позашкільної освіти належать:

1. Цільовий компонент. Він передбачає спрямованість управлінської діяльності на:

- розвиток особистісного потенціалу дітей;
- створення умов для творчої самореалізації;
- формування безпечного й підтримувального середовища;
- забезпечення соціального партнерства.

2. Суб'єктний компонент. Він охоплює учасників освітнього процесу, які взаємодіють у полі управлінських рішень:

- керівник як лідер розвитку, модератор, фасилітатор змін;
- педагог як наставник і співтворець;
- дитина як активний суб'єкт саморозвитку;
- батьки як партнери.

3. Ціннісно-мотиваційний компонент, який забезпечує об'єднання колективу навколо гуманістичних цінностей:

- розвиток, повага, творчість, ініціатива;
- мотивація до зростання, залучення до спільної місії;
- інтеграція внутрішніх потреб з освітніми цілями.

4. Комунікативно-емоційний компонент, що передбачає реалізацію:

- емпатійного стилю керівництва;
- відкритої, недирективної, партнерської комунікації;
- створення емоційно сприятливого клімату в закладі.

5. Креативно-інноваційний компонент, який сприяє формуванню культури

інноваційності через:

- підтримку педагогічного новаторства;
- готовність до змін та експериментів;
- розвиток гнучкого мислення у всіх учасників процесу.

6. Рефлексивно-аналітичний компонент. Він забезпечує системне осмислення:

- управлінських практик через рефлексію;
- зворотного зв’язку від колективу;
- гнучке коригування управлінських стратегій.

7. Психологічно-безпековий компонент, який гарантує:

- довіру та захищеність учасників процесу;
- мінімізацію стресогенних впливів;
- психологічне благополуччя та прийняття.

Результатами реалізації моделі повинен стати згуртований колектив, що поділяє спільні цінності, високий рівень залученості педагогів і дітей, творче середовище, що підтримує ініціативу, ефективне самоврядування та партнерство, позитивний психологічний клімат, професійне та особистісне зростання працівників (див. рис.1).

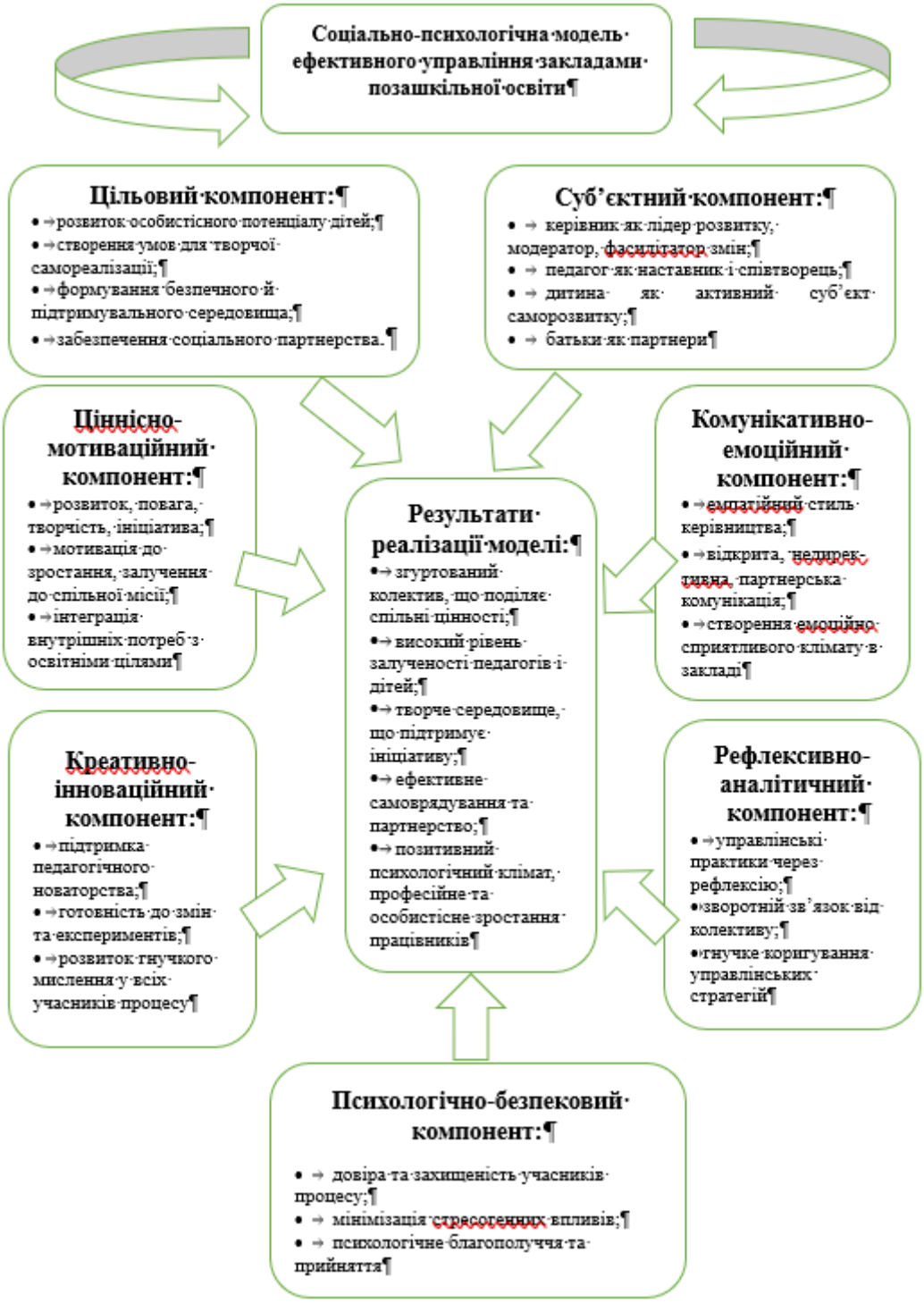

Рис. 1. Соціально-психологічна модель ефективності управління закладами позашкільної освіти.

Отже, соціально-психологічна модель ефективного управління у сфері позашкільної освіти є результатом міждисциплінарної інтеграції гуманістичних та суб'єктно-діяльнісних підходів, які ставлять у центр уваги особистість дитини

як унікального, активного учасника освітнього процесу. Ця модель поєднує психологічні аспекти (мотивацію, емоційну підтримку, безпеку, розвиток креативності та позитивну взаємодію) з управлінськими механізмами планування, лідерства та ефективної комунікації. Основою є партнерська взаємодія між керівником, педагогами, дітьми та батьками, об'єднаними спільними цінностями, ідеями розвитку та довіри. Особливу увагу приділяють створенню інноваційного середовища, сприятливого емоційного клімату та практиці постійної рефлексії управлінських дій. У підсумку формується простір, у якому можливе гармонійне поєднання особистісного зростання, творчої ініціативи та сталого розвитку освітнього закладу згідно з вимогами сучасної реформи освіти.

Висновки до розділу 1

У розділі зазначено, що сучасна освітня система переживає етап суттєвих трансформацій, зумовлених не лише глобальними соціокультурними змінами, а й дедалі суворішими вимогами до якості управління в освітній галузі. Освіту все частіше розглядають як основу сталого розвитку суспільства, а тому її модернізація має відбуватися з урахуванням нових підходів до менеджменту, що ґрунтуються на принципах гнучкості, індивідуалізації, гуманізації та ефективного поєднання технократичних і особистісно-орієнтованих моделей.

Визначено, що головним чинником у забезпеченні ефективності управлінських процесів в освітній сфері стає саме особистість керівника. У сучасних теоріях менеджменту дедалі більше уваги приділяють психологічним та особистісним характеристикам лідера, а також його здатності ініціювати й підтримувати інноваційні зміни. Це демонструє зміщення акцентів з технократичного управління до особистісно-психологічного підходу, який враховує не лише поведінкові аспекти, а й глибинні психологічні чинники, зокрема емоційність, мотивацію, цінності та здатність до рефлексії. Такий підхід відкриває нові перспективи для формування ефективної управлінської

діяльності, яка відповідатиме викликам часу та забезпечуватиме якісні зміни в освіті.

Констатовано, що ефективний управлінський вплив є багатовимірним явищем, яке виходить за межі суто адміністративного управління та ґрунтується на глибокому розумінні психологічних, емоційних, соціальних і комунікативних механізмів взаємодії між керівником і підлеглими. Він забезпечує не лише досягнення цілей організації, а й створення позитивного психологічного клімату, розвитку внутрішньої мотивації працівників і формування довіри до керівника.

Зазначено, що провідну роль у досягненні такої ефективності відіграють психологічні чинники, зокрема психологічна компетентність керівника – його емоційний інтелект, емпатія, комунікативні навички, здатність до саморефлексії та управління стресом. Значний вплив на управлінську ефективність також мають стиль керівництва, характер міжособистісної взаємодії, організаційна культура й система мотивації персоналу. У сучасних умовах важливим є перехід до адаптивного стилю лідерства, який дозволяє гнучко реагувати на зміни й потреби колективу.

З’ясовано, що важливою в управлінні, зокрема в діяльності керівників творчих колективів, є креативність. Вона сприяє стратегічному мисленню, мотивації команди, емоційній адаптації та здатності ухвалювати нестандартні рішення; допомагає лідерам ефективно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. Креативність розглядають як важливий особистісний і професійний ресурс, що забезпечує успішне навчання, ефективне керівництво та сталий розвиток організацій.

Констатовано, що особливого значення в цьому контексті набуває діяльність керівників закладів позашкільної освіти, адже саме вони втілюють зміни в освітньому просторі, поєднуючи функції управлінця, педагога й новатора. Їхня управлінська компетентність передбачає як професійні знання й досвід, так і високий рівень особистісної зрілості, мотивацію до

самовдосконалення, здатність до створення відкритого комунікативного простору та емоційно безпечного середовища. Таким чином, ефективний управлінський вплив постає як синтез психологічних, етичних та професійних компонентів, що забезпечують розвиток особистості керівника, згуртування колективу й досягнення стратегічних цілей закладу.

Зазначено, що в умовах повномасштабної війни роль позашкільної освіти набула особливої ваги: це не лише інструмент розвитку здібностей, а й ресурс психологічної підтримки, соціальної адаптації та стабілізації емоційного стану дітей і молоді. Актуалізовано та окреслено потребу в модернізації підходів до організації освітнього процесу, запровадженні психотерапевтичних практик, арт-терапії, інноваційних форматів взаємодії. Така робота вимагає від керівників та працівників ЗПО високого рівня психологічної обізнаності, готовності до змін і здатності реагувати на виклики часу. Її результативність визначають якістю взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, адаптивністю до обставин та орієнтацією на збереження психологічного здоров’я молодого покоління.

Розроблено теоретичну міждисциплінарну соціально-психологічну модель ефективного управління закладом позашкільної освіти, яка ґрунтується на поєднанні гуманістичного та суб’єктно-діяльнісного підходів. Вони визнають особистість дитини як активного суб’єкта розвитку, здатного до творчої самореалізації в освітньому середовищі, обраному нею самостійно. Модель інтегрує психологічні чинники (мотивацію, соціальну підтримку, емоційний комфорт, емпатію та розвиток творчого потенціалу) з менеджерськими стратегіями системного планування, лідерства та комунікації, що забезпечують партнерство всіх учасників освітнього процесу (керівників, педагогів, дітей і батьків). Модель передбачає ціннісно-мотиваційне об’єднання колективу навколо гуманістичних ідей, формування сприятливого емоційного клімату, впровадження інновацій, рефлексивне управління, а також гарантує психологічну безпеку й підтримку, що в сукупності формує умови для сталого

особистісного зростання і творчої активності в позашкільній освіті, відповідаючи сучасним викликам і тенденціям освітньої реформи.

Основні положення розділу відображено у таких публікаціях автора [68; 155; 156; 157; 158; 159; 161].

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Психологічні інструменти та методи дослідження ухвалення управлінських рішень

Ухвалення управлінських рішень є одним із найважливіших аспектів діяльності керівників, що визначає ефективність функціонування організації. Це процес, який передбачає аналіз ситуації, вибір оптимального варіанта дій та його впровадження з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У сучасному динамічному середовищі цей процес набуває особливої складності через збільшення обсягу інформації, швидкість змін та необхідність ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Дослідження особливостей ухвалення управлінських рішень неможливе без використання психологічних інструментів і методів, які дозволяють вивчати особливості когнітивних, емоційних та поведінкових процесів, що впливають на керівника. Психологічна складова управлінських рішень охоплює аналіз цілей, мотивації, стресостійкості, стилів мислення та рівня емоційної компетентності.

Актуальність дослідження зумовлена кількома головними аспектами, серед яких підвищення складності управлінських процесів, адже сучасні керівники працюють у умовах високого рівня ризику та невизначеності, що вимагає розвитку гнучкого мислення і здатності до швидкого прийняття рішень; зростання значення людського чинника, бо вплив особистісних характеристик керівників на процес ухвалення рішень є важливим об’єктом вивчення, оскільки саме ці характеристики часто визначають ефективність управління; необхідність інноваційного підходу. Традиційні методи аналізу особливостей ухвалення рішень поступаються місцем більш адаптивним підходам, які враховують психологічні аспекти, зокрема вплив стресу, емоцій та групової динаміки.

Ухвалення рішень ґрунтується на наукових підходах, проте воно також є мистецтвом, що враховує досвід, знання і здібності особи, яка його приймає. З 1970-х років до аналізу процесу осмислення рішень долучаються провідні вчені, такі як Дж. Коттер та Р. Мінцберг, розробляючи різноманітні теорії.

Серед українських науковців, які досліджували психологію ухвалення рішень, можна виділити таких: С. Максименко (вивчав аспекти психологічних процесів, зокрема когнітивні механізми, що впливають на ухвалення рішень, його роботи присвячені розвитку мислення та творчого потенціалу особистості); В. Моргун (аналізував проблеми ухвалення рішень у професійній діяльності, зокрема у кризових ситуаціях; його дослідження зосереджуються на стресостійкості та адаптаційних механізмах); О. Тихомирова (досліджувала вплив емоцій та особистісних особливостей на процес ухвалення рішень, аналізувала процес ухвалення управлінських рішень та поведінки в умовах невизначеності); О. Ковальова (працює в галузі когнітивної психології, досліджуючи особливості ухвалення рішень у колективному та індивідуальному контекстах, а також роль когнітивних стилів); Г. Балл (досліджувала методи та технології оптимізації ухвалення рішень у професійній діяльності, зокрема в управлінському контексті); Н. Чепелєва (вивчала вплив особистісних рис і мотиваційних компонентів на процес ухвалення рішень у складних професійних ситуаціях). Ці вчені зробили значний внесок у розуміння психологічних механізмів ухвалення рішень, що стосуються як особистісного, так і професійного розвитку [33].

Одним із цих механізмів є *теорія інтелект-карт (Т. Б'юзен)* – це спосіб організації інформації, що ґрунтується на візуалізації та структурованому підході до аналізу ідей. Цей метод уперше був популяризований британським психологом Тоні Б'юзеном у 1970-х роках. Інтелект-карти мають широке застосування в навчанні, управлінні проєктами, генерації ідей, ухваленні рішень та інших сферах, де необхідно впорядковувати складну інформацію.

Основними поняттями теорії інтелект-карт є головний образ або концепція, у центрі якої є інтелект-карти з провідною ідеєю, темою чи проблемою. Від цієї центральної точки починається побудова всієї структури. Основні ідеї, що стосуються головної концепції, оформлюють у вигляді гілок, які розходяться від центру. Кожна гілка може містити підгілки, що деталізують основну ідею. Гілки пов'язані між собою логічно або асоціативно, відображаючи взаємозв'язок між елементами. Важливо використовувати ключові слова, які стимулюють пам'ять та асоціативне мислення. Інтелект-карти оформлені різними кольорами, містять символи, ілюстрації та різноманітні шрифти для підсилення сприйняття інформації. Візуалізація допомагає мозку легше розуміти, запам'ятовувати та обробляти інформацію. Інтелект-карти презентують розвиток концепції від центру у всіх напрямках, що відрізняє їх від лінійних методів запису (наприклад, списків чи текстових нотаток) [113].

Психологічна складова технології ухвалення рішень методом інтелект-карт полягає у використанні особливостей мислення, пам'яті та емоційної сфери для оптимізації процесу аналізу інформації та генерації ідей. Цей метод спрямований на активізацію когнітивних процесів, забезпечення інтеграції логічного та образного мислення і робить процес ухвалення рішень ефективнішим і менш стресовим. Їх використовують не лише в управлінні, а й у навчанні для полегшення структурування матеріалу та кращого засвоєння; у коучингу, що допомагає виявляти власні цілі та шляхи досягнення; у бізнесі для забезпечення розробки стратегій та аналізу проблемних зон.

Також вони сприяють генерації ідей, допомагаючи уникнути стандартного, лінійного мислення. Інтелект-карти дозволяють швидше опрацьовувати інформацію, виявляти зв'язки між елементами та знаходити нестандартні рішення. Їх можна використовувати для різних завдань: від складання плану до аналізу великих обсягів даних.

Наступною психологічною технологією ухвалення рішень є *метод Дельфі* – систематична процедура для отримання експертної оцінки з певного питання,

що передбачає багаторазове анонімне опитування групи експертів, аналіз їхніх відповідей і поступове наближення до узгодженого рішення. Цей метод був розроблений у 1950-х роках у RAND Corporation для прогнозування військових і технологічних тенденцій. Метод Дельфі ґрунтується на припущенні, що група кваліфікованих експертів може спільно дійти до більш об'єктивного і точного висновку, ніж окремий фахівець [168].

Особливістю методу є анонімність відповідей експертів, що дозволяє уникнути впливу авторитету, конфліктів або групового мислення. Експерти не знають думок один одного на початкових етапах. Це сприяє висловленню незалежних і щирих суджень. Опитування проводять у кілька етапів (раундів). Результати попереднього раунду аналізують і використовують для корекції наступних відповідей. Після кожного етапу експертам надають узагальнену інформацію про відповіді групи. Вони можуть переглянути свої попередні судження на основі нових даних. Висновки ґрунтуються на аналізі розподілу думок експертів (наприклад, середнє значення, медіана).

Перевагами методу Дельфі є висока точність прогнозів (зокрема, врахування різних думок експертів дозволяє створити об'єктивну картину), менший ризик міжособистісного впливу, авторитету чи конфліктів. Цей метод можна адаптувати до різних сфер: науки, економіки, медицини, освіти. Він дає можливість перегляду власної позиції на основі узагальнених даних. Кожен експерт може висловити незалежну думку.

Недоліками методу Дельфі є тривалість процесу, адже він потребує проведення кількох раундів, що може зайняти багато часу; потреба в ресурсах для координації роботи з експертами, обробки даних і зворотного зв'язку. Крім того, результати методу залежать від кваліфікації та досвіду обраних експертів. У випадку некоректного аналізу чи подачі даних можна вплинути на їхню думку [26].

Метод Дельфі застосовують під час аналізу майбутніх тенденцій у різних галузях: економіці, технологіях, науці. Його використовують для розробки

стратегічних планів, прогнозування ринкових трендів, аналізу ризиків та інноваційного розвитку; передбачення майбутніх технологічних досягнень, оцінки впливу нових технологій на суспільство, вивчення трендів у сфері ІТ; прогнозування соціальних, економічних та демографічних змін; оцінки наслідків ухвалення політичних рішень або впровадження реформ; планування регіонального чи національного розвитку. Також цей метод застосовують в освіті з метою визначення тенденцій у цій галузі, розробки нових навчальних програм та технологій, прогнозування попиту на певні професії та спеціальності. В охороні здоров'я його використовують для планування та прогнозування потреб у медичних послугах та технологіях та під час розробки рекомендацій з питань громадського здоров'я, боротьби з пандеміями чи новими захворюваннями.

У сфері екології та природокористування метод застосовують для прогнозування кліматичних змін, оцінки екологічних ризиків, розробки стратегій сталого розвитку. У сфері наукових досліджень та інновацій метод Дельфі використовують для визначення перспективних напрямків наукових досліджень, оцінки новаторських ідей та їх впливу на суспільство. У соціології та соціальних науках – для вивчення громадської думки щодо важливих соціальних питань та аналізу можливих сценаріїв розвитку суспільства або соціальних змін. В архітектурі та урбаністиці – для планування міського середовища, аналізу потреб мешканців, прогнозування розвитку інфраструктури. У фінансах та інвестиціях метод корисний у прогнозуванні динаміки фінансових ринків, визначенні інвестиційних ризиків та можливостей. У військовій справі та безпеці його використовують з метою оцінки ризиків, прогнозування розвитку військових технологій та потенційних конфліктів [33].

Метод Дельфі універсальний і може бути адаптований до будь-якої ситуації, яка потребує обґрунтованих рішень на основі думок фахівців. Його ефективність залежить від правильного формулювання запитань, добору експертів і модерації процесу.

Цікавою нам видається *теорія причиново-наслідкових зв'язків Ісікави*, також відома як «діаграма Ісікави», або «риб'ячий скелет», – це метод структурованого аналізу причин і факторів, які впливають на певну проблему або результат. Він був розроблений японським професором менеджменту Каору Ісікавою у 1943 році як інструмент для вдосконалення якості роботи в організаціях. Теорія причиново-наслідкових зв'язків Ісікави є потужним інструментом для аналізу проблем і виявлення їх причин. Її ефективність зумовлена здатністю систематизувати складну інформацію, залучати команду до обговорення та сприяти ухваленню обґрунтованих рішень для вдосконалення процесів чи усунення проблем.

Діаграма Ісікави допомагає візуалізувати всі можливі причини проблеми, показуючи, як різні фактори впливають на кінцевий результат. Її основна мета – виявити причини проблеми, щоб мати можливість усунути їх і поліпшити процес або продукт.

Основними елементами діаграми Ісікави є головна проблема або результат, яку позначають як «голову риби» і розташовують на кінці горизонтальної лінії.

Основні причини зазначають у вигляді «кісток риби», що відходять від центрального хребта. Стандартно використовують категорії «люди» щодо компетенції персоналу, його дій або помилок; «методи» – стосовно процесів, процедур або стратегій; «матеріали», коли йдеться про якість і доступність ресурсів; «обладнання» стосовно інструментів, техніки, технологій; «оточення» – на позначення зовнішніх факторів, умов праці; «управління» – щодо стратегії та організаційної культури. Таким чином діаграма дозволяє побачити, як окремі причини пов'язані між собою та впливають на загальну проблему [137].

Теорію причиново-наслідкових зв'язків Ісікави використовують для вирішення проблеми зниження продуктивності праці робітників, їх низької кваліфікації, недостатньої мотивації, застарілих робочих процесів, відсутності стандартів, неякісних ресурсів, нестачі матеріалів, поломок техніки,

недостатнього технічного обслуговування, поганих умов праці, шуму, освітлення, слабкого контролю та поганого планування.

Перевагами методу Ісікави є структурований підхід, що сприяє чіткому визначенню всіх аспектів, які впливають на проблему. Діаграму можна легко створити вручну чи за допомогою програмного забезпечення. Вона дає змогу побачити повну картину причин і зв'язків між ними. Також метод сприяє колективному обговоренню проблем та пошуку рішень, зосереджуючи увагу на головних факторах, які варто усунути для вирішення ситуації, що склалася.

Недоліками методу Ісікави є суб'єктивність, адже ефективність залежить від рівня експертності учасників аналізу; відсутність кількісної оцінки, бо метод фокусується на якісному аналізі й не враховує ступеня впливу кожної причини; складність структури за умови наявності великої кількості причин, адже діаграма може стати громіздкою.

Діаграму Ісікави застосовують в управлінні якістю в процесі вирішення проблем із дефектами продукції; у бізнесі та менеджменті під час аналізіупричин низької ефективності команд або проєктів; в освіті у процесі виявлення причин низької успішності студентів; у медицині під час аналізу причин медичних помилок чи ускладнень, а також у психології під час пошуку причин стресу чи конфліктів [137].

Також цікавою є *теорія обмежень Е. Голдрата*. Це управлінська концепція, розроблена ізраїльським фізиком і бізнес-консультантом Еліяху Голдратом у 1980-х роках. Її головна ідея полягає у визначенні найважливіших обмежень (вузьких місць) у системі, які стримують досягнення поставлених цілей, та управлінні ними, і зосередженні зусиль на їх усуненні для максимізації ефективності. Теорія обмежень Е. Голдрата пропонує потужний інструмент для оптимізації систем, які стикаються з перешкодами на шляху досягнення цілей. Її фокус на головних обмеженнях допомагає підвищити ефективність, зменшити втрати та забезпечити сталий розвиток як у бізнесі, так і в інших сферах діяльності. Головними акцентами цієї теорії є те, що будь-яка система має

обмеження, які виступають чинниками, що заважають їй досягти своїх цілей із максимальною продуктивністю. Вони можуть бути фізичними (ресурси, обладнання) або нефізичними (політика, правила, організаційна культура). Система працює з максимальною швидкістю найповільнішого процесу, адже вся її робота обмежується найслабшою ланкою. Якщо обмеження не усунути, загальна продуктивність залишиться незмінною. Тому зміни повинні зосереджуватися на усуненні слабкого місця або його оптимізації (наприклад, модернізація обладнання чи навчання персоналу), що дозволить значно підвищити ефективність усієї системи. Після усунення одного обмеження система може зіткнутися з іншим, тому процес повторюється.

Теорію обмежень застосовують у різних сферах, зокрема на виробництві (оптимізація слабких місць у лініях виробництва для підвищення загальної продуктивності; логістика та ефективності ланцюгів постачання; управління проєктами; продажі та маркетинг; освіта та розвиток персоналу) [33].

Психологічна складова в теорії обмежень (далі – ТО) як управлінні ухваленням рішень відіграє важливу роль, оскільки вона спрямована не лише на технічне вдосконалення системи, але й на зміну мислення, поведінки та взаємодії людей у процесі управління. Основні психологічні аспекти ТО пов’язані з мотивацією, когнітивними процесами, комунікацією та подоланням опору змінам.

Перевагами теорії обмежень є фокус на головних чинниках, простота впровадження, зростання продуктивності, гнучкість. Недоліки теорії обмежень полягають в одночасній роботі з одним обмеженням, адже теорія працює ефективно, якщо слабке місце в системі одне, але може бути складною, якщо таких моментів багато; у відсутності чітких кількісних оцінок; ігноруванні інших факторів, зокрема, метод може не враховувати вплив зовнішніх обставин.

Теорія мислення за аналогією є однією з важливих концепцій когнітивної психології та філософії, що розглядає те, як люди використовують схожості для вирішення проблем і розуміння нових ситуацій. В основі цієї теорії лежить ідея,

що людина розуміє і вирішує складні завдання, порівнюючи їх з подібними ситуаціями, які вже були для неї знайомі або зрозумілі. Мислення за аналогією допомагає встановити зв'язок між різними концепціями, що можуть здаватися на перший погляд далекими, але мають спільні елементи або структури. Мислення за аналогією – це потужний інструмент для вирішення проблем і продукування творчої діяльності. Воно дає можливість знайти нові рішення, комбінуючи знайомі концепції з різних контекстів. Це допомагає людям ефективно адаптуватися до нових ситуацій і стимулює розвиток інтелекту, творчих здібностей та інноваційного мислення. Основними принципами теорії мислення є аналогія як процес перенесення. Мислення за аналогією передбачає перенесення знань і рішень з однієї сфери на іншу. Коли людина стикається з новою проблемою, вона шукає подібність із відомими ситуаціями і використовує знайомі принципи для розв'язання нової задачі. Наприклад, аналізуючи складну задачу в математиці, учень може застосувати методи, які використовував раніше для вирішення схожих завдань [137].

Також до принципів теорії мислення належить пошук схожих структур. Люди використовують аналогії для виявлення структурних або функціональних подібностей між різними явищами. Це дозволяє спростити складні ситуації та знайти оптимальні рішення. Важливим аспектом є не точне копіювання, а виявлення загальних закономірностей. Наприклад, порівняння роботи серця з насосом для підведення крові до органів є класичним прикладом аналогії в біології.

Ще одним принципом теорії мислення є розвиток інтуїції та творчості. Мислення за аналогією може допомогти в творчому процесі, оскільки дозволяє відходити від звичних рішень і знаходити нові підходи. Багато інноваційних ідей виникають саме завдяки перенесення відомих концептів або рішень з однієї галузі в іншу. Загалом аналогії можуть бути математичні (порівняння, в основі яких математичні співвідношення, наприклад, аналогія між функціями в алгебрі або між геометричними об'єктами дозволяє знаходити відповідні рішення або

розв’язки), логічні (вони ґрунтуються на подібності логічних структур і процесів; наприклад, два різні процеси можуть мати однакові логічні структури або правила, що дозволяє застосувати один і той самий підхід для вирішення обох завдань), семантичні (у цьому випадку аналогії формуються на основі схожих значень чи смислів між словами або ідеями, наприклад, аналогія між поняттями «світло» і «вогонь» у контексті енергії та освітлення), функціональні (у цьому випадку йдеться про порівняння між функціями або ролями різних систем або об’єктів: наприклад, порівнюючи організм людини з машиною, ми використовуємо функціональні аналогії для пояснення таких процесів, як перетравлювання їжі або циркуляція крові), методологічні (у їх основі – аналогії між методами або процедурами, використовуваними для досягнення результатів у різних сферах, наприклад, підхід до вирішення проблеми в інженерії може бути перенесений у сферу менеджменту) [172].

Мислення за аналогією є важливим інструментом для розвитку інтелекту. Воно дозволяє розвивати гнучкість мислення, допомагає людям знаходити креативні рішення в нових умовах і швидко адаптуватися до змін. Важливим аспектом є також те, що застосування аналогій стимулює навчання: зіткнення з новими проблемами і намагання їх вирішити через аналогії з уже відомими ситуаціями дозволяє людині накопичувати досвід і вдосконалювати навички.

Багато великих наукових відкриттів були зроблені завдяки мисленню за аналогією. Наприклад, у фізиці аналогія між молекулярною теорією і механікою Ньютона дозволила створити нові моделі молекулярних взаємодій. Також використання аналогій допомагає учням зрозуміти складні концепції через порівняння з простішими або знайомими їм ситуаціями. Творчі люди часто використовують аналогії для створення нових художніх образів або концептів. Вони можуть комбінувати ідеї з різних сфер, знаходячи між ними схожість і створюючи нові мистецькі форми. У бізнесі мислення за аналогією допомагає лідерам адаптувати стратегії та управлінські рішення, перенесені з інших індустрій або ситуацій, для вирішення нових проблем [182].

Рольова теорія групового рішення є підходом у психології та соціології, що вивчає, як ролі, які виконують учасники групи, впливають на процес ухвалення колективних рішень. Вона ґрунтується на концепції, що в групах кожен індивід виконує певну роль, яка визначає його поведінку, взаємодії з іншими членами групи, а також спосіб продукування ідей та ухвалення рішень. Рольова теорія групового рішення акцентує увагу на важливості розподілу ролей у групах, оскільки саме вони можуть значною мірою впливати на ефективність ухвалення рішень і розвиток групової динаміки. Рольова теорія групового рішення є важливим інструментом для розуміння того, як групи ухвалюють рішення. Вона підкреслює важливість чітко визначених ролей для ефективної роботи групи, де кожен учасник робить свій внесок у загальний процес. Це дозволяє досягати високої якості рішень і сприяє здоровій динаміці взаємодії в групах.

У будь-якій групі люди виконують різні ролі, що визначають їхні функції в процесі роботи та взаємодії. Ролі можуть бути офіційними (визначеними організаційною структурою або керівництвом) або неофіційними (формуються на основі індивідуальних здібностей, особистісних характеристик або соціальних взаємодій). Наприклад, у групі можуть бути лідери, аналітики, критики, спостерігачі, мотиватори, а також ролі, пов’язані з пошуком ідей або вирішенням конфліктів. Роль кожного учасника може значно впливати на ухвалення групових рішень. Лідери групи можуть сприяти розвитку або гальмуванню ідеї, залежно від того, яким є їхнє лідерство та підхід до управління груповими процесами. Ті, хто виконує роль аналітиків, можуть фокусуватися на деталях і технічних аспектах рішення, тоді як ті, хто виконує роль інноваторів, можуть пропонувати більш креативні або нетрадиційні рішення [26].

У процесі ухвалення групового рішення можуть виникати різні конфлікти, пов’язані з виконанням ролей. Це може бути як конструктивний конфлікт (коли учасники з різними ролями взаємодіють для розвитку ідеї), так і деструктивний (коли інтереси та погляди учасників блокують прогрес). Тому важливо, щоб група була здатна ефективно вирішувати ці конфлікти для досягнення спільного

рішення. У груповому процесі ухвалення рішень кожен учасник може виконувати конкретні ролі під час обговорення проблеми або вирішення завдання. Наприклад, деякі люди можуть виступати як ініціатори, пропонуючи нові ідеї, інші – як критики, оцінюючи ідеї з погляду їх життєздатності. Дехто з учасників може брати на себе роль фасилітаторів, допомагаючи групі зберігати фокус і ефективно організовувати обговорення.

Основними типами ролей у груповому рішенні є лідер, критик, інноватор, посередник, інформатор, захисник та підтримувач. Лідери відіграють головну роль у процесі ухвалення рішень, оскільки можуть впливати на напрямок дискусії, визначати пріоритети і робити остаточні висновки. Вони можуть бути авторитарними або демократичними, і їхній стиль управління значною мірою впливає на ефективність групи [182].

Роль критика полягає у висвітленні потенційних недоліків і ризиків запропонованих ідей чи рішень. Критик може допомогти групі усвідомити слабкі місця у виборі рішення, забезпечуючи тим самим більш збалансовані та обґрунтовані висновки. Інноватор зосереджений на пошуку нових, нестандартних рішень і підходів. Він може запропонувати креативні ідеї, які відкривають нові можливості для групи. Посередник – це людина, яка займається вирішенням конфліктів між учасниками групи. Він сприяє досягненню компромісів та знаходженню спільних точок дотику між різними поглядами. Роль інформатора полягає в збиранні й наданні групі необхідної інформації для ухвалення обґрунтованих рішень. Роль «захисника» або «підтримувача» важлива в деяких випадках, бо вони підтримують певні ідеї чи стратегії в групі й можуть допомогти в переконанні інших членів групи в необхідності ухвалення певного рішення.

Процес ухвалення рішень у групах за рольовою теорією відбувається за цікавим алгоритмом. Першим етапом є формування групи та визначення, хто і яку роль буде виконувати. Це може відбуватися як природним чином, залежно від особистих якостей учасників, так і за допомогою зовнішнього модератора.

Далі обговорюють проблему. Під час обговорення кожен учасник групи намагається виконати свою роль – лідер організовує обговорення, критики намагаються знайти слабкі місця в ідеях, інноватори пропонують нові підходи, а інформатори забезпечують необхідними даними [168].

У підсумку група має погодитись на спільну позицію, аби досягнути компромісу. Це може бути складний процес, який вимагає взаємодії ролей для досягнення спільного рішення. А після його ухвалення група оцінює ефективність вибраного підходу та відгуки від різних учасників для можливого коригування майбутніх рішень.

Рольова теорія сприяє покращенню ефективності ухвалення рішень (розуміння ролей у групі дозволяє більш якісно організувати процес обговорення та формулювання підсумкового рішення, сприяючи пошуку оптимальних варіантів і зниженню ймовірності помилок), запобіганні конфліктам (коли члени групи чітко розуміють свої ролі, зменшується ймовірність виникнення конфліктів, оскільки кожен учасник знає, що саме він повинен робити в процесі ухвалення рішення), підвищенні взаєморозуміння (кожен учасник групи може оцінити, яку роль відіграють інші учасники, що сприяє формуванню взаємоповаги та ефективній взаємодії) [168].

Теорія групового рішення – це підхід, який вивчає процес ухвалення рішень у групах, у яких взаємодіють кілька осіб з метою досягнення спільного результату. Згідно з цією теорією, групи можуть ухвалювати рішення, об’єднуючи знання, ідеї та досвід усіх учасників, що дозволяє отримати більш обґрунтовані та якісні результати, ніж за індивідуального підходу. Теорія групового рішення дає змогу зрозуміти, як колективи можуть вирішувати складні завдання, зважаючи на численні фактори та потреби всіх учасників. Групове рішення має свої переваги та недоліки, і ефективність цього процесу залежить від розподілу ролей, методів обговорення та готовності членів групи працювати разом для досягнення спільної мети. Основними принципами теорії

групового рішення є: колективне обговорення і взаємодія, розподіл відповідальності, консенсус або більшість, різні ролі учасників.

Головними моделями групового рішення є:

- модель Рауша та Логана – розглядає процес як циклічний, що передбачає кілька етапів: ідентифікація проблеми, розробка ідей, обговорення та вибір оптимального рішення, ухвалення рішення та його реалізація; цей процес може бути ітерактивним, оскільки після реалізації рішення група може повернутися до етапу коригування ідеї;
- модель Кендала і Платта – підкреслює важливість визначення чітких критеріїв для ухвалення рішення із урахуванням групової динаміки. Розробники цієї моделі вважають, що групове рішення вимагає постійного оцінювання й коригування процесу залежно від змін у зовнішньому середовищі або зміни групової взаємодії;
- модель Т. Штурга – зосереджена на визначенні та оцінці можливих альтернативних рішень, що ґрунтуються на когнітивних та емоційних аспектах групової взаємодії. Вона підкреслює важливість групової згуртованості та урахування емоційної атмосфери в процесі ухвалення рішень) [182].

Ухвалення рішень у групах відбувається за такою послідовністю: ідентифікація проблеми, генерація альтернатив, оцінка альтернатив, ухвалення рішення, його реалізація та оцінка результатів і зворотний зв’язок. Групові рішення можуть бути ухвалені як консенсус, рішення більшості голосів, делегування рішення.

Перевагами групового рішення є ширший спектр ідей, адже завдяки обговоренню з’являється більше можливих варіантів рішень, які краще обґрунтовані, підвищується мотивація. А недоліками – труднощі в досягненні консенсусу, бо у великих групах подекуди складно знайти рішення, яке б задовільняло всіх; затягування процесу; урахування думки групи, яка, прагнучи згоди, часто ухвалює не оптимальне рішення, а компромісне.

Таким чином, інтегровано теоретичні та практичні підходи до вивчення психологічних факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень. Ми систематизували сучасні інструменти та методи дослідження, а також показали можливості їх застосування та адаптації в управлінській діяльності. Результати дослідження можуть бути корисними для організацій, які прагнуть підвищити ефективність своїх управлінських процесів. Дослідження психологічних інструментів і методів у контексті ухвалення управлінських рішень є важливим етапом на шляху до підвищення ефективності менеджменту в умовах сучасного світу.

2.2. Організація та методологія експериментального дослідження

Одне із завдань емпіричної частини нашого дослідження – підібрати методи дослідження в межах теми нашого наукового пошуку, зокрема, щодо виокремлення психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти.

Головними етапами емпіричної частини нашої роботи є:

1. Опрацювання теоретичних засад і формулювання методологічної основи дослідження. На цьому етапі головним орієнтиром виступає наукова обґрунтованість та відповідність підходів вимогам валідності.

2. Добір репрезентативної сукупності учасників емпіричного етапу дослідження, яка б забезпечувала зовнішню валідність результатів і відповідала характеристикам цільової популяції з позицій прогностичної достовірності.

3. Організація процесу збору та аналізу емпіричних даних, здійснюваного з урахуванням суворого дотримання процедурного регламенту обраних діагностичних методик, адаптованих до предмета та завдань дослідження, а також до виділених факторів, критеріїв та структурних компонентів.

4. Статистична обробка матеріалів констатувального етапу дослідження, інтерпретація отриманих даних з метою оцінки достовірності

висунутих гіпотез; проведення узагальнення результатів шляхом їх структурно-компонентного осмислення з опорою на числові показники.

5. Окреслення напрямків і завдань формувального експерименту, спрямованого на подальше практичне впровадження та перевірку ефективності запропонованих підходів.

Опрацювання теоретичних засад та фактичного матеріалу нашого дослідження дозволило застосувати інтегрований науково-методологічний підхід, який поєднує кілька взаємодоповнювальних стратегій. Такий підхід дозволяє дослідити феномен управління у складному соціально-психологічному контексті. Нижче наводимо обґрунтування головних підходів.

Системний підхід дозволяє розглядати управління як складну багаторівневу систему, що передбачає суб’єктів (керівників, педагогів, дітей, батьків), процеси (ухвалення рішень, комунікацію, рефлексію) та умови (організаційне середовище, стиль керівництва тощо). Емпірично цей підхід реалізується через аналіз взаємозв’язків між компонентами управлінської взаємодії.

Особистісно-орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуально-психологічних характеристиках керівника, педагогів і здобувачів освіти як активних учасників управлінського процесу. Емпіричне дослідження в цій частині передбачатиме вивчення емоційного інтелекту, стилів лідерства, комунікативної компетентності, мотивації та особистісної зрілості.

Аксіологічний (ціннісно-орієнтований) підхід опирається на гуманістичний потенціал позашкільної освіти, саме тому доцільно досліджувати ціннісні орієнтації керівника та педагогічного колективу, їхнє ставлення до дітей, готовність до партнерської взаємодії, що суттєво впливає на управлінську ефективність.

Когнітивно-поведінковий підхід дає змогу вивчити управлінську діяльність крізь призму когнітивних схем, моделей ухвалення рішень, стилів мислення, поведінкових стратегій у стресових ситуаціях або конфліктах.

Компетентнісний підхід дозволить оцінити рівень сформованості управлінських компетентностей у керівників ЗПО: організаційно-управлінських, комунікативних, прогностичних, мотиваційних. Емпірично це можна виміряти через опитувальники, тести, експертне оцінювання.

Проте все ж основні акценти зроблено в напрямку особистісно-орієнтованого та системного підходів, їх доповнено аксіологічним і компетентнісним для аналізу цінностей та ефективності, а також когнітивно-поведінковим – для глибшого розуміння управлінських дій.

Особистісно-психологічний підхід в управлінні ґрунтується на вивченні особистості як центрального елемента психіки людини, що визначає її поведінку в соціальних групах. У цьому контексті управлінську діяльність розглядають крізь призму індивідуально-психологічних особливостей – пізнавальних, емоційних і вольових процесів, психічних станів, властивостей (темперамент, характер, здібності, установки) та соціальних ролей. Психологічні теорії особистості (психоаналітична, біхевіористська, гуманістична, когнітивна тощо) формують методологічне підґрунтя такого підходу, сприяючи розумінню механізмів ухвалення рішень, самоактуалізації та ефективної взаємодії людини в організації. Знання цих особливостей є основою для успішного керівництва, формування колективів і створення сприятливого середовища в закладах позашкільної освіти [139].

Загальну вибірку становили 664 особи. Серед досліджуваних респондентів є директори, заступники директорів, методисти, організатори освітнього процесу, педагоги-організатори, керівники гуртків, культорганізатори та інші представники управлінського персоналу в різних типах закладів позашкільної освіти міста Львова (265 осіб), також у дослідженні взяли участь працівники закладів позашкільної освіти (201 особа) та батьки, чиї діти відвідують ці заклади позашкільної освіти (198 осіб). У контексті нашого дисертаційного дослідження залучення до вибірки таких фахівців є науково й методологічно обґрунтованим.

По-перше, саме ці категорії фахівців безпосередньо здійснюють

управлінську діяльність або беруть участь в її реалізації на різних рівнях – стратегічному, організаційному, методичному та комунікативному. Вони не лише ухвалюють управлінські рішення, а й відповідають за їх впровадження у практику закладу, координацію педагогічного колективу, взаємодію з батьками, дітьми та громадськістю. Їхня діяльність має виразний психологічний компонент, пов'язаний із впливом на колектив, мотивацією, процесом вирішення конфліктів, формуванням командної взаємодії.

По-друге, дослідження психологічних особливостей управління в позашкільній освіті передбачає вивчення таких аспектів, як стиль управління, рівень емоційної компетентності, особистісна рефлексія, креативність, стресостійкість, комунікативна культура, здатність до саморегуляції й розвитку лідерського потенціалу. Саме представники зазначених вище посадових категорій демонструють різноманітність управлінських підходів, що дозволяє виявити типові психологічні патерни, проблемні зони й потенціали розвитку.

По-третє, місто Львів є важливим освітньо-культурним центром України, у якому функціонує широка мережа позашкільних навчальних закладів різних типів (художньо-естетичних, технічних, еколого-натуралістичних, туристсько-краєзнавчих, спортивних тощо). Це дає можливість охопити різноманітні організаційні моделі, освітні напрямки, традиції та стилі управління, що підвищує репрезентативність і узагальнюваний потенціал вибірки.

Отже, залучення до вибірки саме цих категорій працівників дозволяє отримати повне й глибоке уявлення про психологічні чинники, що визначають ефективність управління в позашкільній освіті, і забезпечує релевантність дослідження як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Вибірка була репрезентативною за ключовими соціально-демографічними та професійними характеристиками (вік, стать, стаж управлінської діяльності, тип закладу), що забезпечило узгодженість між емпіричними даними та структурою генеральної сукупності й сприяло підвищенню достовірності, обґрунтованості та аналітичної точності отриманих результатів.

Для виконання основних завдань нашого дослідження ми обрали наступний перелік психодіагностичних методик:

1. методика діагностики стилю керівництва В. Лефтерова, А. Алєксєєва [100];
2. опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла [88];
3. тест самооцінки лідерських якостей «Я – Лідер» в модифікації Н. Лукаш [88];
4. тест комунікативної та організаційної схильності (КОС) Б. Федоришина, В. Синявського [88];
5. тест на резилієнтність Коннора-Девідсона (CD–RISC) [89];
6. опитувальник трудової мотивації (Ш. Річі та П. Мартіна) [89];
7. методика визначення рівня креативності (К. Томаса та Р. Кілменна) [39];
8. методика діагностики рівня рефлексивності (в адаптації І. Галяна) [32];
9. авторські анкети (див. Додаток Б) .

Психодіагностичні методики, застосовані у дослідженні, відповідають компонентам психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти, та безпосередньо співвідносяться з розробленою у теоретичному розділі моделлю. Зокрема, методики, спрямовані на вивчення когнітивних процесів та стилів мислення, забезпечують діагностику інтелектуально-аналітичного компонента управлінської діяльності; інструменти для оцінки мотиваційної сфери та ціннісних орієнтацій дозволяють виявити внутрішні спонукальні чинники, що визначають стратегічні рішення керівника; методики дослідження емоційної регуляції та комунікативних навичок відображають соціально-психологічний компонент управління, пов’язаний із взаємодією з колективом та створенням сприятливого освітнього середовища. Таким чином, обраний психодіагностичний інструментарій забезпечує комплексне охоплення ключових психологічних характеристик управлінської діяльності, що

підтверджує його відповідність теоретичній моделі та практичним завданням дослідження.

Таблиця 2.1

Відповідність психодіагностичних методик компонентам психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти

Компонент психологічного управління	Сутність компонента	Психодіагностичні методики
1. Когнітивно-регулятивний компонент	Усвідомлення управлінських дій, рефлексивність, здатність до самоконтролю та емоційної регуляції	1) Методика діагностики рівня рефлексивності (І. Галян) 2) Опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла
2. Мотиваційно-ціннісний компонент	Професійні мотиви, цінності управлінської діяльності, орієнтація на досягнення та професійний розвиток	1)Опитувальник трудової мотивації Річі та Мартіна
3. Особистісно-комунікативний компонент	Комунікативні здібності, організаційні навички, стиль керівництва, лідерські якості	1) Тест комунікативної та організаційної схильності (КОС) Синявського-Федоришина 2) Тест самооцінки лідерських якостей «Я – Лідер» (А. Лутошкін, модифікація Н. Лукаш) 3) Методика діагностики стилю керівництва (В.О. Лефтеров, А.О. Алєксєєв) 4) Авторські анкетування керівників та працівників закладів позашкільної освіти, а також батьків, чиї діти відвідують такі заклади.
4. Креативно-адаптивний компонент	Здатність до творчого мислення, інноваційності, гнучкості, адаптації до змін та стресових умов управління	1) Методика визначення рівня креативності (К. Томас, Р. Кілменн) 2) Тест резилієнтності Коннора–Девідсона (CD-RISC)

Методика діагностики стилю керівництва В. Лефтерова, А. Алєксєєва [100] є психодіагностичним інструментом, спрямованим на виявлення домінуючих управлінських стратегій керівника та оцінку їх відповідності характеристикам колективу й управлінської ситуації. Її основу становить поділ стилів керівництва на три класичні типи – авторитарний, демократичний та

ліберальний – із подальшою кількісною та якісною оцінкою інтенсивності прояву кожного з них. Методика має опитувальниковий формат і містить низку тверджень, що відображають різні аспекти управлінської поведінки: характер прийняття рішень, спосіб організації роботи, стиль взаємодії з підлеглими, спосіб мотивації, реакцію на конфліктні чи кризові ситуації, рівень контролю та делегування.

Респондент оцінює запропоновані твердження за визначеною шкалою, а результати підсумовуються відповідно до ключів, що дозволяє виокремити провідний стиль керівництва та визначити ступінь вираженості альтернативних стилів. Методика не лише фіксує домінуючий стиль, а й виявляє його структурні компоненти: орієнтацію на завдання чи на міжособистісні взаємини, рівень директивності, гнучкість управлінських дій і готовність враховувати ініціативу працівників. Завдяки цьому інструментарій дає змогу оцінити не просто тип стилю, а й характер його реалізації в реальних управлінських ситуаціях.

У контексті позашкільної освіти методика особливо корисна, оскільки дозволяє з’ясувати, наскільки обраний стиль керівника відповідає творчому, варіативному та високодинамічному середовищу таких закладів. Кількісний профіль керівництва, отриманий за методикою, дає можливість оцінити рівень демократичності чи директивності управління, що напряму впливає на психологічний клімат, мотивацію педагогів, готовність до інновацій та можливість реалізації творчого потенціалу колективу. Таким чином, методика Лефтерова – Алєксєєва забезпечує чіткий, структурований і валідний діагностичний інструмент для дослідження стилю керівництва в закладах позашкільної освіти та дозволяє зіставити отримані результати з моделлю ефективного управління творчими педагогічними командами.

Опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла [88] є стандартизованою психодіагностичною методикою, спрямованою на вимірювання інтегрального рівня емоційної компетентності особистості, а також її окремих структурних компонентів. Інструмент ґрунтується на уявленні про емоційний інтелект як

здатність людини розпізнавати, інтерпретувати, регулювати та конструктивно використовувати емоції у процесах міжособистісної взаємодії, саморегуляції та прийняття рішень.

Методика містить 30 тверджень, які оцінюються за 5-бальною шкалою, що дає змогу визначити вираженість ключових компонентів емоційного інтелекту. Опитувальник охоплює п’ять субшкал, кожна з яких відображає окрему здатність емоційної сфери.

Перша субшкала – емоційна обізнаність – визначає здатність людини ідентифікувати власні емоційні стани, розрізняти їхню інтенсивність та вплив на поведінку. Вона відображає рівень рефлексивності та емоційної чутливості.

Друга субшкала – управління власними емоціями – вимірює здатність до емоційної саморегуляції, контролю імпульсивних реакцій, адаптивного реагування у ситуаціях стресу або конфлікту.

Третя субшкала – самомотивація – оцінює рівень внутрішньої спонуки, здатність підтримувати цілеспрямованість, наполегливість та конструктивний емоційний тонус упродовж діяльності.

Четверта субшкала – емпатія – визначає здатність розуміти емоційні стани інших людей, співпереживати й коректно інтерпретувати емоційні сигнали в міжособистісному контексті.

П’ята субшкала – управління емоціями інших – оцінює вміння ефективно впливати на емоційні стани співрозмовників, підтримувати оптимальний психологічний клімат, досягати кооперації у взаємодії.

Підсумковий результат містить як інтегральний показник емоційного інтелекту, так і профіль за окремими складовими. Це дозволяє здійснити системний аналіз емоційної компетентності, виявити сильні сторони та потенційні зони розвитку.

Методика придатна для використання у дослідженнях керівників закладів позашкільної освіти, оскільки їхня професійна діяльність потребує високого рівня емпатійності, емоційної саморегуляції, гнучкого реагування та вміння

підтримувати емоційний баланс у педагогічних колективах. Опитувальник дозволяє оцінити ті аспекти емоційної сфери, що безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень, стиль керівництва та якість комунікації в освітньому середовищі.

Тест самооцінки лідерських якостей «Я – Лідер» в модифікації Н. Лукаш [88] є стандартизованим психодіагностичним інструментом, призначеним для оцінки рівня лідерських якостей особистості на основі її самооцінки. Методика ґрунтується на концепції лідерства як інтегративної характеристики особистості, що включає здатність організовувати і координувати діяльність інших, приймати відповідальні рішення, підтримувати команду та впливати на досягнення спільних цілей.

Методика має опитувальникову форму, що включає ряд тверджень щодо різних аспектів поведінки та ставлення особистості в управлінській або груповій ситуації. Респондент оцінює себе за шкалою, що відображає ступінь відповідності запропонованим характеристикам, що дозволяє кількісно визначити рівень вираженості лідерських якостей.

Структурно тест охоплює кілька ключових компонентів лідерства. Організаційний компонент відображає здатність планувати, координувати, делегувати та контролювати діяльність групи. Комунікативний компонент оцінює вміння ефективно взаємодіяти, підтримувати партнерські стосунки та вирішувати конфлікти. Мотиваційно-ціннісний компонент визначає здатність надихати інших, підтримувати командний дух та створювати мотиваційне середовище. Особистісно-регулятивний компонент охоплює відповідальність, самоконтроль, стресостійкість та здатність до саморозвитку.

Тест «Я – Лідер» у модифікації Н. Лукаш особливо релевантний для оцінки керівників закладів позашкільної освіти, де функціонують творчі колективи. Самооцінка лідерських якостей дозволяє визначити, наскільки керівник здатний організовувати гнучку, демократичну взаємодію, підтримувати мотивацію педагогів, враховувати індивідуальні стилі роботи та сприяти розвитку творчого

потенціалу колективу. Профіль, отриманий за тестом, дає змогу співвіднести рівень лідерських компетентностей керівника з ефективністю управлінських практик та стилем взаємодії в творчому середовищі позашкільної освіти.

Тест комунікативної та організаційної схильності (КОС) Б. Федоришина, В. Синявського [88] є стандартизованим психодіагностичним інструментом, призначеним для виявлення особистісних схильностей до ефективної організаційної діяльності та комунікативної взаємодії. Методика ґрунтується на концепції, що успішність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника планувати, координувати, організовувати роботу колективу та підтримувати конструктивні міжособистісні стосунки.

Опитувальник має структуровану форму, що включає низку тверджень або питань, на які респондент дає відповіді за визначеною шкалою. Результати дозволяють оцінити два основні напрями схильностей: комунікативну — здатність до ефективного спілкування, встановлення контактів, емпатії, вирішення конфліктів, і організаційну — схильність до планування, координації, делегування завдань, управління часом та ресурсами.

Структурно тест охоплює підкомпоненти, що відображають різні аспекти комунікативної та організаційної компетентності: рівень відкритості та ініціативності у спілкуванні, готовність до конструктивної взаємодії та співпраці, здатність систематизувати завдання, встановлювати пріоритети, організовувати робочі процеси та контролювати їх виконання.

Методика КОС є особливо релевантною для дослідження керівників закладів позашкільної освіти, оскільки їхня робота пов’язана з організацією гнучких, творчих процесів і підтримкою взаємодії в педагогічних колективах, де важливі здатність ефективно комунікувати та координувати різнохарактерні ініціативи. Кількісні та якісні результати тесту дозволяють визначити рівень комунікативної та організаційної компетентності керівника, співвіднести його схильності з ефективністю управлінських рішень і побудовою продуктивного психологічного клімату в творчому колективі.

Тест на резилієнтність Коннора-Девідсона (CD–RISC) [89] є стандартизованим психометричним інструментом, призначеним для вимірювання рівня психологічної стійкості (резилієнтності) особистості, тобто здатності успішно долати стресові та кризові ситуації, адаптуватися до змін і зберігати психічне благополуччя. Методика ґрунтується на концепції резилієнтності як комплексного інтегрального ресурсу особистості, що включає когнітивні, емоційні, поведінкові та соціальні компоненти.

Опитувальник містить 25 тверджень, які респонденти оцінюють за 5-бальною шкалою, відображаючи частоту прояву певних якостей у житті та діяльності. Структурно тест виділяє п’ять основних компонентів резилієнтності: особистісна стійкість (впевненість у власних силах і здатність долати труднощі), толерантність до стресу (контроль над тривогою та емоційною напругою), адаптивність і гнучкість (швидке пристосування до змін), соціальна підтримка (готовність залучати допомогу і підтримувати контакти) та оптимізм і цілеспрямованість (спрямованість на досягнення цілей і позитивне бачення майбутнього).

Методика CD–RISC є особливо релевантною для дослідження керівників закладів позашкільної освіти, оскільки їхня діяльність пов’язана з високими емоційними та організаційними навантаженнями, необхідністю підтримувати творчий потенціал педагогів та ефективно реагувати на непередбачувані ситуації. Результати тесту дозволяють оцінити рівень стійкості керівника, визначити резерви для розвитку стресостійкості та адаптивності, а також зіставити індивідуальний профіль резилієнтності з ефективністю управлінських рішень і якістю соціально-психологічного клімату в творчому колективі.

Опитувальник трудової мотивації Ш. Річі та П. Мартіна [89] є стандартизованим психодіагностичним інструментом, призначеним для оцінки внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників, а також визначення домінуючих факторів, що стимулюють їхню професійну активність. Методика ґрунтується на сучасних теоріях мотивації (Т. Маслоу, Ф. Герцберг, Д.

МакГрегор, В. Врум) і дозволяє комплексно вивчити потреби, цінності та мотиви, що впливають на ефективність діяльності та професійне самовизначення.

Опитувальник має структуровану форму та складається з тверджень, які респонденти оцінюють за шкалою частоти або значущості прояву певних мотивів у професійній діяльності. Результати дозволяють виділити кілька ключових аспектів трудової мотивації: внутрішню мотивацію (зацікавленість у виконанні роботи, прагнення до професійного розвитку, творчого самовираження та досягнення особистих цілей), зовнішню мотивацію (матеріальні заохочення, соціальний статус, визнання від колег та керівництва), а також соціально-ціннісну складову, що включає усвідомлення значущості своєї діяльності для колективу та суспільства.

Методика особливо релевантна для дослідження керівників і педагогів закладів позашкільної освіти, де працівники зазвичай проявляють високу потребу у творчій самореалізації та автономії, а традиційні матеріальні стимули відіграють другорядну роль. Отримані профілі мотивації дозволяють оцінити, наскільки керівник здатний формувати умови для реалізації внутрішніх мотивів педагогів, підтримувати їхню активність і залученість у процеси творчої та освітньої діяльності, а також зіставити мотиваційні пріоритети колективу з ефективністю управлінських рішень.

Методика К. Томаса та Р. Кілменна [39] є стандартизованим психодіагностичним інструментом, спрямованим на оцінку креативних здібностей особистості, тобто здатності генерувати оригінальні ідеї, знаходити нестандартні рішення та ефективно адаптуватися до змінних умов діяльності. Вона базується на концепції креативності як інтегративної характеристики особистості, що включає когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти.

Методика має опитувальникову форму, що містить ряд тверджень і завдань, які респонденти оцінюють за визначеною шкалою або виконують у форматі коротких відповідей. Це дозволяє кількісно виміряти рівень креативності та виділити її структурні складові: гнучкість мислення (здатність переключатися

між різними підходами), оригінальність (вміння генерувати нестандартні ідеї), прагнення до новаторства (готовність пропонувати нові рішення та експериментувати), стійкість до невдач (сприйняття помилок як ресурсів для навчання та розвитку) і самостійність мислення (здатність приймати незалежні рішення і брати на себе відповідальність).

Методика Томаса-Кілменна є особливо релевантною для дослідження керівників закладів позашкільної освіти, оскільки їхня діяльність пов'язана з організацією творчих процесів, підтримкою інноваційної діяльності педагогів та створенням умов для розвитку нестандартних освітніх проєктів. Результати тесту дозволяють визначити рівень креативного потенціалу керівника, співвіднести його з ефективністю управлінських рішень і здатністю формувати стимулююче середовище для творчого колективу, а також виділити напрями підвищення креативної компетентності в управлінській практиці.

Методика діагностики рівня рефлексивності (в адаптації І. Галяна) [32] є стандартизованим психодіагностичним інструментом, спрямованим на оцінку рівня рефлексивності особистості, тобто здатності усвідомлювати власні думки, емоції, мотиви та вплив цих внутрішніх процесів на поведінку і прийняття рішень. Рефлексивність виступає важливим компонентом психологічної компетентності керівника, оскільки забезпечує самоконтроль, ефективну саморегуляцію та здатність до адаптивного управлінського впливу.

Опитувальник складається з ряду тверджень, які респондент оцінює за багатобальною шкалою, що дозволяє кількісно визначити інтенсивність прояву рефлексивних процесів. Методика включає кілька структурних компонентів: когнітивну рефлексивність, яка відображає здатність аналізувати власні думки, оцінювати правильність рішень і передбачати наслідки дій; емоційну рефлексивність, що вимірює усвідомлення і контроль власних емоцій та їхній вплив на поведінку; і мотиваційно-оцінну рефлексивність, яка визначає здатність співвідносити свої дії з особистісними цінностями та професійними цілями.

Методика є особливо релевантною для дослідження керівників закладів позашкільної освіти, де управлінська діяльність потребує високого рівня самоспостереження, здатності усвідомлювати вплив власних емоцій на колектив, аналізувати наслідки управлінських рішень та коригувати поведінку у відповідності з потребами творчого педагогічного середовища. Результати тесту дозволяють визначити рівень рефлексивної компетентності керівника, співвіднести його з ефективністю управлінських стратегій та здатністю підтримувати психологічний клімат, сприятливий для розвитку креативності та професійної самореалізації колективу.

Отже, підбір методик для дослідження психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти є цілком адекватним і науково обґрунтованим, оскільки охоплює ключові аспекти професійної компетентності керівника. Інструменти дозволяють оцінити стиль керівництва (Лефтеров – Алєксєєв), рівень емоційного інтелекту (Холл), лідерські якості («Я – Лідер» Н. Лукаш), комунікативні та організаційні схильності (КОС Федоришина, Синявського), психологічну стійкість (CD–RISC), мотиваційні пріоритети (опитувальник Ш. Річі та П. Мартіна), креативність (Томас-Кілменн) та рефлексивність (методика І. Галяна). Комплексне використання цих методик дозволяє отримати багатовимірний профіль керівника, що враховує когнітивні, емоційні, поведінкові та мотиваційно-ціннісні аспекти управлінської діяльності, що особливо важливо для специфіки творчих колективів позашкільної освіти, де ефективне управління значною мірою залежить від здатності керівника поєднувати організаційні функції з підтримкою творчого потенціалу та психологічного благополуччя працівників.

2.3. Аналіз результатів констатувального дослідження

З метою виявлення психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти було проведено констатувальне дослідження, спрямоване на комплексне вивчення управлінської діяльності керівників, її сприйняття

працівниками та батьками вихованців. Актуальність цього етапу зумовлена потребою отримання емпірично обґрунтованої інформації про характер управлінських підходів, стилів взаємодії в управлінській вертикалі, а також рівень психологічного клімату в освітньому середовищі.

Дослідження передбачало використання як стандартизованих психодіагностичних методик, так і авторських анкет, розроблених для збору якісної та кількісної інформації від трьох основних груп: керівників закладів, педагогічних працівників та батьків вихованців. Такий підхід дозволив забезпечити багатовимірний аналіз управлінської взаємодії, виявити відмінності у сприйнятті лідерських якостей, стилів управління, рівня емоційної компетентності та організаційної ефективності.

У цьому підрозділі подано результати обробки емпіричних даних, здійснено аналіз отриманих показників, описано виявлені тенденції, кореляції між окремими змінними, встановлено фактори ефективності управлінської діяльності та зроблено узагальнення, які слугують підґрунтям для подальших висновків і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління в системі позашкільної освіти.

Важливим інструментом збору емпіричної інформації, що дозволив дослідити управлінську діяльність у закладах позашкільної освіти, стало анкетування, здійснене крізь призму трьох основних суб’єктів освітнього процесу: керівників, педагогічних працівників та батьків вихованців. Використання анкет дозволило отримати значущий зріз суб’єктивних оцінок управлінських стилів, рівня комунікативної відкритості, емоційного клімату в колективах, а також якості взаємодії між адміністрацією, персоналом та родинами.

Кожну анкету було розроблено з урахуванням специфіки цільової групи та орієнтовано на виявлення особистісних і професійних чинників, які впливають на ефективність управління. Завдяки структурованим запитанням анкетування дало змогу охопити широкий спектр аспектів: від самооцінки керівників і

сприйняття ними професійного навантаження – до оцінки доступності управлінця, довіри, підтримки та участі в житті закладу з боку працівників і батьків.

Нижче подано детальний опис результатів анкетування за кожною категорією респондентів, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про управлінські процеси у сфері позашкільної освіти та їх психологічний вимір.

Отже, на основі анкетування для представників керівної ланки закладів позашкільної освіти було встановлено та опрацьовано такі дані.

У таблиці 2.2 висвітлено відповіді на перше запитання «Який Ваш вік?» та проаналізовано вікові особливості керівників закладів позашкільної освіти. Найбільшу частку респондентів становлять керівники віком 31–40 років, що може свідчити про оновлення управлінських кадрів у сфері позашкільної освіти та формування активного середнього покоління управлінців.

Таблиця 2.2

Результати відповідей на запитання 1 «Який Ваш вік?»

1.Який Ваш вік?	до 30 років	31–40 років	41–50 років	понад 50 років
Кількість учасників	39	92	74	60
% від загальної кількості	15%	35%	28%	22%

У таблиці 2.3 подано результати відповідей на друге запитання «Який у Вас стаж управлінської роботи в позашкільній освіті?». Майже половина керівників має середній рівень управлінського стажу (4–10 років), що свідчить про певну стабільність у цій сфері, але водночас і про можливості розвитку та підвищення професійної компетентності. Такий показник демонструє, що управлінський корпус закладів позашкільної освіти має достатній досвід для ефективного виконання своїх функцій, але ще не досягнув рівня професійного «вигорання» чи застою. Це створює сприятливі умови для впровадження інноваційних управлінських практик та формування нових стратегій розвитку освітнього середовища.

Таблиця 2.3

Результати відповідей на запитання 2 «Який у Вас стаж управлінської роботи в позашкільній освіті?»

2.Який у Вас стаж управлінської роботи в позашкільній освіті?	до 3 років	4–10 років	понад 10 років
Кількість учасників	45	126	94
% від загальної кількості	17%	48%	30%

У таблиці 2.4 висвітлено результати відповідей на третє запитання «Який Ваш рівень освіти та спеціальність?». Як бачимо, більшість керівників мають педагогічну освіту, проте значна частина також є фахівцями у галузі управління, мистецтва й психології, що свідчить про міждисциплінарний характер професійної підготовки у сфері позашкілля.

Таблиця 2.4

Результати відповідей на запитання 3 «Який Ваш рівень освіти та спеціальність?»

3.Який Ваш рівень освіти та спеціальність?	Вища, психологічна	Вища, педагогічна	Вища, дизайн	Вища, управління	Вища, хореографія
Кількість учасників	32	104	31	48	50
% від загальної кількості	12%	39%	12%	18%	19%

У таблиці 2.5 подано результати відповідей на четверте запитання «На Вашу думку, який стиль управління переважає у Вашій роботі?». Домінування демократичного стилю свідчить про орієнтацію на партнерську взаємодію з колективом, гнучкість і врахування думки підлеглих. Невелика частка прихильників авторитарного стилю може вказувати на відхід від директивних моделей управління.

Таблиця 2.5

Результати відповідей на запитання 4 «На Вашу думку, який стиль управління переважає у Вашій роботі?»

4.На Вашу думку, який стиль управління переважає у Вашій роботі?	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Ситуативний
Кількість учасників	12	134	54	65
% від загальної кількості	5%	51%	20%	24%

В таблиці 2.6 висвітлено результати п'ятого запитання «Наскільки важливими для Вас є емоційна стабільність і вміння володіти собою у складних ситуаціях?». Як бачимо, більшість керівників (83%) надає великого значення емоційній стабільності в управлінні, що свідчить про усвідомлення її ролі в підтриманні ефективної професійної взаємодії.

Таблиця 2.6

Результати відповідей на запитання 5 «Наскільки важливими для Вас є емоційна стабільність і вміння володіти собою у складних ситуаціях?

5.Наскільки важливими для Вас є емоційна стабільність і вміння володіти собою у складних ситуаціях?	Не важливо	Помірно важливо	Важливо	Дуже важливо
Кількість учасників	21	25	66	153
% від загальної кількості	8%	9%	25%	58%

Відповіді на шосте запитання «Як Ви оцінюєте рівень стресу у Вашій роботі за шкалою від 1 до 10?» отримали показник 5,2, що свідчить про середню оцінку стресовості на роботі. Те, що рівень стресу перебуває на такому рівні, вказує на наявність напруження в управлінській діяльності, однак без критичних перевантажень, проте це дає підстави для розробки рекомендацій та програм щодо підвищення рівня стресостійкості та емоційного відновлення.

Таблиця 2.7 демонструє результати відповідей на сьоме запитання «Чи маєте Ви досвід участі в програмах підвищення кваліфікації з психології

управління / емоційного інтелекту тощо?». Бачимо, що більшість керівників залучена до підвищення психологічної компетентності, що може позитивно впливати на якість управління. Водночас майже третина респондентів ще не має відповідного досвіду, що відкриває перспективи для розвитку.

Таблиця 2.7

Результати відповідей на запитання 7 «Чи маєте Ви досвід участі в програмах підвищення кваліфікації з психології управління / емоційного інтелекту тощо?»

Чи маєте Ви досвід участі в програмах підвищення кваліфікації з психології управління / емоційного інтелекту тощо?	Так	Ні
Кількість учасників	192	73
% від загальної кількості	72%	28%

У таблиці 2.8. висвітлено відповіді на восьме запитання «Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?». Як бачимо, 82% керівників оцінюють психологічний клімат у своєму колективі як позитивний. Це свідчить про загальну задоволеність атмосферою в закладі, однак наявність 18% критичних оцінок вимагає подальшої уваги до командної взаємодії.

Таблиця 2.8

Результати відповідей на запитання 8 «Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?»

Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?	Напружений	Скоріше напружений	Сприятливий	Дуже сприятливий
Кількість учасників	20	26	152	67
% від загальної кількості	8%	10%	57%	25%

У таблиці 2.9. висвітлено відповіді на дев’яте запитання «Які з якостей, на Вашу думку, є найважливішими для керівника закладу позашкільної освіти?». Як бачимо, найбільш важливими респонденти вважають відповідальність,

гнучкість, креативність, вимогливість, комунікабельність та рішучість. Найменш важливою респонденти вважають емпатійність.

Таблиця 2.9

Результати відповідей на запитання 9 «Які з якостей, на Вашу думку, є найважливішими для керівника закладу позашкільної освіти?»

Які з якостей, на Вашу думку, є найважливішими для керівника закладу позашкільної освіти?	Вимогливість	Відповідальність	Гнучкість	Емпатійність	Рішучість	Комунікабельність	Креативність
Кількість учасників	195	226	211	175	187	197	201
% від загальної кількості	74%	85%	80%	66%	71%	74%	76%

У таблиці 2.10 подано відповіді на дев’яте запитання «Ваші пріоритети як керівника». Як бачимо, першим за рівнем пріоритетності є інновації, другим – адміністративна ефективність, третім - створення комфортного психологічного клімату, четвертим – розвиток персоналу та п’ятим за рівнем пріоритетності – якість надання освітніх послуг.

Таблиця 2.10

Результати відповідей на запитання 8 «Ваші пріоритети як керівника»

Ваші пріоритети як керівника (розмістіть у порядку важливості: 1 – найважливіше)	Показник	Рівень пріоритеності
	Розвиток персоналу	2,6
	Якість освітніх послуг	1,5
	Інновації	4,9
	Адміністративна ефективність	4,2
	Створення комфортного психологічного клімату	3,1

Таким чином, результати анкетування керівників закладів позашкільної освіти дозволили окреслити загальні тенденції в управлінських підходах, стилях лідерства, професійних орієнтаціях та ціннісних пріоритетах сучасних управлінців. Переважання демократичного стилю, високий рівень усвідомлення важливості емоційної стабільності, а також значущість таких якостей, як відповідальність, гнучкість і креативність, свідчать про спрямованість керівників на створення ефективного, психологічно комфортного та орієнтованого на розвиток управлінського середовища.

Однак повноцінна картина психологічних особливостей управління не може бути зведена лише до самозвітів керівників. Важливим є також погляд «зсередини» – від педагогічних працівників, які щоденно взаємодіють з адміністрацією та безпосередньо відчувають стиль, атмосферу й ефективність управлінських рішень. Тому далі розглянемо результати анкетування працівників закладів позашкільної освіти, що дає змогу оцінити управління з позиції виконавців і учасників командної взаємодії.

У таблиці 2.11 висвітлено відповіді на перше запитання «Ваш вік» працівників закладів позашкільної освіти. Найбільшу частку становлять молоді спеціалісти віком до 30 років, що свідчить про оновлення кадрів і активне залучення молоді до позашкільної сфери. У поєднанні з досвідченими працівниками старшого віку це створює потенціал для міжгенераційної взаємодії.

Таблиця 2.11

Результати відповідей на запитання 1 «Ваш вік»

1. Ваш вік	до 30 років	31–40 років	41–50 років	понад 50 років
Кількість учасників	65	56	46	34
% від загальної кількості	32%	28%	23%	17%

У таблиці 2.12 бачимо результати відповідей на друге питання анкети для працівників закладів позашкільної освіти «Ваш загальний стаж». Майже дві третини респондентів мають до 15 років стажу, що свідчить про домінування фахівців з порівняно невеликим або середнім досвідом. Це важливий чинник у плануванні заходів із підвищення професійної майстерності та наставництва.

Таблиця 2.12

Результати відповідей на запитання 2 «Ваш загальний стаж»

2. Ваш загальний стаж	до 5 років	6–15 років	понад 15 років
Кількість учасників	70	80	51
% від загальної кількості	35%	40%	25%

У таблиці 2.13 подано результати відповідей на третє запитання «Чи можете Ви відкрито звернутися до керівника зі своїми ідеями або проблемами?». Більшість працівників (76%) відчуває відкритість керівника до комунікації, що є позитивним показником демократичного стилю управління. Водночас 24% респондентів не впевнені в можливості звернення з важливими питаннями, що вимагає посилення взаємної довіри.

Таблиця 2.13

Результати відповідей на запитання 3 ««Чи можете Ви відкрито звернутися до керівника зі своїми ідеями або проблемами?»

3. Чи можете Ви відкрито звернутися до керівника зі своїми ідеями або проблемами?	Так, завжди	Інколи	Лише з простими питаннями	Ні
Кількість учасників	89	64	32	16
% від загальної кількості	44%	32%	16%	8%

У таблиці 2.14 відображено результати відповідей на четверте запитання «Як Ви оцінюєте стиль управління Вашого керівника?». Бачимо, що демократичний стиль домінує у сприйнятті, проте 20% вказують на авторитарні

риси, що може свідчити про неоднорідність управлінських підходів у різних закладах або невідповідність стилю очікуванням персоналу.

Таблиця 2.14

Результати відповідей на запитання 4 «Як Ви оцінюєте стиль управління Вашого керівника?»

4. Як Ви оцінюєте стиль управління Вашого керівника?	Переважно авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Важко сказати
Кількість учасників	41	98	51	11
% від загальної кількості	20%	49%	25%	5%

У таблиці 2.15 подано результати відповідей на п’яте запитання «Наскільки, на Вашу думку, керівник враховує психологічні потреби працівників (підтримка, повага, зворотний зв’язок)?». Як бачимо, більшість працівників (82%) позитивно оцінює увагу керівників до психологічних потреб колективу. Проте у 18% випадків зазначено відсутність або недостатність такої підтримки, що може впливати на мотивацію й емоційний стан працівників.

Таблиця 2.15

Результати відповідей на запитання 5 «Наскільки, на Вашу думку, керівник враховує психологічні потреби працівників (підтримка, повага, зворотний зв’язок)?»

5. Наскільки, на Вашу думку, керівник враховує психологічні потреби працівників (підтримка, повага, зворотний зв’язок)?	Не враховує	Частково враховує	Переважно враховує	Завжди враховує
Кількість учасників	15	21	68	97
% від загальної кількості	7	10	34	48

У таблиці 2.16 подано результати відповідей на шосте запитання «Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?». Загалом 77% респондентів оцінили психологічну атмосферу як комфортну або дуже позитивну. Це є індикатором емоційного добробуту в команді. Водночас близько

1/5 працівників не вважають атмосферу сприятливою, що свідчить про потребу у психопрофілактичних заходах.

Таблиця 2.16

Результати відповідей на запитання 6 «Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?»

6. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?	Напружений	Здебільшого нейтральний	Дружній, комфортний	Дуже позитивний, підтримувальний
Кількість учасників	18	28	94	61
% від загальної кількості	9	14	47	30

У таблиці 2.17 подано результати відповідей на сьоме запитання «Чи відчуваєте Ви себе залученим(-ою) до процесу ухвалення важливих рішень у закладі?». Як бачимо, лише третина працівників вважає себе повноцінно залученою до процесу ухвалення рішень. Це свідчить про потребу в підвищенні прозорості управлінських процесів і розвитку культури участі.

Таблиця 2.17

Результати відповідей на запитання 7 «Чи відчуваєте Ви себе залученим до процесу прийняття важливих рішень у закладі?»

7. Чи відчуваєте Ви себе залученим(–ою) до процесу прийняття важливих рішень у закладі?	Так	Частково	Ні	Не знаю / не задумувався
Кількість учасників	72	59	35	35
% від загальної кількості	36	29	17	17

Таблиця 2.18 демонструє результати відповідей на восьме запитання «Які якості Ви найбільше цінуєте в керівнику? (можна обрати до 3 варіантів)». Основними рисами, яких очікують побачити працівники в керівникові, є відкритість до нового, справедливість і емоційна стабільність. Професійна компетентність хоч і важлива, але поступається етичним і комунікативним якостям, що свідчить про гуманістичний запит до лідера.

Таблиця 2.18

Результати відповідей на запитання 8 «Які якості Ви найбільше цінуєте в керівнику? (можна обрати до 3 варіантів)»

8. Які якості Ви найбільше цінуєте в керівнику? (можна обрати до 3 варіантів)	Справедливість	Відкритість до нових ідей	Професійна компетентність	Емоційна врівноваженість	Комунікабельність	Уміння делегувати	Підтримка і визнання
Кількість учасників	124	132	79	105	96	79	102
% від загальної кількості	62	66	39	52	48	39	51

Отже, результати анкетування педагогічних працівників дають цінне уявлення про реальний стан управлінської взаємодії в закладах позашкільної освіти. Переважна частина респондентів високо оцінила психологічний клімат у колективах, відкритість керівників до ідей, демократичний стиль управління та врахування емоційних потреб працівників. Водночас відчутний відсоток тих, хто не почувається залученим до ухвалення рішень або має труднощі в комунікації з керівництвом, що свідчить про наявність певних управлінських бар'єрів.

Ці дані доповнюють картину, отриману в результаті опитування керівників, і дозволяють оцінити не лише декларовані управлінські підходи, а й їхнє фактичне сприйняття працівниками. Такий двосторонній аналіз створює підґрунтя для глибшого розуміння психологічних особливостей управління у сфері позашкільної освіти та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності керівної діяльності.

З метою отримання об'єктивного уявлення про ефективність управління в закладах позашкільної освіти важливо враховувати не лише внутрішні оцінки (від керівників і працівників), а й зовнішню перспективу – сприйняття батьками як активними учасниками освітнього процесу. Батьки є цінним джерелом

інформації щодо організаційної культури закладу, рівня відкритості керівництва, якості комунікації, а також емоційного клімату, у якому перебувають їхні діти.

Анкета для батьків була спрямована на вивчення таких головних аспектів:

- якість організації освітнього процесу;
- відкритість керівництва до діалогу та зворотного зв'язку;
- оцінка психологічної атмосфери в закладі;
- стиль управління та участь родин у житті закладу;
- ціннісні орієнтації щодо управлінської діяльності.

Отримані відповіді дають змогу оцінити рівень довіри до адміністрації, виявити сильні сторони управління, а також окреслити напрямки, які потребують подальшого розвитку. У цьому підрозділі подано детальний аналіз результатів анкетування батьків вихованців, що дозволяє розширити емпіричну базу дослідження та поглибити розуміння психологічних особливостей управлінської взаємодії в системі позашкільної освіти.

У таблиці 2.19 подано результати відповідей на перше запитання «Вік Вашої дитини, яка відвідує заклад позашкільної освіти». Як бачимо, переважна більшість дітей, які відвідують позашкільні заклади, перебуває у віці від 8 до 14 років (70%). Ці дані підтверджують, що саме молодший та середній шкільний вік є найактивнішим у сфері позашкільної зайнятості.

Таблиця 2.19

Результати відповідей на запитання 1 «Вік Вашої дитини, яка відвідує заклад позашкільної освіти»

1. Вік Вашої дитини, яка відвідує заклад позашкільної освіти:	до 7 років	8–11 років	12–14 років	15–17 років
Кількість учасників	45	86	54	13
% від загальної кількості	23	43	27	7

У таблиці 2.20 подано результати відповідей на друге запитання «Тип гуртка/напрямку, який відвідує дитина». Найпопулярнішими напрямками є мистецькі та мовні: танці, іноземна мова, музика. Це вказує на високу

зацікавленість батьків у розвитку креативних та комунікативних здібностей дітей.

Таблиця 2.20

Результати відповідей на запитання 2 «Тип гуртка/напрямку, який відвідує дитина»

2. Тип гуртка/напряму, який відвідує дитина:	Музичний	Спортивний	Технічний	Туристсько–краєзнавчий	Танцювальний	Театральний	Іноземна мова
Кількість учасників	30	26	24	16	41	24	37
% від загальної кількості	15	13	12	8	21	12	19

У таблиці 2.21 подано результати відповідей на третє запитання «Як Ви оцінюєте загальну організацію роботи закладу?». Як бачимо, більшість батьків позитивно оцінює організацію роботи закладу (70%). Водночас майже 30% дають критичні або нейтральні оцінки, що свідчить про наявність резервів для вдосконалення управлінських і організаційних процесів.

Таблиця 2.21

Результати відповідей на запитання 3 «Як Ви оцінюєте загальну організацію роботи закладу?»

3. Як Ви оцінюєте загальну організацію роботи закладу?	Дуже добре	Добре	Задовільно	Погано
Кількість учасників	84	56	30	28
% від загальної кількості	42	28	15	14

У таблиці 2.22 подано результати відповідей на четверте запитання «Як Ви оцінюєте загальну організацію роботи закладу?». Як бачимо, лише 39% респондентів вважають керівництво повністю відкритим до діалогу. Третина вказує на часткову відкритість, а кожен четвертий – на її відсутність. Це свідчить про потребу в покращенні комунікації між адміністрацією та родинами.

Таблиця 2.22

Результати відповідей на запитання 4 «Чи вважаєте Ви керівництво закладу відкритим до діалогу з батьками?»

4. Чи вважаєте Ви керівництво закладу відкритим до діалогу з батьками?	Так, повністю	Частково	Скоріше ні	Зовсім ні
Кількість учасників	78	65	37	18
% від загальної кількості	39	33	19	9

У таблиці 2.23 зафіксовано результати відповідей на запитання 5 «Як часто Ви спілкуєтеся з адміністрацією закладу?». З отриманих результатів можемо зрозуміти, що лише 1 з 5 батьків підтримує регулярний контакт з адміністрацією, тоді як 44% спілкуються рідко або зовсім не контактують. Це може свідчити про недостатній рівень батьківської інтеграції у внутрішнє життя закладу.

Таблиця 2.23

Результати відповідей на запитання 5 «Як часто Ви спілкуєтеся з адміністрацією закладу?

5. Як часто Ви спілкуєтеся з адміністрацією закладу?	Регулярно (щомісяця і частіше)	Іноді (кілька разів на рік)	Рідко	Жодного разу не спілкувався (-лась)
Кількість учасників	42	68	52	36
% від загальної кількості	21	34	26	18

У таблиці 2.24 висвітлено результати відповідей на шосте запитання «Чи створюють, на Вашу думку, в закладі психологічно комфортну атмосферу для дітей?» Понад половина батьків позитивно оцінює психологічну атмосферу, проте 49% (сукупно решта відповідей) або сумніваються, або мають критичну оцінку, що вказує на важливість покращення емоційно-безпечного середовища в закладі. Це свідчить про необхідність системної роботи педагогічного колективу над формуванням сприятливого психологічного клімату, який би відповідав очікуванням більшості батьків та потребам дітей.

Таблиця 2.24

Результати відповідей на запитання 6 «Чи створюється, на Вашу думку, в закладі психологічно комфортна атмосфера для дітей?»

6. Чи створюють, на Вашу думку, в закладі психологічно комфортну атмосферу для дітей?	Так	Частково	Ні	Важко відповісти
Кількість учасників	102	42	19	35
% від загальної кількості	52	21	10	18

У таблиці 2.25 подано результати відповідей на сьоме запитання «Як Ви оцінюєте стиль керівництва закладом?». Бачимо, що більше половини батьків вважають керівництво гнучким і відкритим, однак 31% сприймають його або як формальне, або як авторитарне, що може впливати на якість комунікації з родинами.

Таблиця 2.25

Результати відповідей на запитання 7 «Як Ви оцінюєте стиль керівництва закладом?»

7. Як Ви оцінюєте стиль керівництва закладом?	Збалансований, відкритий до потреб дітей та батьків	Скоріше формальний, але професійний	Авторитарний, з низькою гнучкістю	Важко оцінити
Кількість учасників	108	44	18	28
% від загальної кількості	55	22	9	14

Таблиця 2.26 демонструє результати відповідей на восьме запитання «Чи залучають батьків до участі в житті закладу (свята, ініціативи, зворотний зв’язок)?». Лише половина батьків відзначила активну участь у житті закладу. Ще третина залучена частково, а кожен п’ятий майже не бере участі. Це може свідчити про потребу в розширенні інклюзивних ініціатив з боку адміністрації. Додаткове залучення батьків може сприяти формуванню партнерських відносин між родинами та педагогами, що позитивно вплине на якість освітнього процесу. Водночас це створить умови для більшої прозорості управлінських рішень і підвищить довіру до закладу.

Таблиця 2.26

Результати відповідей на запитання 8 «Чи залучають батьків до участі в житті закладу (свята, ініціативи, зворотний зв'язок)?»

8. Чи залучають батьків до участі в житті закладу (свята, ініціативи, зворотний зв'язок)?	Так, активно	Частково	Дуже рідко або формально	Ні
Кількість учасників	89	66	35	8
% від загальної кількості	45	33	18	4

У таблиці 2.27 подано результати відповідей на дев'яте запитання «Що Ви найбільше цінуєте в керівництві закладу? (можна обрати до 2 варіантів)». Як бачимо, найбільше батьки цінують професіоналізм та турботу про дітей, а також ефективну організацію роботи. Це вказує на високі очікування щодо якості освітнього процесу та емоційної безпеки дітей, які вони пов'язують саме з якісним управлінням.

Таблиця 2.27

Результати відповідей на запитання 9 «Що Ви найбільше цінуєте в керівництві закладу? (можна обрати до 2 варіантів)»

9. Що Ви найбільше цінуєте в керівництві закладу? (можна обрати до 2 варіантів)	Відповідальність	Доступність і відкритість	Чітка організація	Турбота про емоційне благополуччя дітей	Професіоналізм педагогічного складу
Кількість учасників	89	112	123	145	158
% від загальної кількості	45	57	62	73	80

Результати анкетування батьків дозволили отримати цінну інформацію про те, як управління закладом позашкільної освіти сприймають зовнішні учасники освітнього процесу. Загалом більшість батьків позитивно оцінює якість організації роботи, стиль керівництва та атмосферу в закладах. Особливо високо

респонденти цінують професіоналізм педагогів, турботу про емоційний стан дітей та чітку організацію освітнього процесу.

Водночас у відповідях простежується потреба в більшій відкритості керівництва, активізації діалогу з родинами та залучення батьків до ухвалення рішень та участі в житті закладу. Частина батьків не має достатнього контакту з адміністрацією або сумнівається в комфортності психологічної атмосфери, що свідчить про наявність можливостей підвищення якості управлінської взаємодії.

Отримані дані доповнюють уявлення про психологічні особливості управління, дозволяючи порівнювати внутрішню оцінку керівників та працівників із зовнішнім поглядом батьків. Це формує більш цілісну картину ефективності управлінських практик у сфері позашкільної освіти.

З метою поглибленого вивчення психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти було проведено комплексне психодіагностичне обстеження респондентів за низкою основних характеристик, які описують особливості управління в закладах позашкілля та визначають ефективність управлінської діяльності в цілому. Увага дослідження зосереджено на таких психологічних компонентах, як стиль управління, емоційна зрілість, комунікативна та організаційна компетентність, стресостійкість, креативний потенціал, трудова мотивація та рівень рефлексивності. Ці характеристики є сутнісними для формування психологічного профілю управлінця й дозволяють оцінити не лише його професійну готовність, а й здатність до саморегуляції, адаптації, міжособистісної взаємодії та інноваційної діяльності. Відсотковий аналіз отриманих результатів дає змогу виявити типові тенденції, рівні сформованості відповідних якостей у вибірці, а також виділити сильні сторони та потенційні зони розвитку сучасних керівників у системі позашкільної освіти.

Методика діагностики стилю керівництва А. Алєксєєва, В. Лефтерова дозволяє виявити провідні особистісно-професійні установки управлінців, що визначають їхню поведінку у професійній сфері. У контексті позашкільної освіти, яка потребує постійної взаємодії, гнучкого управління освітніми

програмами, ініціювання змін та підтримки творчої атмосфери, стиль керівництва є головним чинником ефективності управлінського процесу. Ця методика розкриває основні моделі поведінки й ставлення керівника до своєї ролі, нововведень, підлеглих і змісту діяльності [100].

У таблиці 2.26 подано детальні результати методики діагностики стилю керівництва А. О. Алєксєєва, В. О. Лефтерова. Отже, аналіз отриманих даних засвідчив, що найбільш вираженими серед представників управлінського складу закладів позашкільної освіти є творчий новатор та фахівець-практик – по 19% респондентів. Це свідчить про наявність в управлінців орієнтації на нові ідеї, прагнення до змін, стимулів до вдосконалення змісту діяльності та готовності до експериментів. Такі стилі є вкрай бажаними для позашкільної освіти, яка вимагає нестандартного підходу до реалізації освітніх програм, інноваційного мислення та педагогічної гнучкості.

Формалістів-бюрократів, за даними вибірки, 17%, що свідчить про значну частку управлінців, орієнтованих на дотримання інструкцій, регламентів і формальних процедур. Цей стиль забезпечує структурованість і передбачуваність, однак у надмірному вияві може обмежувати розвиток ініціативності в колективі та впровадження інновацій.

Професіонал-перфекціоніст (16%) прагне до високих стандартів якості та ґрунтовної підготовки у всіх аспектах діяльності. Такий стиль може бути ефективним, проте в умовах багатозадачності може призводити до надмірного контролю та вигорання.

Філософ-теоретик (12%) відображає управлінців, схильних до концептуального аналізу, рефлексії, осмислення місії та цілей освітньої установи. Хоча цей стиль сприяє глибшому розумінню процесів, він потребує партнерства з практично зорієнтованими колегами для ефективної реалізації задумів.

Постійний адаптатор (10%) – це гнучкі, неконфліктні особи, здатні пристосовуватись до обставин, але іноді – за рахунок власної ініціативи чи

принциповості. Їхня роль важлива в умовах змін, проте надмірна адаптивність може призводити до втрати особистісної позиції.

Найнижчий відсоток нігілістів (7%) – управлінців, які виявляють знецінене ставлення до управлінських процесів, ролі керівника або системи в цілому. Хоча їх небагато, наявність такого стилю може свідчити про професійне вигорання або відчуження від змісту роботи.

Таблиця 2.28

Результати дослідження стилів керівництва за методикою «Діагностика стилю керівництва»

№ з/п	Стилі керівництва	Показник у %
1	Професіонал-перфекціоніст	16%
2	Формаліст-бюрократ	17%
3	Творчий новатор	19%
4	Філософ-теоретик	12%
5	Фахівець-практик	19%
6	Постійний адаптатор	10%
7	Нігіліст	7%

Загалом результати демонструють позитивну тенденцію: переважання активних, інноваційно та практично зорієнтованих стилів керівництва, що є сприятливими для ефективного функціонування закладів позашкільної освіти в умовах постійних змін і потреби креативного розвитку. Водночас наявність бюрократичного, перфекціоністського та нігілістичного підходів потребує уваги в контексті психологічної підтримки та розвитку лідерського потенціалу управлінців. Зокрема, це може бути досягнуто через тренінгові програми, коучинг або внутрішні освітні ініціативи з акцентом на гнучке управління, інновації та командну взаємодію.

Методика «Я – лідер» спрямована на вивчення самооцінки особистістю власних лідерських якостей – важливої складової управлінської компетентності. У контексті закладів позашкільної освіти, де управлінський персонал виконує не лише організаційні функції, а й активно впливає на формування виховного

середовища, наявність сформованого лідерського потенціалу є запорукою ефективного керівництва, ініціативності та вміння надихати колектив. Самооцінка лідерства дозволяє не лише виявити рівень упевненості у власних організаторських здібностях, а й оцінити психологічну готовність до впливу, ухвалення рішень, міжособистісної взаємодії та відповідальності.

На рисунку 2.1 бачимо, що за результатами діагностики половина респондентів (51%) характеризується високим рівнем лідерських якостей, що вказує на сформоване почуття впевненості у власній здатності вести за собою інших, ухвалювати відповідальні рішення та ініціювати зміни в межах професійної діяльності. Це позитивний показник, який демонструє готовність більшості управлінців позашкільної освіти бути активними агентами розвитку своїх закладів, впроваджувати інновації, об’єднувати колектив навколо стратегічних цілей.

29% респондентів мають середній рівень самооцінки лідерських якостей. Ця категорія потенційно готова до керівної діяльності, однак може відчувати деяку невпевненість або потребує додаткової підтримки для розвитку лідерських установок. Доцільним є залучення таких осіб до програм підвищення кваліфікації, менторства або супервізії, де вони могли б зміцнити віру у свої управлінські можливості.

Нарешті, 20% учасників показали низький рівень лідерських якостей, що може свідчити про невпевненість у власній здатності впливати на колектив, складнощі в організації спільної діяльності або уникання відповідальності. Причинами таких результатів можуть бути як особистісні особливості (високий рівень тривожності, низька мотивація до керівництва), так і професійне вигорання або недостатній досвід управління.

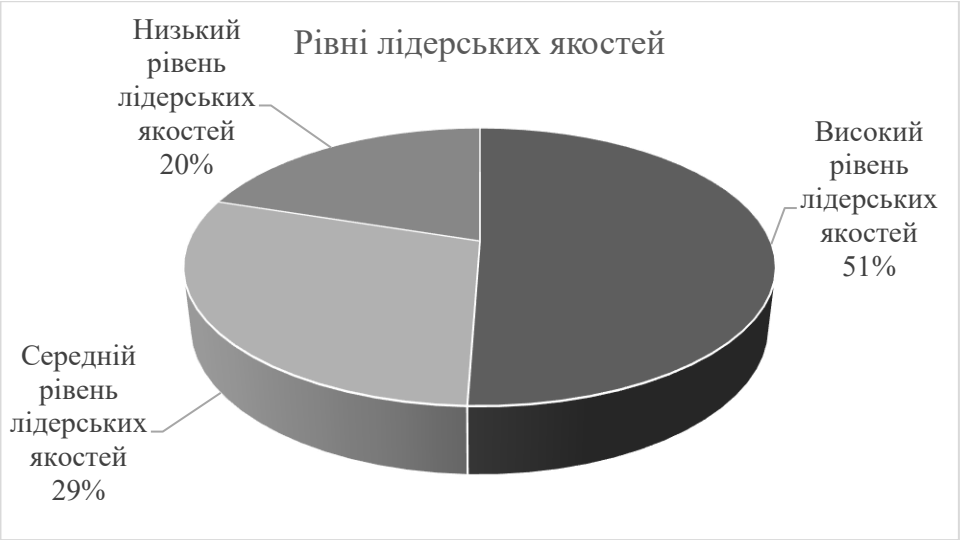

Рис. 2.1. Результати дослідження лідерських якостей за методикою «Я – лідер»

Загалом отримані дані свідчать про високу управлінську спроможність більшості респондентів, що є ресурсом для розвитку ефективного лідерства в системі позашкільної освіти. Водночас наявність значної частки осіб із середнім і низьким рівнем самооцінки лідерських якостей вказує на потребу в системному розвитку лідерського потенціалу через тренінги, наставництво, емоційно-психологічну підтримку, що сприятиме підвищенню впевненості, ініціативності та згуртованості управлінських команд. Розвиток лідерства в освітньому середовищі є головним фактором у забезпеченні якості змін, ініціатив і стратегічного розвитку позашкільних закладів.

Комунікативні та організаційні здібності є важливими складовими професійної компетентності управлінця, особливо в освітній сфері, де ефективне керівництво передбачає не лише ухвалення рішень, а й активну взаємодію з педагогічним колективом, батьками, здобувачами освіти та представниками громадськості. Методика діагностики комунікативних та організаційних здібностей дозволяє оцінити схильність особистості до встановлення контактів, налагодження комунікації, вирішення конфліктів, а також до організації діяльності, планування, делегування та контролю. У закладах позашкільної

освіти, де часто реалізують багатокомпонентні творчі проєкти, здатність до комунікації й організованості є критично важливою [88].

На рисунку 2.2 бачимо, що 42% респондентів мають високий рівень комунікативних якостей, що свідчить про їхню відкритість, здатність легко входити в контакт, переконувати, вести діалог і конструктивно вирішувати міжособистісні труднощі. Такі особи можуть бути ефективними комунікаторами в команді, фасилітаторами змін і підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Середній рівень комунікативних здібностей демонструє 35% опитаних. Ці управлінці володіють базовими навичками взаємодії, однак можуть виявляти труднощі в ситуаціях високого емоційного напруження, у роботі з конфліктними підлеглими або у сфері публічної комунікації.

Натомість 23% респондентів мають низький рівень комунікативних здібностей, що може вказувати на схильність до уникання контактів, замкненість або труднощі в налагодженні взаєморозуміння з іншими. У сфері управління це може ускладнювати процеси делегування, переконання, співпраці й реалізації командних проєктів.

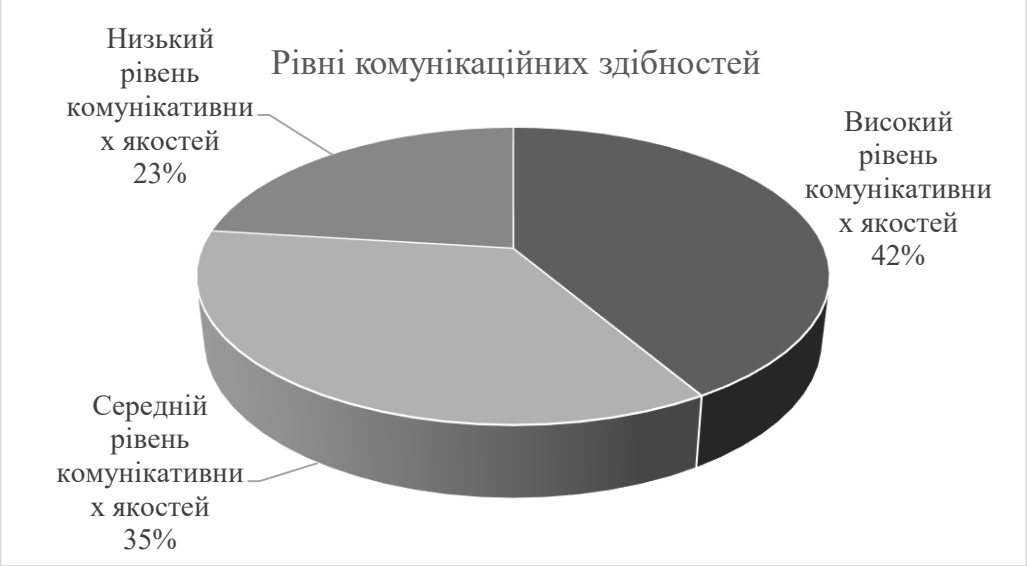

Рис. 2.2. Результати дослідження комунікативних здібностей за методикою «Діагностика комунікативних та організаторських здібностей»

Щодо організаційних якостей, то на рисунку 2.3 бачимо, що 46% досліджуваних мають високий рівень розвитку. Це є ознакою відповідальності, системності мислення, уміння координувати діяльність колективу та ефективно керувати ресурсами. Це позитивний показник, що свідчить про готовність до вирішення управлінських завдань у динамічному освітньому середовищі.

33% респондентів мають середній рівень організаційних здібностей, що може бути достатнім для щоденних управлінських функцій, однак потребує розвитку в умовах кризових ситуацій, багатозадачності чи стратегічного планування.

21% опитаних демонструють низький рівень організованості, що може виявлятися у відсутності чіткої структури діяльності, складнощах у плануванні, невмінні делегувати обов'язки або контролювати процеси, що негативно впливає на результативність роботи колективу.

Рис. 2.3. Результати дослідження організаторських здібностей за методикою «Діагностика комунікативних та організаторських здібностей»

Отримані результати свідчать про загальну позитивну тенденцію, оскільки значна частина респондентів демонструє високі показники як комунікативних,

так і організаційних здібностей, що є важливою умовою ефективного управління в системі позашкільної освіти. Водночас чимала частка управлінців з помірним або низьким рівнем розвитку цих якостей вказує на потребу в цілеспрямованому підвищенні їхніх соціально-психологічних компетентностей, зокрема через тренінги з емоційного інтелекту, лідерства, конфліктології та тайм-менеджменту. Посилення цих складових сприятиме формуванню згуртованих управлінських команд та підвищенню якості реалізації освітніх програм.

Креативність як психологічна характеристика особистості є однією з головних у сфері позашкільної освіти, яка ґрунтується на розвитку творчого потенціалу дітей та підлітків. Ті управлінці позашкільних закладів, що спрямовані на інноваційний розвиток установи, повинні демонструвати не лише стратегічне мислення, а й готовність до нестандартних рішень, відкритість до нового, гнучкість у підходах. Методика К. Томаса та Р. Кілменна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) дозволяє оцінити рівень вираження установки особистості на креативну поведінку, тобто на схильність до творчого пошуку, самовираження, ідеогенерації та ризику в межах професійної діяльності [39].

Згідно з отриманими даними, які висвітлені в таблиці 2.27, бачимо, що 25% респондентів виявили високий рівень установки на креативну поведінку, а ще 20% – дуже високий. Тобто загалом 45% управлінців демонструють значну відкритість до творчості, ініціативність, готовність впроваджувати інновації та генерувати нестандартні рішення. Це є вкрай позитивним показником у контексті потреби оновлення та розвитку сучасних позашкільних освітніх програм.

17% опитаних демонструють рівень вищий за середній, що вказує на часткову схильність до творчих підходів за певних умов, наприклад, у ситуаціях високої мотивації або сприятливого емоційного клімату в колективі. Їхній потенціал можна стимулювати через створення інноваційно-розвивального середовища.

14% респондентів мають середній рівень установки на креативність, що свідчить про помірну потребу у творчій самореалізації. Вони можуть продуктивно працювати в команді з креативними колегами, однак рідше виступають ініціаторами змін.

13% учасників дослідження продемонстрували рівень нижчий за середній, а ще 11% – низький рівень креативної установки. Це може свідчити про орієнтацію на традиційні підходи, уникання ризику, труднощі з ідеогенерацією або низьку потребу в самовираженні через творчість. У деяких випадках це може бути пов'язано з ригідністю мислення, втомою від змін або недостатнім розвитком інноваційної культури в установі.

Таблиця 2.29

Результати дослідження креативності за методикою «Визначення рівня креативності»

№ з/п	Рівень вираження особистісної установки на креативну поведінку	Показник у %
1	Низький	11%
2	Нижчий за середній	13%
3	Середній	14%
4	Вищий за середній	17%
5	Високий	25%
6	Дуже високий	20%

Загалом результати свідчать про виражену творчу спрямованість значної частини управлінського персоналу закладів позашкільної освіти, що є важливим ресурсом для модернізації змісту позашкільної діяльності, розробки інноваційних проєктів та стимулювання креативності в педагогічних колективах. Водночас немала частка респондентів із середнім і нижчим рівнем креативної установки вказує на потребу створення умов для розвитку творчої ініціативи, зокрема через гнучке управління, підтримку нових ідей, мінімізацію бюрократичного тиску та стимулювання педагогічних експериментів.

Формування інноваційного стилю мислення управлінця має стати одним із пріоритетів підвищення його професійної компетентності.

Рефлексивність є важливою когнітивною та пізнавальною характеристикою особистості, що визначає здатність осмислювати власні думки, дії, стратегії поведінки та прогнозувати наслідки управлінських рішень. У контексті діяльності керівників і організаторів освітнього процесу позашкільних закладів рефлексивність виступає чинником професійної свідомості, саморозвитку, критичного мислення та ефективного прийняття рішень.

Згідно з результатами дослідження, 37% управлінців мають високий рівень рефлексивності, що свідчить про їхню здатність до глибокого аналізу власних рішень, вміння прогнозувати розвиток ситуацій, критично оцінювати власні помилки та вчитися на досвіді. Це свідчить про зрілу управлінську позицію та сформовану установку на професійне самовдосконалення.

39% респондентів мають середній рівень рефлексивності. Такий показник вказує на здатність до осмислення своїх дій і позиції в основних управлінських ситуаціях, але без глибокої системності. Це досить стабільна основа, яку можна розвивати через залучення до програм професійного розвитку, обміну досвідом, супервізій або фасилітованих командних сесій.

Натомість 24% респондентів продемонстрували низький рівень рефлексивності, що може бути пов’язано з імпульсивністю в ухваленні рішень, труднощами з критичним аналізом, низьким рівнем самоспостереження або ригідністю мислення. В управлінській діяльності це може виявлятись у недостатньому врахуванні зворотного зв’язку, повторенні помилок або складнощах з прогнозуванням наслідків власних дій. Результати візуалізовано на рисунку 2.4.

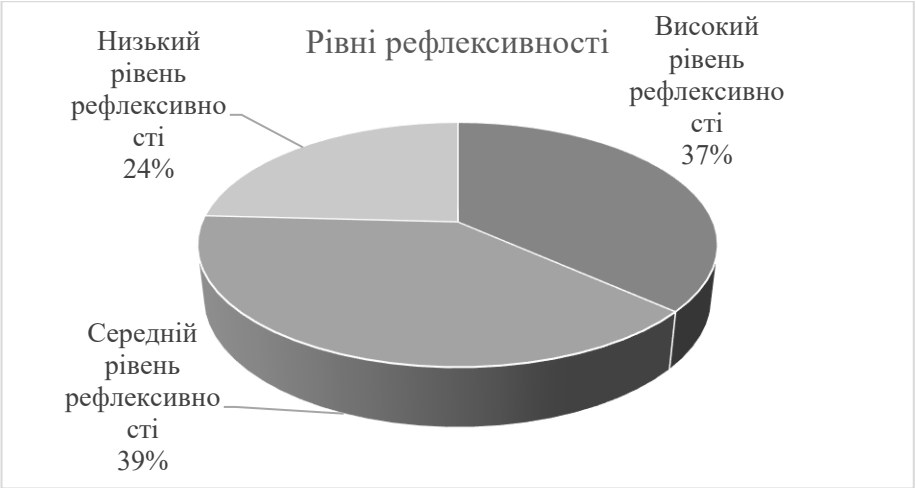

Рис. 2.4. Результати дослідження рефлексивності за методикою «Діагностика рівня рефлексивності»

Загалом результати свідчать, що понад три чверті управлінців (76%) мають середній або високий рівень рефлексивності, що є позитивною ознакою їхньої професійної зрілості, здатності до самоспостереження й самоаналізу, а також готовності до розвитку. Водночас наявність чверті респондентів із низьким рівнем рефлексивності вказує на потребу в цілеспрямованій роботі щодо формування культури рефлексії в освітньому середовищі, що може реалізовуватись через освітні семінари, коучингові сесії, групову супервізію або інструменти самооцінювання ефективності управлінських дій. Рефлексивність управлінця – це не лише про самокритику, а й про усвідомлений розвиток і вдосконалення професійної ролі в мінливому освітньому контексті.

Мотивація є одним із основних факторів професійної ефективності управлінців, оскільки вона визначає не лише ставлення до виконання обов’язків, а й загальну залученість у діяльність, ініціативність, готовність до саморозвитку й лідерства. У сфері позашкільної освіти, де важливо поєднувати управлінську дисципліну з креативністю, соціальною орієнтованістю та внутрішньою залученістю, результати цього опитувальника є особливо інформативними.

У таблиці 2.30 подано детальні результати дослідження мотиваційного профілю. Аналізуючи результати опитування, можемо побачити, що найвищий

пріоритет має потреба в хороших умовах праці (ранг 1) та потреба у високій заробітній платі (ранг 2). Це свідчить про наявність у частини управлінців зовнішньої мотивації, орієнтованої на стабільність, безпеку, комфорт і матеріальне забезпечення. Така мотивація є зрозумілою в умовах нестабільності, високого навантаження або перевантаження функціональними обов'язками.

Таблиця 2.30

Результати дослідження мотиваційного профілю за методикою «Діагностика мотиваційного профілю особистості»

№з/п	Показники мотиваційного профілю	M	SD	Ранг
1	Потреба в хороших умовах праці	1,55	1,74	1
2	Потреба у високій заробітній платні	2,16	1,76	2
3	Потреба в чіткому структуруванні роботи	3,21	2,18	3
4	Потреба бути креативним	4,22	1,64	4
5	Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку	5,24	2,1	5
6	Потреба в затребуваності	6,56	1,72	6
7	Потреба в різноманітності відчуттів	7,89	1,87	7
8	Потреба керувати іншими	8,12	2,2	8
9	Потреба ставити складні цілі й досягати їх	9,25	1,54	9
10	Потреба формувати стабільні взаємини	10,38	1,72	10
11	Потреба в соціальних контактах	11,02	1,56	11
12	Потреба у визнанні з боку інших людей	12,14	1,76	12

Високу позицію займає потреба в чіткому структуруванні роботи (ранг 3), що вказує на прагнення до визначеності, формалізованих процедур, регламентів. Управлінці з такою мотивацією ефективно працюють в умовах зрозумілої системи координат, однак можуть бути менш відкритими до інновацій або ризику.

Наступними за важливістю є потреба в креативності (ранг 4) та в особистісному зростанні, розвитку (ранг 5). Це свідчить про наявність внутрішньої, змістової мотивації, яка орієнтована на реалізацію потенціалу, пошук нових рішень, творчий підхід до управлінської та педагогічної діяльності. Такі мотиви особливо важливі у сфері позашкільної освіти, де потрібна ініціативність, ідеогенерація, залучення дітей до нестандартних форм навчання.

Потреба до затребуваності (ранг 6) та в різноманітності відчуттів (ранг 7) також мають середній рівень значущості, що свідчить про важливість соціального визнання та динаміки в професійному середовищі. Разом з потребою керувати іншими (ранг 8) і досягати складних цілей (ранг 9) це формує лідерсько-досягальний вектор мотивації, характерний для осіб з активною професійною позицією.

Найменш значущими виявилися потреба у визнанні з боку інших (ранг 12), соціальні контакти (ранг 11) та стабільні міжособистісні взаємини (ранг 10). Такий розподіл може свідчити про меншу соціальну спрямованість частини управлінців, можливо, через втому, професійне вигорання чи акцент на індивідуальні досягнення, а не на міжособистісну взаємодію.

Отримані результати вказують на переважання мотивів матеріальної стабільності, структурованості роботи, а також креативності та самореалізації. Це свідчить про наявність у досліджуваних збалансованого поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації. Такий профіль є потенційно стійким до професійних викликів, однак може потребувати посилення соціальної складової мотивації – зокрема, підтримки командної взаємодії, горизонтального обміну досвідом, розвитку культури визнання. Стимулювання внутрішніх мотивів (розвиток, самореалізація, залучення до творчих ініціатив) також сприятиме підвищенню професійної задоволеності та якості управлінської діяльності у сфері позашкільної освіти.

Емоційний інтелект (далі – EI) – одна з базових характеристик сучасного управлінця, що відображає його здатність розуміти власні й чужі емоції, регулювати емоційні реакції, емпатійно взаємодіяти з іншими та мотивувати себе до досягнення мети. Для керівників і організаторів позашкільної освіти, які працюють у динамічному середовищі з високим рівнем міжособистісних контактів та відповідальності, розвиток емоційного інтелекту є критично важливою умовою ефективного лідерства, командної роботи та запобігання емоційного вигорання. Опитувальник Н. Холла дозволяє комплексно оцінити

загальний рівень емоційного інтелекту, а також його п’ять головних компонентів.

На рисунку 2.5 подано загальні результати діагностики емоційного інтелекту керівників у закладах позашкілля. Так, загальний рівень емоційного інтелекту у 43% респондентів оцінено як високий, що вказує на розвинені емоційно-регуляторні та соціальні компетентності. Такі управлінці здатні ефективно взаємодіяти з колективом, врівноважено реагувати на конфлікти, підтримувати позитивний психологічний клімат і мобілізувати емоційні ресурси в умовах професійного навантаження.

34% учасників мають середній рівень EI, що є функціонально достатнім, проте потребує розвитку в умовах підвищеного стресу, складних міжособистісних ситуацій або в лідерських позиціях.

23% опитаних мають низький рівень емоційного інтелекту, що свідчить про труднощі в розумінні й регуляції емоцій, а також в емпатійній взаємодії з іншими. В управлінців це може призводити до деструктивних стилів керівництва, напруженості в колективі, нерозуміння потреб співробітників або відсутності підтримки команди.

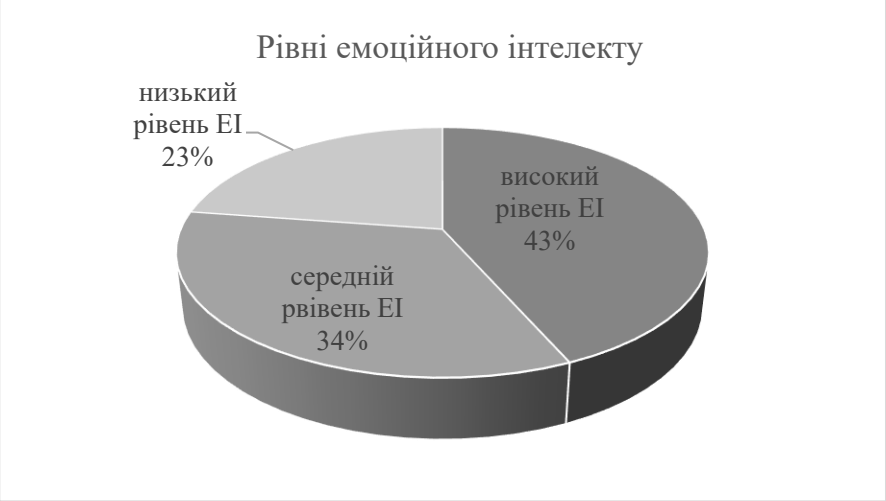

Рис. 2.5. Результати дослідження емоційного інтелекту за методикою «Діагностика емоційного інтелекту»

У таблиці 2.31 подано результати дослідження показників емоційного інтелекту. За показником управління своїми емоціями високий рівень виявлено у 49% респондентів, середній – у 34% та низький – у 17%. Це позитивний показник, що свідчить про здатність до саморегуляції та збереження стабільності в критичних ситуаціях.

Самомотивація: 45% досліджуваних мають високий рівень, 37% – середній, 18% – низький. Висока самомотивація забезпечує внутрішню стійкість та орієнтацію на досягнення результатів навіть за умов зовнішніх труднощів.

Емпатія: 42% – високий рівень, 35% – середній, 14% – низький. Це свідчить про загальну здатність розуміти емоційний стан інших, що важливо в керівництві педагогічним колективом.

Емоційна обізнаність (усвідомлення власних емоцій): 45% високий рівень, але водночас і 27% низький, що вказує на полярність у цій характеристиці. Частина управлінців може не усвідомлювати власних емоційних реакцій, що впливає на якість ухвалених рішень.

Розпізнавання емоцій інших: лише 38% досліджуваних продемонстрували високий рівень, 28% – низький. Це може свідчити про потенційні труднощі у виявленні прихованих емоцій співробітників, що важливо для своєчасного реагування на проблеми в колективі.

Таблиця 2.31

Результати дослідження емоційного інтелекту за методикою «Діагностика емоційного інтелекту»

№з/п	Показники емоційного інтелекту та рівні їх вираження	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
1	Розпізнавання емоцій інших людей	38%	33%	28%
2	Управління своїми емоціями	49%	34%	17%
3	Самомотивація	45%	37%	18%
4	Емпатія	42%	35%	14%
5	Емоційна обізнаність	45%	31%	27%

Загальні результати свідчать про достатній рівень розвитку емоційного інтелекту в більшості управлінців, що є основою для ефективної командної роботи, конструктивної комунікації та стресостійкості. Водночас виявлені дефіцити у сфері емоційної обізнаності та розпізнавання емоцій інших людей вказують на потребу в розвитку емоційної чутливості та рефлексивних навичок. Підвищення рівня емоційного інтелекту може бути досягнуте через тренінги емоційної компетентності, супервізії, коучинг та практики усвідомлення. Таким чином, емоційний інтелект варто розглядати як головний ресурс лідерської ефективності в закладах позашкільної освіти.

Резилієнтність (психологічна стійкість) – це здатність особистості адаптуватися до складних життєвих обставин, зберігати ефективність у стресових ситуаціях та швидко відновлювати психоемоційний баланс. У сфері управління, особливо в закладах позашкільної освіти, де керівники щодня мають справу з організаційними викликами, людськими чинниками та постійними змінами, резилієнтність є критично важливою професійною якістю. Методика діагностики рівня стресостійкості (CD-RISC) дозволяє оцінити рівень психологічної стійкості як здатності справлятися з труднощами, зберігати контроль та відновлювати ресурсність після психоемоційного навантаження.

На рисунку 2.6 подано результати дослідження стресостійкості управлінців позашкільної освіти. Як свідчать дані, 47% опитаних мають високий рівень резилієнтності, що вказує на добру здатність до емоційного самоконтролю, мобілізації внутрішніх ресурсів і швидкого повернення до конструктивної діяльності після труднощів. Ці респонденти зазвичай характеризуються стійкістю до вигорання, оптимістичним стилем мислення, гнучкістю у вирішенні нестандартних завдань.

32% респондентів продемонстрували середній рівень стресостійкості, що є достатнім для функціонування в стабільних умовах, однак може виявитися недостатнім при хронічному стресі або в умовах кризового менеджменту. Цим

управлінцям доцільно розвивати навички емоційного відновлення, стрес-менеджменту та самодопомоги.

21% осіб мають низький рівень стресостійкості, що може свідчити про високу емоційну вразливість, труднощі з адаптацією, швидке виснаження ресурсів у разі тривалих труднощів або тиску. Така група є потенційно вразливою до професійного вигорання, тривожності, конфліктної поведінки чи втрати ефективності в роботі.

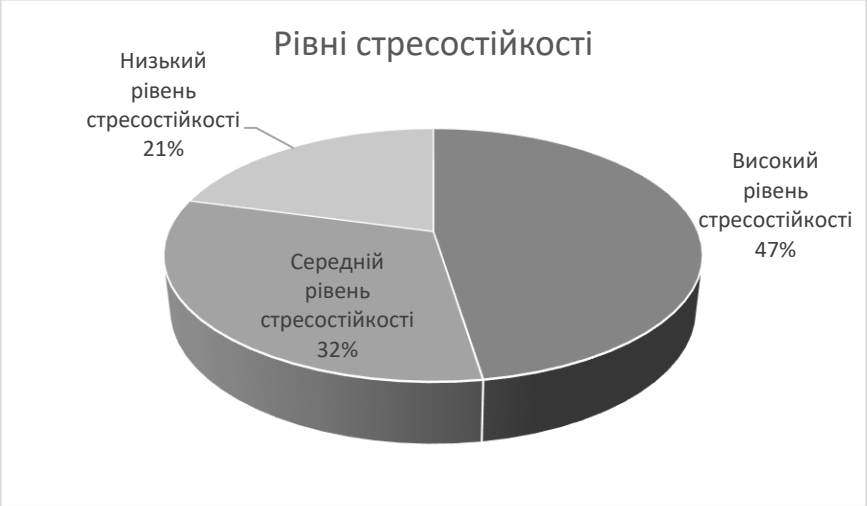

Рис. 2.6. Результати дослідження стресостійкості за методикою «Діагностика рівня стресостійкості (CD–RISC)»

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що більшість управлінців позашкільної освіти має достатній або високий рівень стресостійкості, що забезпечує їхню ефективність в умовах освітніх викликів. Водночас частина респондентів демонструє низький рівень психологічної стійкості, що свідчить про потребу в психологічній підтримці, впровадженні програм розвитку емоційної саморегуляції, тренінгів стресостійкості та ресурсного відновлення. Формування стресостійкості є одним із головних напрямків розвитку управлінського потенціалу у сфері освіти, зокрема й освіти позашкілля.

Узагальнення результатів дослідження управлінського персоналу закладів позашкільної освіти м. Львова засвідчило певну варіативність рівнів розвитку головних особистісних та професійних характеристик: лідерського потенціалу, стилю керівництва, емоційного інтелекту, креативності, організованості, рефлексивності, мотиваційної спрямованості та резилієнтності. Частина обстежених респондентів продемонструвала високі результати, що свідчить про сформованість управлінських ресурсів, тоді як у деяких помітні ознаки професійної вразливості або потреби в цілеспрямованому розвитку певних якостей.

Однак сам по собі кількісний розподіл не дає повної картини функціональної взаємодії психологічних змінних у межах управлінської діяльності. Для глибшого розуміння взаємозв'язків між показниками, виявлення внутрішніх закономірностей у структурі управлінського профілю, а також для з'ясування того, які якості потенційно посилюють або послаблюють одна одну, доцільним є застосування кореляційного аналізу.

З метою виявлення взаємозв'язків між окремими психологічними характеристиками було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта рангової кореляції Спірмена. Аналіз дозволив визначити, наскільки тісно пов'язані між собою такі змінні, як рівень емоційного інтелекту, резилієнтність, лідерські якості, креативність, мотиваційна спрямованість та інші досліджувані показники. Отримані результати дали змогу сформулювати припущення щодо структури психологічного профілю ефективного управлінця у сфері позашкільної освіти та виявити основні предиктори управлінської компетентності.

За допомогою кореляційного аналізу було встановлено такі кореляційні зв'язки.

Так, установка на креативну поведінку демонструє кореляційні зв'язки з такими показниками, як: стиль «творчий новатор» ($r=0.632$; $p\leq0.01$), комунікативні якості ($r=0.489$; $p\leq0.05$), організаційні якості ($r=0.658$; $p\leq0.01$), а

також із потребою в різноманітності відчуттів ($r=0.554$; $p\leq0.05$) та потребою бути креативним ($r=0.637$; $p\leq0.01$).

Отримані результати кореляційного аналізу дозволяють виявити важливі психологічні чинники, що пов'язані з установкою на креативну поведінку управлінського персоналу закладів позашкільної освіти. Ця установка відображає не лише загальну схильність особистості до творчості, а й готовність реалізовувати нестандартні підходи в управлінській і педагогічній діяльності.

Установка на креативну поведінку передусім має сильний позитивний зв'язок зі стилем «творчий новатор» ($r=0.632$; $p\leq0.01$). Це свідчить про узгодженість між особистісною орієнтацією на інноваційність і фактичною управлінською поведінкою. Управлінці, які сприймають себе як новаторів, зазвичай виявляють високу відкритість до змін, здатність до генерації нових ідей, ініціативність, тобто якраз ті якості, що визначають креативний стиль управління у сфері позашкільної освіти.

Значущі зв'язки також виявлено з комунікативними ($r=0.489$; $p\leq0.05$) та організаційними якостями ($r=0.658$; $p\leq0.01$). Це вказує на те, що креативність управлінця не існує ізольовано від його здатності до ефективної взаємодії з іншими та організації процесів. Для керівника закладу позашкільної освіти, де освітній процес часто є міждисциплінарним, проєктним і командним, комунікація та організованість є передумовами для реалізації творчих ідей на практиці.

Високу кореляцію зафіксовано також із потребою в різноманітності відчуттів ($r=0.554$; $p\leq0.05$), що свідчить про те, що креативно орієнтовані управлінці мають потребу в динаміці, нових враженнях, змінюваності умов. Це логічно поєднується з установкою на творче самовираження як джерело внутрішньої мотивації.

Нарешті найсильніший зв'язок спостерігається з потребою бути креативним ($r=0.637$; $p\leq0.01$), що є цілком очікуваним, адже саме мотиви творчості є джерелом установки на відповідну поведінку. Високі значення цього

зв’язку підтверджують, що внутрішня мотивація до креативності є фундаментом для її реалізації у професійній діяльності.

Таким чином, отримані кореляційні зв’язки демонструють, що установка на креативну поведінку у керівників закладів позашкільної освіти не є ізольованою рисою, а глибоко вбудована в загальну структуру управлінської ефективності. Вона поєднується з новаторським стилем, організаційною компетентністю, комунікативною відкритістю, адаптивністю та внутрішньою потребою до самовираження й динаміки. Це підкреслює значущість розвитку креативного мислення як важливого компонента професійного зростання та лідерського потенціалу управлінців у сучасній системі освіти.

Потреба в удосконаленні, зростанні та розвитку має кореляційні зв’язки з рефлексивністю ($r=0.487$; $p\leq0.05$), самомотивацією ($r=0.534$; $p\leq0.05$) та емоційною обізнаністю ($r=0.557$; $p\leq0.05$).

Одна з найважливіших професійно-мотиваційних змінних, що визначає якість управлінської діяльності в освіті, – це потреба особистості в саморозвитку. У контексті діяльності керівників позашкільної освіти вона відіграє роль внутрішнього ресурсу, який спонукає до підвищення кваліфікації, освоєння нових форматів роботи, ініціювання змін у закладі. Проведений кореляційний аналіз виявив низку статистично значущих зв’язків, які дають змогу глибше зрозуміти психологічний зміст цієї потреби.

Зокрема, потреба в удосконаленні, зростанні й розвитку суттєво пов’язана з рівнем рефлексивності ($r=0.487$; $p\leq0.05$). Це означає, що управлінці, які мають схильність до осмислення власної діяльності, аналізу особистих сильних і слабких сторін, частіше виявляють потребу у професійному зростанні. Рефлексивність виконує роль метапізнавального механізму, який допомагає усвідомлювати потребу в змінах і корекції власних дій.

Також зафіксовано виражений зв’язок із самомотивацією ($r=0.534$; $p\leq0.05$), що свідчить про те, що бажання до розвитку супроводжується високим рівнем внутрішньої активності, здатністю до самостійного стимулювання себе до

досягнення мети. Це важлива характеристика для управлінця, який не лише декларує наміри, а й здатен доводити розпочате до кінця.

Зв'язок з емоційною обізнаністю ($r=0.557$; $p\leq0.05$) демонструє, що потреба у зростанні поєднується зі здатністю усвідомлювати власні емоційні стани. Така емоційна чутливість дозволяє людині краще розуміти себе, виявляти внутрішні бар'єри до розвитку, регулювати свій емоційний стан у складних професійних ситуаціях.

Виявлені кореляційні зв'язки вказують на те, що потреба в професійному зростанні серед управлінців закладів позашкільної освіти має інтегрований характер: вона поєднує когнітивний (рефлексивність), емоційний (усвідомлення власного стану), мотиваційний (самостимулювання) та поведінковий (реалізація намірів через дії) компоненти. Це є свідченням того, що ефективне управління розвитком освітнього середовища починається з внутрішньої готовності керівника до власного зростання, що робить цю змінну головним показником психологічної зрілості та професійної перспективності.

Потреба в чіткому структуруванні роботи корелює зі стилем управління «Формаліст-бюрократ» ($r=0.568$; $p\leq0.01$) та стилем управління «Професіонал–перфекціоніст» ($r=0.621$; $p\leq0.01$).

Потреба в чіткому структуруванні роботи – це одна з провідних ознак мотиваційної орієнтації на порядок, передбачуваність і стабільність у професійній діяльності. Для управлінців, зокрема у сфері позашкільної освіти, вона може виявлятись у прагненні до регламентованих процесів, дотримання норм і правил, структурованого планування діяльності. Проведений кореляційний аналіз дозволяє глибше зрозуміти, які психологічні стилі керівництва пов'язані з цією потребою.

Зокрема, виявлено тісний позитивний зв'язок між потребою в структурованості та управлінським стилем «Формаліст-бюрократ» ($r=0.568$; $p\leq0.01$), що є цілком логічним, адже цей стиль характеризується акцентом на нормативність, дотримання посадових інструкцій, формалізацію процедур,

уникнення спонтанності. Управлінці такого типу найчастіше створюють систему, де робота підпорядковується чітким стандартам, що відповідає їхньому внутрішньому запиту на структурність.

Ще сильніший зв'язок виявлено з управлінським стилем «Професіонал-перфекціоніст» ($r=0.621$; $p\leq0.01$). Особи з таким стилем не лише дотримуються правил, а й висувають високі вимоги до якості виконання роботи, орієнтовані на деталі, системність, точність і контроль. Висока потреба в структурованості тут відіграє роль психологічного орієнтира, що дозволяє підтримувати відчуття ефективності та впорядкованості в діяльності.

Загалом отримані дані вказують на те, що потреба в чіткій організації праці є тісно пов'язана з нормативними, консервативними і перфекціоністськими управлінськими орієнтаціями. У керівників закладів позашкільної освіти це може виявлятись у прагненні до контролю, чіткої ієрархії, регламентованості діяльності педагогів і вихованців. Така потреба, з одного боку, забезпечує системність управлінського процесу, а з іншого – у надмірному вияві може гальмувати впровадження інновацій, обмежувати гнучкість мислення та адаптивність до змін. Отже, для забезпечення балансу між структурованістю та відкритістю до нового доцільним є розвиток гнучких управлінських стратегій у межах стабільних організаційних рамок.

Самомотивація демонструє кореляційні зв'язки з потребою досягати цілі ($r=0.587$; $p\leq0.01$), потребою в удосконаленні, зростанні та розвитку ($r=0.684$; $p\leq0.01$), лідерськими ($r=0.611$; $p\leq0.01$) та організаційними якостями ($r=0.571$; $p\leq0.01$).

Самомотивація є одним із головних компонентів внутрішньої регуляції діяльності, що особливо важливо для управлінців, які часто функціонують у режимі багатозадачності, прийняття відповідальних рішень, взаємодії з педагогами, батьками та дітьми. Для представників керівної ланки в закладах позашкільної освіти самомотивація забезпечує стійкість у досягненні цілей, ініціативність і витривалість у тривалих проєктах.

Результати кореляційного аналізу підтверджують, що самомотивація має чітко виражені зв’язки з низкою професійно важливих характеристик.

Насамперед встановлено сильний зв’язок із потребою досягати складні цілі ($r=0.587$; $p\leq0.01$). Це вказує на те, що самомотивовані управлінці не уникають викликів, навпаки, вони орієнтовані на результат, підвищення стандартів і досягнення максимальної ефективності в межах своєї діяльності. Такі особи є драйверами змін і активного розвитку закладу.

Ще сильніший зв’язок виявлено з потребою в удосконаленні, зростанні та розвитку ($r=0.684$; $p\leq0.01$). Це свідчить про глибоку внутрішню мотиваційну налаштованість на самопокращення, підвищення професійної компетентності, прагнення вийти за межі рутинного виконання обов’язків. Важливо зазначити, що ця пара змінних відображає високий рівень особистісної зрілості та професійного самостимулювання.

Самомотивація позитивно корелює з лідерськими якостями ($r=0.611$; $p\leq0.01$). Це може бути показником того, що внутрішня енергія, здатність самостійно активізуватись та підтримувати високий рівень залученості безпосередньо впливає на здатність вести за собою інших, бути прикладом для підлеглих і мотивувати колектив.

Значущий зв’язок виявлено також з організаційними якостями ($r=0.571$; $p\leq0.01$), що свідчить про те, що самомотивовані управлінці ефективно організовують як власну діяльність, так і командні процеси. Вони зазвичай виявляють дисциплінованість, відповідальність, уміння структурувати завдання та делегувати повноваження.

Отримані результати підтверджують, що самомотивація виконує роль ядра ефективної управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти. Вона пов’язана не лише з прагненням до розвитку та досягнення цілей, а й з реалізацією цих прагнень у конкретній організаційній практиці. Наявність кореляцій із лідерськими та організаційними якостями свідчить, що самомотивація є не лише внутрішньою установкою, а виявляється через

конкретну продуктивну поведінку. У цьому сенсі її можна розглядати як предиктор професійної ефективності, ресурс, що забезпечує сталість управлінської діяльності навіть в умовах підвищеного навантаження чи змін.

Стресостійкість корелює з емоційним інтелектом ($r=0.651$; $p\leq0.01$), стилями «Фахівець-практик» ($r=0.535$; $p\leq0.05$) та «Постійний адаптатор» ($r=0.659$; $p\leq0.01$), лідерськими ($r=0,493$; $p\leq0.05$), комунікативними ($r=0.439$; $p\leq0.05$) та організаційними якостями ($r=0.569$; $p\leq0.01$).

Стресостійкість є однією з головних якостей управлінця, яка визначає його здатність зберігати емоційну стабільність, продуктивність і якість ухвалення рішень в умовах тиску, невизначеності або багатозадачності. Для керівників закладів позашкільної освіти – системи, яка функціонує у змінному соціокультурному середовищі та часто працює з великою кількістю суб'єктів, що взаємодіють між собою (вихованці, батьки, педагоги, партнери), – психологічна стійкість є критичним ресурсом для ефективного управління.

Результати кореляційного аналізу підтверджують багатовимірну взаємопов'язаність стресостійкості з низкою важливих управлінських та особистісних характеристик.

Насамперед, високу кореляцію виявлено між стресостійкістю та емоційним інтелектом ($r=0.651$; $p\leq0.01$). Це закономірно, адже емоційний інтелект забезпечує здатність розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції, що критично важливо у стресових ситуаціях. Управлінці з розвиненим ЕІ здатні утримувати емоційний баланс, уникати імпульсивних рішень та підтримувати конструктивну комунікацію в кризових умовах.

Також встановлено статистично значущий зв'язок зі стилем «Постійний адаптатор» ($r=0.659$; $p\leq0.01$), що вказує на гнучкість, здатність до саморегуляції та відкритість до змін як складові стресостійкості. Особи з цим стилем зазвичай не чинять опору новому, не фокусуються на труднощах, а шукають способи адаптуватися та зберегти ефективність, що є ознакою високої психологічної стійкості.

Значущий зв’язок зафіксовано також зі стилем «Фахівець-практик» ($r=0.535$; $p\leq0.05$), який характеризує осіб, орієнтованих на справу, практичне вирішення проблем, самодисципліну й результат. Така управлінська орієнтація на практичність може виступати буфером у стресових ситуаціях, коли фокус на діях зменшує вплив емоційного напруження.

Крім того, стресостійкість позитивно корелює з лідерськими якостями ($r=0.493$; $p\leq0.05$). Це свідчить про те, що здатність бути стійким у складних ситуаціях підтримує довіру до керівника, формує авторитет і стабілізує команду. Емоційно врівноважений лідер має більшу здатність надихати й підтримувати колектив у складних умовах.

Додатково виявлено зв’язки з комунікативними ($r=0.439$; $p\leq0.05$) та організаційними якостями ($r=0.569$; $p\leq0.01$). Такі результати підтверджують, що стресостійкі управлінці не лише внутрішньо стабільні, а й здатні ефективно організовувати комунікаційні та управлінські процеси, що забезпечує стійкість колективу загалом.

Виявлені зв’язки дозволяють стверджувати, що стресостійкість є центральною особистісною характеристикою ефективного управлінця в позашкільній освіті, яка інтегрує в собі емоційно-регуляторні, комунікативні, організаторські та адаптаційні компоненти. Високий рівень стресостійкості дозволяє не лише підтримувати власну ефективність, а й виступати стабілізаційним чинником для колективу в умовах змін і професійних викликів. Розвиток цієї характеристики має бути одним зі стратегічних напрямків психологічного супроводу управлінських кадрів у системі освіти.

Проведений кореляційний аналіз виявив низку негативних взаємозв’язків, які підтверджують психологічну віддаленість авторитарного стилю від особистісних характеристик сучасного ефективного управлінця.

Отримані результати свідчать про те, що авторитарний стиль управління є несумісним з емоційною зрілістю, лідерською культурою та емпатійною взаємодією, які є важливими чинниками ефективного керівництва у сфері

позашкільної освіти. Його вираженість пов’язана зі стажем роботи, що може бути підставою для впровадження таких програм перепідготовки управлінців, що спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, комунікативних і гнучких управлінських стратегій. Зниження авторитарності керівництва є важливою умовою для модернізації управління та підвищення командної ефективності в сучасних освітніх закладах.

Емоційний інтелект демонструє кореляційні зв’язки із стилями «Фахівець-практик» ($r=0.643$; $p\leq0.01$) та «Постійний адаптатор» ($r=0.576$; $p\leq0.01$), комунікативними ($r=0.558$; $p\leq0.05$), організаційними ($r=0.497$; $p\leq0.05$) та лідерськими якостями ($r=0.624$; $p\leq0.01$).

Емоційний інтелект у структурі управлінської компетентності є важливою особистісною характеристикою, що забезпечує ефективну взаємодію, ухвалення зважених рішень, стресостійкість та емоційну врівноваженість. У контексті позашкільної освіти, де управлінець постійно взаємодіє з колективом педагогів, вихованцями, батьками та партнерами, розвинений емоційний інтелект – запорука лідерської ефективності, командної злагодженості та високої якості освітнього процесу.

Згідно з результатами кореляційного аналізу, емоційний інтелект має тісні позитивні зв’язки з кількома важливими управлінськими показниками.

Найсильніший зв’язок виявлено зі стилем «Фахівець-практик» ($r=0.643$; $p\leq0.01$). Це свідчить про те, що управлінці з високим рівнем EI не лише добре орієнтуються в емоційній сфері, а й здатні ефективно трансформувати емоційне розуміння в конкретні, практичні дії. Вони не втрачають ресурсу у стресі, не уникають складних ситуацій, а, навпаки, діють продумано й результативно, орієнтуючись на досягнення мети.

Значущий зв’язок також зафіксовано зі стилем «Постійний адаптатор» ($r=0.576$; $p\leq0.01$), що підкреслює здатність емоційно інтелігентних керівників гнучко адаптуватися до змін, балансувати між різними підходами, нівелювати

конфлікти і зберігати позитивну атмосферу в колективі. Адаптивність, як риса сучасного управлінця, нерозривно пов'язана з емоційною регуляцією.

Емоційний інтелект також корелює з комунікативними якостями ($r=0.558$; $p\leq0.05$), що підтверджує теоретичні уявлення про ЕІ як основу для ефективної міжособистісної взаємодії. Управлінці з високим ЕІ зазвичай уміють слухати, переконувати, вести діалог і створювати атмосферу психологічної безпеки.

Серед інших зв'язків варто відзначити організаційні якості ($r=0.497$; $p\leq0.05$), які також позитивно пов'язані з рівнем ЕІ. Це означає, що здатність розуміти емоційні стани (власні та чужі) допомагає керівнику краще структурувати робочий процес, розподіляти навантаження, координувати діяльність та уникати напруги в команді.

Нарешті емоційний інтелект має сильну позитивну кореляцію з лідерськими якостями ($r=0.624$; $p\leq0.01$), що узгоджується з концепцією емоційного лідерства. Це свідчить про те, що управлінці з розвиненим ЕІ здатні надихати, підтримувати, ефективно впливати на інших не через примус, а через емоційне залучення та довіру.

Отримані результати демонструють, що емоційний інтелект є інтегральною основою ефективного стилю керівництва в сучасній позашкільній освіті. Він тісно пов'язаний як з гнучкістю та адаптивністю, так і з умінням організувати колектив, підтримувати конструктивні комунікації й реалізовувати управлінські рішення на практиці. Емоційний інтелект виступає психологічним ресурсом лідерства, здатним забезпечити не лише особисту ефективність управлінця, а й стійкість і злагодженість усього освітнього середовища. Його розвиток має бути стратегічним напрямком у професійному зростанні керівних кадрів.

Проведений кореляційний аналіз дозволив виявити низку статистично значущих взаємозв'язків між основними психологічними характеристиками управлінського персоналу закладів позашкільної освіти м. Львова. Отримані результати свідчать про те, що ефективна управлінська діяльність зумовлюється

комплексом взаємопов’язаних особистісних, мотиваційних та емоційно-вольових рис. Установка на креативну поведінку суттєво корелює з комунікативними й організаційними якостями, креативною мотивацією та гнучкими стилями управління. Це підтверджує, що креативність в управлінні ґрунтується як на внутрішній потребі до новизни, так і на міжособистісних компетенціях. Потреба в розвитку й удосконаленні тісно пов’язана з самомотивацією, рефлексивністю, емоційною обізнаністю й реалізаторським стилем.

Таким чином, орієнтація на саморозвиток зумовлює проактивну й ефективну управлінську поведінку. Самомотивація виступає центральною особистісною змінною, що поєднує цілепокладання, лідерство, організаційні здібності й реалізаторський стиль ухвалення рішень. Стресостійкість позитивно пов’язана з емоційним інтелектом, соціальними компетентностями (комунікативні, лідерські, організаційні якості), а також зі стилями «Фахівець-практик» і «Постійний адаптатор». Це свідчить про ресурсну функцію стресостійкості в складних умовах управління. Емоційний інтелект є потужним предиктором лідерських, комунікативних і адаптивних характеристик, а також професійної гнучкості. Особи з розвиненим емоційним інтелектом демонструють високий рівень взаємодії, практичного застосування емоційних навичок і ефективного реагування в умовах змін. Авторитарний стиль ухвалення управлінських рішень має негативні кореляції з емпатією, емоційним інтелектом і лідерськими якостями, натомість позитивно пов’язаний зі стажем роботи. Це свідчить про певне збереження традиційних жорстких управлінських моделей у більш досвідчених керівників.

Узагальнюючи, можемо стверджувати, що успішна управлінська діяльність у позашкільній освіті зумовлена гармонійним поєднанням емоційної зрілості, креативного потенціалу, самомотивації, адаптивності та соціальних компетентностей. Авторитарні риси та ригідні стилі управління, навпаки,

асоціюються з дефіцитом цих якостей і можуть виступати стримувальним фактором управлінської ефективності.

Попередньо було встановлено, що окремі психологічні характеристики управлінського персоналу закладів позашкільної освіти взаємопов'язані та разом утворюють цілісну систему, що визначає ефективність керівної діяльності. Однак кореляційні зв'язки лише вказують на наявність асоціацій між змінними; вони не дають уявлення про те, які приховані (латентні) структури об'єднують ці показники у більш узагальнені виміри.

З метою виявлення структурно-узагальнених психологічних детермінант, що лежать в основі управлінської ефективності в закладах позашкільної освіти, доцільним є проведення факторного аналізу. Цей статистичний метод дозволяє виявити приховані (латентні) змінні – фактори, які пояснюють взаємозв'язки між великою кількістю емпіричних показників та узагальнюють складні особистісно-професійні характеристики управлінців у більш компактні й концептуально значущі утворення.

У контексті дослідження особливої уваги заслуговують ті психометричні змінні, які виявили найтісніші кореляційні зв'язки між собою: характеристики мотивації, емоційного інтелекту, копінг-стратегій, стилів управління, лідерських, організаційних та комунікативних якостей. Узагальнення цих змінних у межах факторного аналізу дає змогу не лише зменшити кількість незалежних змінних у подальшому моделюванні, але й сформувати психологічний профіль ефективного управлінця як типового представника сучасної системи позашкільної освіти.

Факторний аналіз дозволив згрупувати взаємопов'язані змінні у відносно самостійні психологічні кластери, які виступають як внутрішні психологічні ресурси та компетентності сучасного управлінця в позашкільній освіті. Виявлені чинники розкривають як особистісні резерви, так і потенційні вектори розвитку управлінської діяльності.

У результаті аналізу було виокремлено чотири головні фактори, що разом пояснюють значну частину дисперсії в отриманих даних:

Лідерсько-організаційний ресурс відображає активну управлінську позицію, прагнення до впливу, організаційної чіткості та досягнень.

Емоційно-комунікативна компетентність узагальнює емоційні та соціальні навички, необхідні для ефективної взаємодії.

Креативність і розвиток підкреслюють орієнтацію на інноваційність, самореалізацію, відкритість до нових підходів.

Ресурсність та відновлення визначають здатність зберігати психоемоційний баланс, орієнтацію на стабільність і внутрішню рефлексію.

Далі подано детальний опис кожного з виявлених факторів із відповідною інтерпретацією їх значення в контексті управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти.

У таблиці 2.32 презентовано інформацію щодо першого фактора, зокрема його інформативність, факторні компоненти та їх навантаження. Він об’єднує особистісні якості, мотиваційні настанови та стильові особливості, які разом формують психологічну основу ефективної управлінської діяльності у сфері позашкільної освіти, і пояснює 31% варіативності даних, що свідчить про його високу значущість у структурі психолого-професійного профілю управлінців.

Цей фактор відображає внутрішню готовність управлінця до активної, відповідальної та результативної професійної діяльності, у якій поєднуються високий рівень самоорганізації, прагнення до впливу, соціальна визнаність та практична реалізація управлінських функцій. Управлінці, у яких він виражений, демонструють:

- рішучість і впевненість в ухваленні рішень;
- готовність до ініціювання змін;
- високу вимогливість до себе та підлеглих;
- орієнтацію на стратегічний розвиток та результат.

Цей фактор є визначальним у забезпеченні ефективного лідерства в системі позашкільної освіти, оскільки саме він поєднує головні компоненти професійної суб'єктності керівника.

Таблиця 2.32

Результати факторного аналізу.

Фактор 1 «Лідерсько-організаційний ресурс»

Фактор та його інформативність	**Факторні компоненти та їх навантаження**
F1 «ЛІДЕРСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РЕСУРС» (h=31%)	лідерські якості (0.497), організаційні якості (0.567), потреба ставити складні цілі й досягати їх (0.458), потреба керувати іншими (0.568), потреба у визнанні з боку інших людей (0.568), потреба в затребуваності (0.524), «Професіонал-перфекціоніст» (0.557), «Фахівець-практик» (0.569).

Крім того, фактор «Лідерсько-організаційний ресурс» може бути використаний як індикатор управлінського потенціалу під час підбору кадрів, атестації або розробки програм розвитку лідерських компетентностей. Особи з високим рівнем цього ресурсу здатні брати на себе відповідальність, організовувати освітній процес, ефективно працювати з командою та впроваджувати інновації. Його розвиток слід підтримувати через:

- програми наставництва;
- тренінги з лідерства й командної взаємодії;
- формування системи визнання досягнень;
- розвиток стратегічного й адаптивного мислення.

У таблиці 2.33 подано інформацію щодо другого фактора, зокрема його інформативність, факторні компоненти та їх навантаження. Він об'єднує характеристики, що відображають здатність управлінців розуміти себе та інших, ефективно взаємодіяти в соціальному середовищі, адаптувати свою поведінку до ситуації та будувати конструктивні міжособистісні зв'язки і пояснює 26% варіативності показників, що свідчить про його високу роль у професійному

функціонуванні управлінців позашкільної освіти. Цей фактор відображає синтез емоційної зрілості, соціальної чутливості та комунікативної гнучкості, які критично важливі для ефективної управлінської діяльності в гуманітарному середовищі закладу позашкільної освіти. Його висока вираженість свідчить про такі якості управлінця:

- здатність підтримувати здоровий соціально-психологічний клімат у колективі;
- уміння керувати власним емоційним станом у стресових ситуаціях;
- розуміння мотивацій, емоцій і потреб інших людей;
- схильність до конструктивної комунікації і вирішення конфліктів;
- вміння обирати доречний стиль управління залежно від ситуації.

Таблиця 2.33

Результати факторного аналізу.

Фактор 2 «Емоційно-комунікативна компетентність»

Фактор та його інформативність	**Факторні компоненти та їх навантаження**
F2 «ЕМОЦІЙНО–КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ» (h=26%)	емоційний інтелект (0, 569), емпатія (0.457), розпізнавання емоцій інших людей (0,536), управління своїми емоціями (0.478), емоційна обізнаність (0.592), комунікативні якості (0.574), «Фахівець–практик» (0.487).

Загалом фактор «Емоційно-комунікативна компетентність» є важливим критерієм психологічної зрілості управлінця, що визначає якість його взаємодії з колективом, батьками, учнями та партнерами. Його розвиток забезпечує:

- зниження рівня внутрішньоколективних конфліктів;
- посилення психологічної безпеки в освітньому середовищі;
- підвищення ефективності ухвалення рішень у складних умовах;
- формування довірливих і професійних стосунків.

Підвищення цього ресурсу можливе шляхом проведення цільових тренінгів емоційного інтелекту, практик ненасильницького спілкування, розвитку навичок рефлексії, адаптивності й емоційної регуляції.

У таблиці 2.34 подано інформацію щодо третього фактора, зокрема його інформативність, факторні компоненти та їх навантаження. Фактор «Креативність і розвиток» інтегрує когнітивні, мотиваційні та стильові характеристики, що відображають прагнення до новизни, самореалізації, інтелектуальної активності й міжособистісної взаємодії. Він пояснює 23% варіативності даних і посідає важливе місце в структурі особистості управлінців позашкільної освіти, особливо з огляду на інноваційний і творчий характер цієї галузі.

Цей фактор вказує на особистісну схильність до інноваційної діяльності та самоактуалізації. Управлінці, для яких він є провідним, зазвичай:

- активно шукають нові підходи та рішення;
- демонструють допитливість, інтелектуальну відкритість і експериментальність;
- швидко адаптуються до змін;
- заохочують розвиток креативності у підлеглих;
- схильні до концептуального аналізу, бачення системних зв’язків;
- тяжіють до гуманістичних або філософських підходів в управлінні;
- можуть нехтувати формальними рамками, надаючи перевагу гнучкості.

Таблиця 2.34

Результати факторного аналізу.

Фактор 3 «Креативність і розвиток»

Фактор та його інформативність	**Факторні компоненти та їх навантаження**
F3 «КРЕАТИВНІСТЬ І РОЗВИТОК» (h=23%)	установка на креативну поведінку (0.547), потреба бути креативним (0.578), потреба в удосконаленні, зростанні та розвитку

	(0.497), потреба в різноманітності відчуттів (0.521), потреба в соціальних контактах (0.478), творчий новатор (0.562), «Філософ–теоретик» (0.469).

Загалом фактор «Креативність і розвиток» є важливим ресурсом в управлінні позашкільною освітою, де значну роль відіграють:

- варіативні освітні програми;
- нестандартні форми виховної роботи;
- проєктна діяльність;
- творчі ініціативи з учнями, батьками, громадою.

Управлінці з високим ступенем вираження цього фактора здатні:

- продукувати нові ідеї;
- формувати креативну атмосферу в закладі;
- заохочувати розвиток особистісного потенціалу педагогів;
- впроваджувати освітні інновації.

Їхня управлінська ефективність підвищується за умов середовища, відкритого до експериментів, розвитку, партнерства і творчої свободи.

У таблиці 2.32 подано інформацію щодо четвертого фактора, зокрема його інформативність, факторні компоненти та їх навантаження. Четвертий фактор об’єднує психологічні й мотиваційні змінні, що стосуються збереження внутрішніх ресурсів, адаптації до стресових умов, організованості та прагнення до стабільних, комфортних умов діяльності. Він пояснює 19% варіативності і відображає глибинний рівень психічного самозбереження, що є надзвичайно важливим в управлінській діяльності у сфері позашкільної освіти.

Цей фактор вказує на збалансоване поєднання особистісних ресурсів адаптації, самоусвідомлення і прагнення до стабільного середовища. Управлінці, у яких домінує цей фактор:

- здатні ефективно мобілізовуватись у критичних ситуаціях;
- шукають способи для внутрішнього відновлення і психологічного захисту;
- прагнуть підтримувати чітку організацію робочих процесів;

- високо цінують сталість, порядок, фінансову винагороду та сприятливі умови;
- демонструють поєднання особистої витривалості й потреби в зовнішній опорі (середовище, структура, умови).

Їм притаманна реалістична самооцінка, практичність, здатність бути ефективним навіть у несприятливих умовах за умови доступу до відновлювальних ресурсів.

Таблиця 2.35

Результати факторного аналізу.

Фактор 4 «Ресурсність та відновлення»

Фактор та його інформативність	**Факторні компоненти та їх навантаження**
F4 «РЕСУРСНІСТЬ ТА ВІДНОВЛЕННЯ» (h=19%)	стресостійкість (0.567), рефлексивність (0.475), потреба в чіткому структуруванні роботи (0.542), потреба в хороших умовах праці (0.477), потреба в різноманітності відчуттів (0.524), потреба у високій заробітній платні (0.497).

Як бачимо, четвертий фактор визначає стійкість управлінця до професійного вигорання, його здатність підтримувати стабільну продуктивність та адаптуватися до змін без втрати внутрішнього балансу.

Для системи позашкільної освіти цей фактор є критично важливим, оскільки:

- діяльність управлінця передбачає постійні зміни, численні виклики та навантаження;
- стабільність та передбачуваність у роботі знижують ризик дезорганізації освітнього процесу;
- усвідомлення власних потреб та вміння підтримувати ресурсність допомагає формувати здоровий клімат у колективі.

У результаті факторного аналізу було виокремлено чотири інтегровані психологічні утворення, які відображають структурно-важливі компоненти ефективної управлінської діяльності в системі позашкільної освіти. Кожен із факторів узагальнює взаємопов'язані особистісні якості, мотиваційні установки та стильові особливості ухвалення управлінських рішень, що дає змогу сформувати цілісне уявлення про психологічний профіль сучасного управлінця.

Виявлені фактори утворюють узагальнену модель психологічної компетентності управлінців позашкільної освіти, яка поєднує риси лідерства, емоційної чутливості, креативності та ресурсної стабільності. Ця модель стала основою для розробки психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти.

Висновки до розділу 2

У другому розділі згідно із завданнями нашого дослідження та з метою підтвердження гіпотез ми здійснили обґрунтування та підбір методик дослідження психологічних особливостей управління в закладах позашкільної освіти. Обрано низку методик, зокрема: методика діагностики стилю керівництва А. Алєксєєва, В. Лефтерова, опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла, тест самооцінки лідерських якостей «Я – лідер» у модифікації Н. Лукаш, тест комунікативної та організаційної схильності (КОС) Б. Федоришина, В. Синявського, тест на резилієнтність Коннора-Девідсона (CD–RISC), опитувальник трудової мотивації Ш. Річі та П. Мартіна, методика визначення рівня креативності К. Томаса та Р. Кілменна, методика діагностики рівня рефлексивності (в адаптації І. Галяна).

У дослідженні взяли участь 664 респонденти, серед яких директори, заступники директорів, методисти, організатори освітнього процесу, педагоги-організатори, керівники гуртків, культорганізатори та інші представники управлінського персоналу в різних типах закладів позашкільної освіти міста Львова, педагогічні працівники закладів позашкільної освіти (201 особа), а також

батьки, чиї діти є вихованцями відповідних закладів (198 осіб).

Такий склад вибірки забезпечує комплексний аналіз явища, дозволяючи враховувати погляди як професійного середовища, так і соціального оточення вихованців.

Результати анкетування дозволили сформувати багатовимірне уявлення про особливості управлінської взаємодії в закладах позашкільної освіти, спираючись на оцінки трьох головних груп учасників освітнього процесу: керівників, працівників та батьків.

Визначено, що керівники закладів позашкільної освіти оцінюють свій рівень управлінської зрілості як достатньо високий. Переважає демократичний стиль управління, орієнтований на партнерство, врахування думки підлеглих і забезпечення емоційної стабільності. Більшість керівників усвідомлює важливість розвитку емоційного інтелекту, психологічної стабільності, відповідальності та креативності як основ ефективного управління. Педагогічні працівники загалом позитивно оцінюють стиль управління та психологічний клімат у колективах. Більшість із них вказує на відкритість керівників до комунікації та врахування психологічних потреб персоналу. Батьки вихованців також загалом демонструють позитивне ставлення до якості управління в позашкільних закладах. Найвищу оцінку отримали професіоналізм педагогів, турбота про дітей і організаційна чіткість. Однак приблизно третина респондентів відзначає недостатній рівень відкритості адміністрації, низьку частоту комунікації та обмежене залучення батьків до життя закладу.

Виявлено, що представники управлінського персоналу загалом демонструють високий рівень організаційних та лідерських якостей, виражену потребу в професійному зростанні, реалізації та визнанні, а також схильність до реалізаторського стилю прийняття управлінських рішень.

Встановлено позитивні кореляційні зв’язки між мотиваційними потребами, особистісними якостями та управлінськими стилями. Такий результат кореляційного аналізу вказує на те, що внутрішня орієнтація на

розвиток, оновлення та креативність тісно пов’язана із соціальною зрілістю, умінням налагоджувати взаємини, відповідально діяти в складних умовах і демонструвати лідерський потенціал. Особливо вагомим ресурсом виявився емоційний інтелект, який виступає своєрідним інтегратором соціальної, лідерської й організаційної ефективності. Водночас окремі результати кореляційного аналізу свідчать про наявність менш продуктивних управлінських стратегій, зумовлених ригідними уявленнями про управління, досвідом чи недостатнім розвитком емоційно-комунікативної сфери. Це вказує на потребу диференційованого підходу до формування управлінської культури в закладах позашкільної освіти.

Виявлено чотири фактори – психологічні компоненти, які відображають внутрішню структуру ефективної управлінської діяльності у сфері позашкільної освіти. Кожен фактор об’єднує взаємопов’язані особистісні характеристики, мотиваційні потреби та стильові особливості ухвалення рішень, що в сукупності формують основу психологічного ресурсу сучасного управлінця. Виділені фактори не лише окреслюють пріоритетні компетентності керівників, а й дозволяють глибше зрозуміти механізми забезпечення успішності та професійної витривалості в умовах трансформацій освітнього середовища. Перший фактор – «Лідерсько-організаційний ресурс» – засвідчує важливість управлінської ініціативності, професіоналізму, прагнення до досягнень і визнання. Він підкреслює, що ефективний управлінець – це особистість із вираженими лідерськими та організаторськими якостями, яка орієнтована на результат і має внутрішню потребу в реалізації управлінського впливу. Другий фактор – «Емоційно-комунікативна компетентність» – окреслює значущість емоційного інтелекту, чутливості до емоцій інших людей, уміння адаптувати стиль управління до контексту взаємодії. Цей фактор є головним для ефективної командної роботи, налагодження партнерських стосунків та запобігання конфліктам. Третій фактор – «Креативність і розвиток» – відображає відкритість до нового, прагнення до самореалізації, інновацій та професійного зростання.

Він вказує на те, що творчий підхід, гнучкість мислення і потреба в особистісному розвитку є важливими умовами ефективної модернізації позашкільної освіти. Четвертий фактор – «Ресурсність та відновлення» – репрезентує внутрішню стійкість особистості, рефлексивність, а також прагнення до структурованості, стабільності та комфортних умов. Він забезпечує стійку професійну витривалість управлінця, знижує ризики емоційного вигорання та підвищує загальну ефективність діяльності в умовах складного освітнього середовища.

Отже, проведене дослідження дало змогу комплексно охарактеризувати психологічні особливості управлінської діяльності в закладах позашкільної освіти. Результати кореляційного та факторного аналізу підтвердили взаємозв’язок між особистісними якостями, стилями прийняття рішень, мотиваційними установками та емоційно-комунікативними характеристиками управлінців. Виокремлені фактори дозволили підтвердити актуальність розробленої соціально-психологічної моделі ефективності управління закладами позашкільної освіти, яка може бути використана як орієнтир для вдосконалення професійної підготовки, супроводу й розвитку керівних кадрів у сфері позашкільної освіти.

Основні положення розділу відображено у двох публікаціях автора [153; 154].

РОЗДІЛ 3.
ФОРМУВАЛЬНИЙ ЕТАП ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Теоретичне обґрунтування й зміст психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників позашкільних закладів освіти

У сучасних умовах позашкільна освіта набуває особливої ваги, оскільки забезпечує простір для гармонійного розвитку дітей і молоді поза межами формальної шкільної системи. Вона створює можливості для розкриття індивідуального потенціалу, підтримує розвиток здібностей, інтересів і таланту в різних напрямках – від мистецьких і спортивних до технічних, наукових та соціально орієнтованих ініціатив.

Позашкільний простір дає змогу здобувачам освіти займатися діяльністю, яка їх щиро приваблює, що сприяє глибшому самопізнанню, формуванню професійних намірів і становленню особистості. Водночас така діяльність розвиває важливі соціально-комунікативні навички: уміння взаємодіяти в групі, вирішувати суперечності, будувати конструктивний діалог та регулювати власні емоційні стани.

Регулярна участь у гуртках, студіях чи клубах знижує психологічне навантаження, пов’язане з інтенсивністю шкільного навчання, запобігає перевтомі та підтримує мотивацію до пізнання завдяки більш творчим, варіативним і практико зорієнтованим підходам. Окрім цього, такі види діяльності сприяють оволодінню практичними навичками, які в подальшому можуть стати підґрунтям для професійної реалізації.

Заклади позашкільної освіти виконують важливу соціалізуючу функцію, забезпечуючи взаємодію дітей із різних соціальних груп, сприяючи їхній інтеграції та збагаченню соціального досвіду. Сучасні формати позашкільної

роботи орієнтовані на застосування знань у реальних ситуаціях, участь у волонтерських, творчих, дослідницьких та інноваційних проєктах, що розвиває критичне мислення, креативність і здатність до інноваційної діяльності. Отже, позашкільна освіта є важливим чинником формування активної, відповідальної та компетентної молоді, готової успішно діяти в умовах сучасного суспільства.

Процес особистісного розвитку часто супроводжується внутрішньою напругою, відчуттям дискомфорту та потребою у трансформації. У цьому контексті промовистою є метафора росту омара. На відміну від організмів із внутрішнім кістяком, омар має твердий екзоскелет, який не здатен розширюватися разом із тілом. Коли омар дорослішає, його панцир поступово стає занадто тісним, обмежує рухливість і провокує значний дискомфорт. Єдиною можливістю продовжити зростання є скидання старої оболонки — процес, що тимчасово робить тварину вразливою, проте є критично необхідним для появи нового, більш місткого захисту.

Подібним чином людина в процесі внутрішніх змін зустрічається з тиском власних звичних переконань, автоматичних поведінкових стратегій і усталених соціальних ролей. Відмова від них може викликати напруження, почуття невпевненості чи втрати опори, однак саме такий «вихід із панцира» є передумовою переходу до нової стадії розвитку. Періоди внутрішніх криз і переосмислення, фактично «фази линьки», не лише неминучі, а й конструктивні, адже саме вони створюють умови для появи оновленої, більш зрілої особистості.

Ця метафора особливо співзвучна дослідженням управлінської компетентності, становлення професійної ідентичності та розвитку рефлексивності, оскільки управлінська діяльність потребує постійного переосмислення власних меж, відповідальності та готовності адаптуватися до динаміки зовнішніх умов.

Психологічні аспекти управління закладами позашкільної освіти охоплюють поєднання індивідуально-психологічних характеристик керівника та особливостей його взаємодії з педагогами, вихованцями й їхніми батьками.

Ключовою складовою є сформовані лідерські якості, які забезпечують здатність ефективно організовувати роботу колективу, мотивувати працівників, підтримувати командний дух і створювати атмосферу довіри. Керівник має бути не лише адміністратором, а й моральним і професійним зразком для інших.

Важливою рисою управлінської діяльності виступають розвинуті комунікативні навички – уміння активно слухати, виявляти емпатію й підтримувати змістовний, конструктивний діалог. Такі вміння дозволяють чутливо реагувати на потреби учасників освітнього процесу, зміцнювати партнерські стосунки та забезпечувати психологічний супровід під час реалізації виховних і навчальних програм. Робота у сфері позашкільної освіти часто пов’язана з високим емоційним навантаженням, тому надзвичайно вагомою є здатність керівника до саморегуляції, конструктивного вирішення конфліктів і стійкого реагування на стресові ситуації як у команді педагогів, так і у взаємодії з батьками та здобувачами освіти.

До психологічно важливих характеристик керівника належить здатність розпізнавати сильні сторони та професійний потенціал працівників, підтримувати їхній розвиток і сприяти підвищенню внутрішньої мотивації та задоволеності роботою. Це, у свою чергу, позитивно позначається на згуртованості колективу та результативності освітнього процесу. Сучасна управлінська діяльність вимагає також гнучкості мислення, відкритості до інновацій і готовності реагувати на зміни освітньої політики, упроваджувати оновлені технології, методики й організаційні форми позашкільної освіти.

Вагомим компонентом професійної компетентності керівника є його розуміння психології розвитку дітей різного віку та вміння враховувати їхні індивідуальні інтереси, потреби й здібності у творчій, спортивній, науковій чи іншій діяльності. Ефективне управління позашкільною роботою передбачає не лише оптимальну організацію освітнього процесу, а й створення психологічно безпечного й підтримувального середовища, яке дозволяє учням самовиражатися, розкривати власний потенціал і формувати стійку мотивацію

до навчання та розвитку.

Отже, управління закладами позашкільної освіти ґрунтується на інтеграції організаційних, комунікативних і психологічних умінь, що забезпечують здатність керівника ефективно діяти в умовах динамічних змін, підтримувати якість освітнього процесу та створювати умови для гармонійного розвитку всіх учасників освітньої взаємодії.

У межах дисертаційного дослідження, присвяченого психологічним аспектам управління закладами позашкільної освіти, нами була розроблена психолого-управлінська програма, спрямована на підвищення результативності управлінської діяльності керівників позашкільних установ. Програма передбачатиме декілька блоків, серед яких [160]:

1. Діагностично-аналітичний блок.

Мета: виявлення індивідуального стилю управління, рівня професійної та емоційної компетентності, особистісних ресурсів керівника.

Зміст:

- Психодіагностика управлінських стилів, лідерських якостей, мотиваційної сфери.
- Визначення особливостей емоційного інтелекту, рівня стресостійкості.
- Аналіз управлінських труднощів та запитів конкретного керівника (методики: анкетування, інтерв’ю, самооцінка).

2. Теоретико-інформаційний блок.

Мета: формування сучасного уявлення про ефективне управління в системі позашкільної освіти.

Зміст:

- Основи психології управління.
- Сучасні підходи до менеджменту в освіті (сервісно-лідерський, фасилітативний, коучинговий).
- Психологічні особливості управління творчими й педагогічними колективами.

- Правові та етичні аспекти керівної діяльності.

3. Психотренінговий блок розвитку управлінських компетентностей.

Мета: розвиток основних психологічних умінь і навичок, що забезпечують ефективне управління.

Зміст:

- Тренінги розвитку емоційного інтелекту, навичок конструктивної комунікації, зворотного зв'язку.
- Тренінги прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
- Тренінги з вирішення конфліктів і управління стресом.
- Формування навичок делегування, командоутворення, фасилітації.

4. Блок особистісного розвитку та саморефлексії.

Мета: розвиток внутрішніх ресурсів керівника, підвищення самосвідомості, рефлексивності, мотивації до професійного зростання.

Зміст:

- Практики саморефлексії, щоденники керівника.
- Робота з особистісними бар'єрами в управлінні.
- Менторинг і коучинг: індивідуальні консультації.
- Психологічна профілактика вигорання.

5. Проєктно-практичний блок.

Мета: застосування здобутих знань і набутих навичок у реальних управлінських ситуаціях.

Зміст:

- Розробка індивідуального проєкту підвищення ефективності управління у своєму закладі.
- Створення карти розвитку управлінських компетентностей.
- Аналіз практичних кейсів з діяльності позашкільних закладів.
- Проведення управлінського експерименту або локальної ініціативи в межах закладу.

6. Оцінно-результативний блок.

Мета: підбиття підсумків, оцінка змін, виявлення динаміки професійного розвитку.

Зміст:

- Повторна психодіагностика.
- Самооцінка змін у стилі управління та взаємодії з колективом.
- Зворотний зв’язок від учасників і фахових наставників.
- Формування індивідуального плану подальшого професійного розвитку [160].

Така програма має модульну структуру і може впроваджуватись як у формі короткострокових інтенсивів, так і довгострокових курсів підвищення кваліфікації з психологічним супроводом. Її слід адаптувати до запитів конкретної групи керівників та контексту позашкільної освіти.

Тривалість програми – 3-6 місяців (залежно від інтенсивності), з можливістю гнучкого графіку або дистанційного формату.

Така структура дозволяє глибоко пропрацювати основні психологічні й управлінські компетенції та адаптувати програму під специфіку конкретного позашкільного закладу чи запиту групи керівників.

3.2. Аналіз ефективності впровадження психолого-управлінської програми в закладах позашкільної освіти

Важливим етапом дослідження стало практичне впровадження психолого-управлінської програми, розробленої на основі виявлених у попередніх підрозділах психологічних характеристик ефективного управління. Актуальність такої програми зумовлена потребою в підвищенні професійної стійкості, управлінської гнучкості, емоційної компетентності та лідерського потенціалу керівників закладів позашкільної освіти в умовах динамічних змін освітнього середовища.

Формувальний експеримент був спрямований на практичну перевірку ефективності авторської психолого-управлінської програми, орієнтованої на розвиток основних якостей, визначених у процесі констатувального етапу дослідження. Програма була інтегрована в діяльність закладів позашкільної освіти та адресована управлінському персоналу, який безпосередньо здійснює організацію та координацію освітньо-виховного процесу.

Особливістю впровадження формувального експерименту було його адаптування до специфіки позашкільної освіти, де управлінська діяльність має яскраво виражений педагогічний, творчий і організаційний характер. Учасниками експерименту стали керівники гуртків, директори, заступники, методисти, організатори освітнього процесу та педагоги-організатори, які водночас виконують управлінські й педагогічні функції. Зокрема із вибірки дослідження було відібрано 60 осіб та розділено на контрольну та експериментальну групи.

У цьому підрозділі представлено результати аналізу ефективності реалізації програми, що здійснювався з урахуванням змін у рівнях розвитку основних психолого-професійних показників управлінців. Оцінка ефективності ґрунтувалася на порівнянні діагностичних результатів до і після впровадження програми, що дозволило виявити динаміку, сильні сторони та напрямки подальшого вдосконалення підтримки управлінського персоналу.

Як свідчать отримані результати, участь у психолого-управлінській програмі позитивно вплинула на розвиток особистісних та професійних якостей керівників експериментальної групи. Так, у таблиці 3.1 подано результати змін у рівні стресостійкості. Спостерігаємо зростання частки осіб із високим рівнем стресостійкості (з 30% до 40%) та зниження показника низького рівня (з 34% до 10%). Це свідчить про формування кращої здатності справлятися з напруженими ситуаціями без надмірної емоційної реакції, що є надзвичайно важливим для управлінців у складних умовах функціонування системи позашкільної освіти.

Таблиця 3.1

Результати змін у показнику рівня стресостійкості

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень стресостійкості	30%	40%
2	Середній рівень стресостійкості	36%	50%
3	Низький рівень стресостійкості	34%	10%

У таблиці 3.2 бачимо, що позитивна динаміка помітна й у розвитку емоційного інтелекту: кількість учасників із високим рівнем ЕІ зросла з 23% до 40%, а з низьким – зменшилася з 37% до 13%. Це вказує на підвищення здатності розпізнавати, усвідомлювати та регулювати емоції (як власні, так і інших), що сприяє покращенню командної взаємодії та ефективному управлінському впливу.

Таблиця 3.2

Результати змін у показнику рівня емоційного інтелекту

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень ЕІ	23%	40%
2	Середній рівень ЕІ	40%	47%
3	Низький рівень ЕІ	37%	13%

З даних таблиці 3.3 переконуємося, що значних змін зазнали також лідерські якості: високий рівень зріс з 33% до 40%, тоді як низький – зменшився з 30% до 17%. Така динаміка свідчить про підвищення впевненості учасників у власному лідерському потенціалі, посилення здатності вести за собою та ухвалювати відповідальні рішення. Це також може свідчити про розширення їхньої готовності ініціювати зміни в професійному середовищі та брати на себе роль модераторів командних процесів. Посилення лідерських проявів

відображає загальне зростання психологічної зрілості та розвиток управлінських компетентностей у результаті участі в програмі.

Таблиця 3.3

Результати змін у показнику рівня лідерських якостей

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень лідерських якостей	33%	40%
2	Середній рівень лідерських якостей	37%	43%
3	Низький рівень лідерських якостей	30%	17%

Показники, подані в таблиці 3.4, підтверджують, що після реалізації програми покращилися комунікативні якості: високий рівень виріс з 30% до 43%, а низький – зменшився з 47% до 10%. Це свідчить про вдосконалення навичок ефективної міжособистісної взаємодії, що є критично важливим для успішного управління педагогічним колективом та налагодження партнерства з батьками та громадою.

Таблиця 3.4

Результати змін у показнику рівня комунікативних якостей

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень комунікативних якостей	30%	43%
2	Середній рівень комунікативних якостей	23%	47%
3	Низький рівень комунікативних якостей	47%	10%

Відповідно до даних таблиці 3.5 подібна тенденція простежується і щодо організаційних здібностей. Частка респондентів із високим рівнем зросла з 33% до 47%, а з низьким – зменшилася з 30% до 10%. Це свідчить про підвищення ефективності планування, делегування обов’язків та контролю за виконанням управлінських рішень.

Таблиця 3.5

Результати змін у показнику рівня організаційних якостей

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програми n=30
1	Високий рівень організаційних якостей	33%	47%
2	Середній рівень організаційних якостей	37%	43%
3	Низький рівень організаційних якостей	30%	10%

У таблиці 3.6 бачимо, що не менш важливими є результати щодо розвитку рефлексивності: високий рівень підвищився з 27% до 43%, а низький – зменшився з 40% до 20%. Це свідчить про формування здатності до самоспостереження, аналізу власних управлінських дій і ухвалення обґрунтованих рішень, що є запорукою особистісного та професійного зростання.

Таблиця 3.6

Результати змін у показнику рівня рефлексивності

№ з/п	Показники	ЕГ до впровадження програми n=30	ЕГ після впровадження програмn=30
1	Високий рівень рефлексивності	27%	43%
2	Середній рівень рефлексивності	33%	43%
3	Низький рівень рефлексивності	40%	20%

Загалом отримані результати дозволяють зробити висновок про ефективність психолого-управлінської програми. Її реалізація сприяла не лише активізації емоційного ресурсу, розвитку стресостійкості та особистісної рефлексії, а й удосконаленню професійно важливих якостей управлінця в системі позашкільної освіти.

З метою підтвердження статистично значущих змін у показниках учасників експериментальної групи до та після впровадження психолого-управлінської програми було застосовано Т-критерій Вілкоксона для залежних

вибірок. Цей непараметричний метод дозволяє визначити, чи є різниця між парними вимірами статистично значущою, що особливо доцільно у випадках, коли дані не відповідають нормальному розподілу.

У контексті нашого дослідження Т-критерій Вілкоксона дає змогу обґрунтовано оцінити ефективність формувального впливу програми на розвиток особистісних і професійних якостей керівників закладів позашкільної освіти. Цей метод дозволив визначити, наскільки суттєвими є зміни в рівнях розвитку основних особистісних і професійних якостей досліджуваних до та після формувального впливу.

В усіх показниках зафіксовано статистично значущі зміни, що підтверджує ефективність програми. Результати цих змін для основних досліджуваних показників за Т-критерієм Вілкоксона наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Результати найбільш статистично значимих зрушень досліджуваних показників

№ з/п	Показники	t	p
1.	Рівень рефлексивності	–4,776[b]	,000
2.	Рівень емоційного інтелекту	–4,879[b]	,000
3.	Рівень лідерських здібностей	–2,438 [b]	,016
4.	Рівень комунікативних якостей	–5,156 [b]	,000
5.	Рівень організаційних якостей	–3,133 [b]	,004
6.	Рівень рефлексивності	–3,742 [b]	,002

Примітка: b – використано позитивні ранги (збільшилось)

Як бачимо, результат свідчить про суттєве підвищення рівня рефлексивності ($p<0,001$) учасників після проходження програми. Саме розвиток рефлексії був одним із пріоритетів програми, оскільки здатність до самоспостереження, аналізу власних дій, ухвалення обґрунтованих рішень є необхідною умовою ефективного управлінця. Тренінгові модулі програми

містили вправи на усвідомлення управлінських стилів, аналіз критичних ситуацій і саморефлексію, що й зумовило помітне зростання показника.

Суттєве зростання рівня емоційного інтелекту ($p<0,001$) після програми пояснюємо цілеспрямованим впливом на розвиток емпатії, саморегуляції, усвідомлення власних емоцій та навичок конструктивної взаємодії з іншими. У програмі були передбачені блоки з емоційної обізнаності, управління емоціями в конфліктних ситуаціях, що дозволило не лише підвищити емоційний ресурс, але й зміцнити стресостійкість керівників.

Зміни в цьому показнику лідерських здібностей ($p<0,05$) є менш вираженими порівняно з іншими, проте вони залишаються статистично значущими. Це свідчить про позитивний вплив програми на розвиток лідерського потенціалу. Учасники стали більш упевненими в управлінських рішеннях, покращили навички делегування, мотивації персоналу й ведення за собою. Формування лідерських якостей відбувалося шляхом моделювання управлінських ситуацій, самооцінки лідерських стратегій та отримання зворотного зв’язку.

Найбільш значущі зміни спостерігаємо у сфері комунікації ($p<0,001$). Це є логічним наслідком системної роботи над розвитком навичок ефективного спілкування, активного слухання, запобігання та врегулювання конфліктів, що були закладені в програму. Учасники опанували нові форми комунікативної взаємодії, оволоділи принципами ненасильницького спілкування, що дозволило їм зменшити рівень конфліктності та підвищити рівень соціального впливу.

Покращення цього показника організаційних якостей ($p<0,01$) відображає зростання ефективності управлінських дій: планування, координації, контролю та відповідальності за результати. Це стало можливим завдяки практичним заняттям із командоутворення, управління змінами, стратегічного мислення, які формували здатність до організаційної самостійності та ухвалення ефективних рішень в умовах невизначеності.

Суттєве підвищення стресостійкості ($p<0,01$) є важливим наслідком програми, що підтверджує її профілактично-ресурсний характер. Техніки релаксації, методи саморегуляції, робота з емоційною напругою, а також розвиток здатності раціонально оцінювати ситуації дозволили зменшити рівень психоемоційного виснаження і підвищити опірність до професійного стресу.

Усі виявлені зміни мають статистично значущий характер і демонструють ефективність запропонованої психолого-управлінської програми. Її системність, орієнтація на розвиток як особистісних, так і професійних компетентностей керівника, дозволила досягти покращення за критичними для управлінської діяльності показниками. Особливої ваги набувають результати щодо розвитку емоційного інтелекту, комунікативних і рефлексивних здібностей, оскільки саме ці риси визначають якість управлінських рішень, стиль взаємодії та загальну результативність діяльності в закладах позашкільної освіти.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати розроблення та теоретичного обґрунтування психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти, слід зазначити, що ця програма спрямована на комплексний розвиток управлінських, комунікативних, емоційно-регулятивних і стратегічних компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності у сфері позашкільної освіти.

Модульна структура програми дозволяє не лише системно й послідовно формувати головні психологічні засади управлінської діяльності, але й забезпечує гнучкість, індивідуалізацію навчання, можливість практичного застосування набутих знань та навичок у реальних управлінських ситуаціях. Програма побудована з урахуванням психологічних особливостей цільової аудиторії – керівників, заступників, методистів та організаторів освітнього процесу – і враховує специфіку діяльності в умовах динамічного соціокультурного середовища позашкільної освіти.

Запропонована програма також містить інструменти діагностики, самоаналізу, проєктної діяльності та супервізії, що сприяє глибшому усвідомленню власного управлінського потенціалу, виявленню зон для розвитку й формуванню індивідуальних траєкторій професійного зростання. Упровадження такої програми в практику діяльності керівного персоналу позашкільної освіти може стати вагомим чинником підвищення ефективності управління, покращення психологічного клімату в закладах, посилення мотивації працівників і якості освітніх послуг загалом.

Результати дослідження засвідчили високу ефективність впровадженої психолого-управлінської програми. Статистично значущі зміни, підтверджені за допомогою Т-критерію Вілкоксона, виявлено за всіма основними показниками, що свідчить про реальний формувальний вплив програми на учасників. Зокрема, у керівників закладів позашкільної освіти зафіксовано достовірне підвищення рівнів емоційного інтелекту, рефлексивності, лідерських, комунікативних та організаційних якостей, а також зростання стресостійкості. Це вказує на розширення психологічного потенціалу управлінців, підвищення їхньої здатності до саморегуляції, адаптації в складних професійних ситуаціях і забезпечення ефективної взаємодії в управлінських процесах.

Окремої уваги заслуговує те, що зміни стосуються не лише поверхових управлінських навичок, а глибоких особистісних характеристик, які визначають стиль ухвалення рішень, емоційну зрілість та готовність до партнерської взаємодії. Підвищення рівня емоційного інтелекту, зокрема, свідчить про формування чутливості до емоцій інших людей, вміння керувати власним емоційним станом та знижувати напругу в колективі, що є головними чинниками створення психологічно безпечного позашкільного освітнього середовища.

Крім того, розвиток лідерських і організаційних якостей у межах програми дозволив учасникам краще усвідомити свої управлінські ролі, посилити впевненість в ухваленні рішень і здатність вести за собою колектив. Зростання рефлексивності свідчить про готовність до самоспостереження й глибшого

аналізу власної професійної поведінки, що є підґрунтям для сталого професійного розвитку.

Таким чином, реалізована програма виявилася не лише ефективним засобом формування професійних компетентностей сучасного керівника в системі позашкільної освіти, а й інструментом глибокого внутрішнього оновлення. Вона активізувала внутрішні ресурси учасників, сприяла зростанню їхнього емоційного та адаптаційного потенціалу, що забезпечує підвищену ефективність у щоденній управлінській діяльності, більшу стійкість до професійних навантажень і здатність до конструктивної реакції на виклики динамічного позашкільного освітнього середовища.

Основні положення розділу відображено у двох публікаціях автора [160; 162; 163].

ВИСНОВКИ

Ефективне управління в сучасній освітній системі є складним багаторівневим процесом, який виходить далеко за межі адміністративних функцій і передбачає глибоке розуміння психологічних, емоційних, ціннісних і соціально-комунікативних механізмів взаємодії. У контексті стрімких соціокультурних трансформацій і підвищених вимог до якості освіти особливого значення набуває особистість керівника – його здатність до саморефлексії, емоційної регуляції, розвитку креативності, емпатії та гуманістичного стилю лідерства. Перехід від технократичних моделей до особистісно-психологічного управління формує нову парадигму освітнього менеджменту, у центрі якої – людина як головний ресурс розвитку.

Встановлено, що у діяльності керівників закладів позашкільної освіти цей підхід набуває особливої актуальності, оскільки саме вони поєднують функції управлінців, педагогів і лідерів змін, забезпечуючи не лише організаційний розвиток, а й психологічну підтримку дітей у кризових умовах. Розроблено міждисциплінарну соціально-психологічна модель ефективного управління закладом позашкільної освіти, яка демонструє, що поєднання гуманістичних і суб'єктно-діяльнісних принципів створює підґрунтя для сталого розвитку освітнього середовища, орієнтованого на психологічну безпеку, партнерство, творчість і самореалізацію всіх його учасників.

Конкретизовано психологічні чинники ефективного управління в системі позашкільної освіти. Використання комплексу валідних діагностичних методик забезпечило всебічне вивчення управлінської діяльності з урахуванням індивідуально-психологічних, мотиваційних, емоційних і соціальних параметрів. Репрезентативна вибірка, до якої увійшли керівники, педагогічні працівники та батьки вихованців, дала змогу сформувати багатовимірне уявлення про особливості управлінської взаємодії, психологічний клімат і рівень розвитку управлінської культури в закладах позашкільної освіти. Результати

дослідження засвідчили домінування демократичного стилю керівництва, спрямованого на партнерство та емоційну підтримку, а також виявили високу усвідомленість керівників щодо значення емоційного інтелекту, креативності й психологічної стабільності для ефективної управлінської діяльності. Водночас отримані дані окреслили низку проблемних аспектів, зокрема недостатню відкритість адміністрацій до комунікації та нерівномірний рівень розвитку емоційно-комунікативної компетентності, що визначає потребу в цілеспрямованій психологічній підтримці та розвитку управлінців.

Здійснений факторний аналіз дозволив виокремити чотири ключові психологічні компоненти ефективного управління в позашкільній освіті: «лідерсько-організаційний ресурс», «емоційно-комунікативну компетентність», «креативність і розвиток», а також «ресурсність і відновлення». Ці фактори відображають взаємопов’язану систему психологічних якостей, що забезпечують управлінську зрілість, гнучкість мислення, здатність до адаптації, підтримання емоційної рівноваги й стратегічного бачення. Отримані результати емпірично підтвердили гіпотезу про визначальну роль емоційного інтелекту, креативності та внутрішньої мотивації у формуванні психологічної компетентності сучасного керівника закладу позашкільної освіти. Виявлені закономірності стали підґрунтям для подальшої розробки соціально-психологічної моделі ефективного управління, яка інтегрує гуманістичні, суб’єктно-діяльнісні та системні підходи, орієнтуючись на розвиток лідерського потенціалу, партнерських відносин і психологічної безпеки в освітньому середовищі.

Розроблено психолого-управлінську програму підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти, яка має модульну структуру та спрямована на розвиток управлінських, комунікативних, емоційно-регулятивних і стратегічних компетентностей. Програма враховує психологічні особливості цільової групи управлінського персоналу, специфіку діяльності в умовах позашкільної освіти та передбачає діагностику, самоаналіз,

проєктну роботу й елементи супервізії. Її впровадження може слугувати ефективним засобом покращення якості управлінської діяльності, професійного розвитку керівників і загального функціонування закладів позашкільної освіти.

Підкреслено, що управлінська діяльність у сфері позашкільної освіти характеризується позитивною динамікою розвитку, орієнтацією на емоційно безпечне середовище та відкритість до нових підходів. Водночас існують точки зростання, зокрема, у напрямах підвищення управлінської прозорості, участі персоналу й батьків в ухваленні рішень та подальшого розвитку психологічної компетентності керівників. Отримані результати створюють підґрунтя для розробки цільових програм розвитку управлінської культури та підвищення ефективності управлінської взаємодії в системі позашкільної освіти.

Встановлено, що управлінський персонал у цілому демонструє високий рівень організаторських і лідерських якостей, прагнення до професійного зростання, потребу у визнанні.

Виявлено низку позитивних кореляційних зв’язків між мотиваційними потребами, особистісними характеристиками та стильовими особливостями управління, що свідчить про те, що внутрішня спрямованість на особистісний розвиток, оновлення та креативність тісно пов’язана із соціальною зрілістю, здатністю до ефективної міжособистісної взаємодії, відповідальною поведінкою в складних ситуаціях і проявом лідерських якостей. Особливу роль у цій системі відіграє емоційний інтелект, який виконує функцію інтеграційного ресурсу для соціальної, лідерської та організаційної ефективності керівника.

Виокремлено певні менш конструктивні управлінські тенденції, що можуть бути зумовлені ригідними установками, попереднім досвідом або недостатнім розвитком емоційно-комунікативних навичок. Отож підтверджується доцільність запровадження диференційованих підходів у процесі формування управлінської культури в закладах позашкільної освіти з урахуванням індивідуального рівня готовності до змін та розвитку професійних компетентностей.

У результаті факторного аналізу було виокремлено чотири провідні психологічні компоненти, які відображають внутрішню структуру ефективної управлінської діяльності в системі позашкільної освіти. Кожен із факторів об'єднує взаємопов'язані особистісні характеристики, мотиваційні орієнтації та стильові особливості управлінських рішень, які разом формують психологічний ресурс сучасного керівника. Виділені фактори не лише репрезентують основні компетентності управлінця, а й дозволяють глибше осмислити психологічні механізми забезпечення професійної результативності та адаптивності в умовах постійних змін освітнього середовища.

Перший фактор – «Лідерсько-організаційний ресурс» – вказує на важливість управлінської ініціативності, професійної цілеспрямованості, орієнтації на досягнення та прагнення до соціального визнання. Цей компонент характеризує ефективного керівника як особистість із розвиненими лідерськими та організаційними здібностями, внутрішньою мотивацією до реалізації управлінського потенціалу та відповідальним ставленням до результатів діяльності.

Другий фактор – «Емоційно-комунікативна компетентність» – акцентує увагу на значущості емоційного інтелекту, емпатії, гнучкості управлінського стилю та здатності до конструктивної міжособистісної взаємодії. Цей компонент є визначальним для ефективної командної співпраці, налагодження партнерських стосунків у колективі, запобігання конфліктам і формування позитивного психологічного клімату.

Третій фактор – «Креативність і розвиток» – відображає відкритість до нових ідей, інноваційне мислення, прагнення до особистісного та професійного зростання. Він свідчить про важливість гнучкості, ініціативності та готовності до самореалізації як умов ефективної модернізації управлінської практики у сфері позашкільної освіти.

Четвертий фактор – «Ресурсність та відновлення» – окреслює внутрішню психологічну стійкість, рефлексивність, потребу в структурованості,

передбачуваності та підтриманні емоційної рівноваги. Цей компонент сприяє збереженню професійної витривалості, знижує ризики емоційного вигорання та підтримує ефективність діяльності в умовах багатофакторного освітнього навантаження.

Результати дослідження засвідчили ефективність впровадженої психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти. Після проходження програми в учасників експериментальної групи було зафіксовано статистично значущі позитивні зміни за всіма досліджуваними показниками: рівнем рефлексивності, емоційного інтелекту, лідерських, комунікативних та організаційних якостей, а також стресостійкості. Це свідчить про цілісне підвищення як особистісного, так і професійного потенціалу управлінців. Програма не лише сприяла розвитку головних управлінських компетентностей, а й активізувала внутрішні ресурси учасників, що забезпечує їх більшу ефективність у професійній діяльності та стійкість до викликів сучасної позашкільної освітньої системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в умовах сучасних викликів: матеріали вузівської наукової студентської конференції. 15 лютого 2024 року. м. Ніжин / за заг. ред. Ю. Г. Новгородської. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2024. 88 с.

2. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закла дами: зб. наук. пр. / Електронне видання; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 176 с.

3. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

4. Антонова О., Корнієнко А. Професійна орієнтація у ПНЗ. Система підготовки особистості до свідомого професійного самовизначення. Позашкілля. 2014. Вип. 11. С. 23–27.

5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

6. Балахтар В. В. Педагогічні засади організації дозвілля дітей та підлітків у системі позашкільної освіти в Україні (1960-1991 рр.) : автореф. дис. … канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки» / Валентина Вікторівна Балахтар ; Прикарпатський нац. ун-т імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2010. 20 с.

7. Баранова В. А. Організаційно-психологічні особливості позашкільних навчальних закладів як освітніх організацій. Актуальні проблеми психології : *зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2020. Вип. 55. Т. 1. С. 3–9.

8. Баранова В. А. Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / Вікторія Анатоліївна

Баранова ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2020. [на правах рукопису].

9. Баранова В. А. Тренінг «Психологічна підготовка педагогічних працівників до розвитку організаційної культури позашкільних навчальних закладів». *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2018. № 3 (14). С. 15–27.

10. Бех І. Д. Виховання особистості : у 3 кн. Кн. 1. Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. К. : Либідь, 2003. 280 с.

11. Биковська О. Педагогіка позашкільної освіти як субдисципліна педагогіки. *Рідна школа*. 2016. № 11–12. С. 48–53.

12. Биковська О. Теоретико-методичні основи позашкільної освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2012. № 2. С. 24–29.

13. Биковська, О.В. (ред.). (2018). Стратегія розвитку позашкільної освіти. Київ: ІВЦ АЛКОН. https://bit.ly/3lCzAW5

14. Биковський Я. Т. Педагогічні умови діяльності фізико-математичних гуртків закладів позашкільної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / Ярослав Тімурович Биковський ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2019. 20 с.

15. Білл Джордж,Пітер Сімс.Внутрішній компас: не зраджуй себе -і станеш лідером. Видавництво «Vivat», 2023. Як пробудити в команді найкращі риси та додати їй сили? URL: https://forbes.ua/lifestyle/yak-probuditi-v-komandi-naykrashchi-risi-ta-dodati-iy-sili-instrumenti-yakimi-koristuyutsya-vorren-baffet-govard-shults-ta-inshi-avtentichni-lideri-12022023-11527

16. Борисюк О.М. Клюка А.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць* / головний редактор З.Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2022. Вип. 1. 58 с. С. 10-17.

17. Борисюк О.М. Психологічні особливості особистісного компоненту

управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. *Вісник Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. *Зб-к наук. праць.* Київ: НУОУ, 2021. Вип. 1 (59). С.36 – 43.

18. Борисюк О.М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності у майбутніх офіцерів поліції: монографія / О.М. Борисюк. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 275 с.

19. Борисюк О.М. Розробка та апробація програми розвитку управлінської компетентності майбутніх офіцерів поліції. Бюлетень з обміну досвідом роботи МВС України № 228. 2021. С. 151-158.

20. Боровська О. Директор позашкільного навчального закладу. *Директор школи. Шкільний світ*. 2018. № 1. С. 26–28.

21. Бреус Ю. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності керівника закладу середньої освіти : Навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, 36 с.

22. Вавринів О.С. Організація та проведення психологічних і соціально-психологічних досліджень: практичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 116 с.

23. Вавринів О.С, Яремко Р.Я. Проблема психологічного дослідження в управлінні персоналом позашкільного закладу освіти: психодіагностичні інструменти. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць / головний редактор З. Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2025. Вип. 1. С. 3-9.

24. Вавринів О. С., Яремко Р.Я. Психологічні особливості управління у закладах позашкільної освіти. *Перспективи та інновації науки. Серія «Психологія».* Вип. № 8(54) 2025 С. 1062-1070.

25. Вавринів О. С., Яремко Р.Я. Резилієнтність управлінців позашкільної освіти: психологічне консультування як підтримка ресурсу подолання професійного стресу. «Наукові інновації та передові технології». Вип. № 8 (48). 2025. С. 1316-1325.

26. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. А. Василенко. Київ : Центр учбової літ-ри, 2002. 420с.

27. Василець Н. М. Аналіз психологічних типів довіри. Психологічні проблеми сучасності : Тези X наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених (Львів, 11–12 квітня 2013 р.). Львів, 2013. С. 67–70.

28. Ворона Л.І. Розвиток позашкільної освіти в Україні: огляд наукових джерел. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. № 73, Т.1. С.23-28.

29. Вороніна Г. Л. Розвиток професійної компетентності керівників гуртків позашкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 / Галина Леонідівна Вороніна ; наук. керівник М. Г. Чобітько ; ДВНЗ «Переяслав-Хмельн. держ. пед. ун-т імені Г. Сковороди». Переяслав-Хмельницький, 2017. 23 с.

30. Гайдученко Ю.О., Гуцан Т.Г. Професійна компетентність як базис педагогічної майстерності вчителя. Модернізація структури та змісту економічної освіти на засадах компетентнісного підходу: Матеріали науково-методичного семінару викладачів економічного факультету ХНУ імені Г.С. Сковороди, 2016. С. 56-64.

31. Галян І. М. *Психодіагностика : навч. посібник* / І. М. Галян. Київ : Академвидав, 2009 (2-ге вид. – 2011) 464 с.

32. Галян І.М. Діагностика рефлексивності як функціональної складової стилю саморегуляції психічних станів майбутніх педагогів (теоретичний аспект). Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2010. Випуск 2. С. 127-138.

33. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень. Київ : Кондор, 2009. 187 с.

34. Голярдик Н. А., Купчишина В. Ч. Психодіагностика : навчально-методичний посібник. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2021. 52 с.

35. Дейдиш Л. Професійне самовизначення вихованців ПНЗ. *Позашкілля.* 2015. Вип. 6. С. 49–54.

36. Дембровська Г. М. Розвиток позашкільних закладів спортивного профілю в Україні (50-70 рр. ХХ століття) : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Ганна Миколаївна Дембровська ; наук. керівник В. Л. Федяєва ; Кропивн. держ. пед. ун-т імені В. Винниченка. Кропивницький, 2017. 20 с.

37. Дем'янюк Т. Д. Інноваційні технології позашкільного педагогічного процесу. *Світ виховання*. 2005. № 1. С. 13–17.

38. Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти». (2021). Реформуємо, модернізуємо, вдосконалюємо позашкільну освіту. https://bit.ly/3DDX97d

39. Діагностувальні методики / укладач Т. В. Бойко. Чернігів : ЧНПУ імені Т.Г. Шевченка, 2013. 40 с.

40. Длігач А. Сучасне лідерство: від безвідповідальності до чіткої візії. Економічна правда.URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/06/3/714622/

41. Дмитрієва О.В. Формування творчого потенціалу особистості в системі позашкільної освіти. 2023. С. 223-228.

42. Додаток до листа МОН від 19.05.2020 року №6/643-20. URL : https://mon.gov.ua/storage/app/media/pozashkilna/2020/Destantsiyne%20navchannya/Orhanizatsiya%20dystantsiynoho%20navchannya.pdf

43. Дуткевич Т.В., Толков О.С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти. Навчальний посібник. Кам'янець-Подільський, 2019. 200 с.

44. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інф-раструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157 162.

45. Животенко Л. Арт-терапія як інноваційна технологія у позашкільному навчальному закладі. Психолог дошкілля. 2016. Вип. 1. С. 4–8.

46. Животенко Л. Інноваційні технології в роботі з дошкільниками. Розвиток емоційного інтелекту дошкільників у позашкільному навчальному закладі. *Психолог дошкілля*. 2018. Вип. 4. С. 4–8.

47. Жукотинський К. Управління процесом формування фізичної культури учнів у позашкільному навчальному закладі. *Освіта і управління*. 2006. № 3–4. С. 129–137.

48. Заболотна В.О. Основи лідерства в контексті вміння спрямувати зусилля працівників організації на досягнення мети. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. Київ : Гнозис, 2010. С. 86–112.

49. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу» (No3642-IX від 23 квітня 2024 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text

50. Закон України «Про освіту»: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення: 11.06.2025).

51. Закон України «Про позашкільну освіту» : Закон України від 22 черв. 2000 р. № 1841-III (ідентифікатор 1841-14) // Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text (дата звернення: 07.12.2024).

52. Законодавство України у сфері освіти та професійного навчання (Верховна Рада України. Комітет з питань науки і освіти) / Упор. Б. Г. Чижевський, В. П. Головінов, Є. В. Красняков, М. М. Шевченко. К. : Парламентське видавництво, 2013. 376 с.

53. Іващенко В. Стратегічне планування діяльності ПНЗ. Позашкілля. 2015. Вип. 4. С. 26–30.

54. Ігнатович О. М. Психологічні основи розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / Олена Михайлівна Ігнатович ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих ім. І. Зязюна, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2019. [на правах рукопису].

55. Ілляхова, М.В. (2019). Креативність і творчість: дефініції понять. Актуальні питання гуманітарних наук, (23), 95-100. http://www.aphn-journal.in.ua/archive/23_2019/part_2/20.pdf

56. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. Рідна школа. 2017. № 1–2. (січень-лютий). С. 8–17.

57. Калініна Л. М. Освітній менеджмент в умовах змін: [навч. посіб.] /Л.Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / [За заг. ред. В.Олійника, Н. Протасової та ін.]. Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.

58. Калініна Л. М. Стратегія інноваційного розвитку позашкільного навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії: наук.-практ. журн. для керівників закладів освіти. 2012. № 2. С. 76– 82.

59. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344с.

60. Карамушка Л. М., Баранова В. А. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок зі стилем керівництва управлінського персоналу. *Організаційна психологія. Економічна психологія* / Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2016. № 1 (4). С. 28–37.

61. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : Навч.-методичний посібник. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.

62. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. Біла Церква: КОІПОПК. 2013. 104 с.

63. Карамушка Л.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія /Л.М.Карамушка, Т.М.Дзюба. К.: Наук. світ, 2009. 268 с.

64. Карамушка Л.М., Заїка І.В. Соціальна фрустрованість освітнього персоналу: зв'язок із типами організаційної культури загальноосвітніх

навчальних закладів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 2–3 (5–6). С. 80–89.

65. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К. : «Просвіта», 2011. 200 с.

66. Карамушка Л.М.. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур): монографія / Л.М. Карамушка, І.А. Андрєєва. К.-Львів: Галицький друкар, 2012. 212 с.

67. Карпенко Є.В. Емоційний інтелект у дискурсі життєздійснення особистості : монографія / Євген Володимирович Карпенко ; ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника». Дрогобич : Посвіт, 2020. 434 с.

68. Карпенко Є., Н., Лялюк Ю., Колісник Р. Емоційний інтелект в організації структури мотивації особистості. *Інсайт: психологічні виміри суспільства.* 2024. № 11. С. 57–76. https://doi.org/10.32999/2663-970X/2024-11-4

69. Карпенко Н.А. Психологія творчості : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 156 с.

70. Католик Г.В., Багрій В.В. Психодіагностика у презентаціях, Таблицях, схемах : навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 301 с.

71. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 262 с.

72. Кісіль З.Р., Бліхар В.С., Перепелиця А.В. Феномен лідерства: соціально-психологічний вимір. *Габітус.* Випуск № 66. 2024. С.156-160.

73. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.

74. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, Таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

75. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія суспільної свідомості: Навчальний посібник у схемах, Таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 139 с.

76. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.

77. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, Таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 195 с.

78. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія / Алла Олексіївна Клочко ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2021. [на правах рукопису].

79. Ковальчук З.Я. Генетично-психологічні засади оптимізації педагогічної взаємодії: Монографія / З.Я. Ковальчук. Львів : СПОЛОМ, 2013. 600 с. : табл.

80. Ковальчук З.Я. Емпіричний аналіз результатів впровадження генетично-психологічного комунікативно-рефлексійного тренінгу (ГП КРТ). *Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць* / головний редактор В. В. Середа. Львів: ЛьвДУВС, 2016. Вип. 1. С. 247-258.

81. Ковальчук З.Я. Особистість вчителя як системотвірний чинник педагогічної взаємодії. *Вісник Київського міжнародного університету. Серія: Педагогічні науки.* К., 2004. Вип. 5. С. 91-101.

82. Ковальчук З.Я. Проблеми професійної підготовки особистості в умовах кризового суспільства через призму її рефлексивності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць* / головний редактор З.Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2022. Вип. 1. С. 25-33.

83. Ковальчук З.Я. Психологічний аналіз впливу тренінгу на деякі особистісні характеристики майбутніх психологів через призму оптимізації педагогічної взаємодії. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологічні науки* / Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Богдана Хмельницького. Хмельницький: Вид-во НАДПСУ, 2017. С. 96-109.

84. Ковальчук З.Я. Психологічний супровід позашкільної освіти як чинник успішної педагогічної взаємодії */ Вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць* / головний редактор Р.І. Благута. Львів: ЛьвДУВС, 2018. Вип. 1. С. 43-52.

85. Ковальчук З.Я. Соціально-психологічний аналіз поведінки керівника щодо підлеглих (на прикладі освітніх установ). *Науково-аналітичний журнал* «*Соціально-правові студії*». Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ. Том 1. № 2, 2018. С. 64-73.

86. Ковбасенко Л. Роль позашкільної освіти в оптимізації процесу формування у старшокласників потреби в навчанні впродовж усього життя. *Рідна школа*. 2010. № 10. С. 28–32.

87. Кокун О.М., Мороз В.М., Лозінська Н.С., Пішко І.О. Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України : метод. посіб. К. : Видавничий дім «Освіта України», ФОП Маслаков Руслан Олексійович, 2021. 74 с.

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

89. Колесніченко, Л., & Береженна, О. (2023). Адаптація на українській вибірці методики «Physical Resilience Instrument for Older Adults (PRIFOR)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 30(4), 34-46. https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.4

90. Копитко М., Авраменко А. Роль перфекціонізму у виконанні професійних обов'язків керівника освітньої установи. *Наукові інновації та передові технології,* 2025. Вип. №1(41). С. 1209-1219. https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-1209-1219

91. Копитко М.І. Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з врахуванням вимог концепції людського розвитку. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 9. https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084

92. Копитко М.І., Маланчук А.М. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. Вип. № 1(19), 2024. С. 1576-1586 https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-1(19)-1576-1586

93. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти на засадах лідерства: психологічні, мотиваційні та економічні аспекти. *Ефективна економіка,* 2025. № 1. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5535

94. Коренева І.М. Феномен «Освіта для сталого розвитку»: сутність та сучасні особливості концепту. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 2. С. 113-123.

95. Коренева С. І. Позашкільна освіта як умова формування гармонійної особистості громадянина України. *Освіта та розвиток обдарованої особистості.* 2016. № 7. С. 9–14.

96. Корольчук М. С., Осьодло В. І. Психодіагностика : навчальний посібник. Київ : Ельга «Ніка-Центр», 2004. 400 с.

97. Косар Я. Г. Впровадження інноваційних технологій навчання і виховання в позашкіллі. *Трудова підготовка в рідній школі*. 2016. № 1. С. 2–7.

98. Красняков Є. Державна політика у сфері позашкільної освіти: сучасний стан та перспективи вдосконалення. *Рідна школа.* 2014. № 4–5. С. 17–20.

99. Красняков Є. Позашкільна освіта та її місце в структурі освіти України. Віче : громад.-політ. і теоретичне видання / Верховна Рада України. 2015. № 13. С. 39–41.

100. Лефтеров В.О., Алєксєєва А.О. Методика діагностики стилів професійної діяльності. *Вісник Національного університету оборони України*. Вип. 4 (23), 2011. С.177-182.

101. Лигун Н.В. Психологічні чинники ефективного управлінського впливу в органах внутрішніх справ. *Юридична психологія*. № 1, 2013. С. 128-135.

102. Литовченко О. В. Теоретико-методичні основи соціального становлення учнів 8–11 класів у комплексних позашкільних навчальних закладах : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.05 – соціальна педагогіка / Олена Віталіївна Литовченко ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проблем виховання. Київ, 2021. [на правах рукопису].

103. Луценко О. Л. Практичні роботи з психодіагностики. Харків : ХНУ ім. Каразіна, 2009. 221 с.

104. Люшин М. Система управління сучасним закладом освіти в контексті педагогічної спадщини В.О. Сухомлинського. Нова педагогічна думка, 2019. № 3 (99). С. 36-40.

105. Ляшенко О. Якість освіти як чинник розвитку української школи. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2012. Ч. 4. С. 225-229.

106. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*, 2020. № 159. С. 88–91.

107. Мармаза О.І. Історія вчень менеджменту. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. С. 6-33.

108. Маслов В. І. Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін [Електронний ресурс] : посібник / В. І. Маслов, Л. М. Калініна. К. : Педагогічна думка, 2014. 117 с.

109. Мачинська Н.І. Заклади позашкільної освіти: критерії управління. *Вісник науки та освіти. Серія «Педагогіка», 2025.* № 8 (38).С. 1491-1501.

110. Мачинська Н.І. Психологічне планування діяльності закладів позашкільної освіти: нормативно-правова база та управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»), 2025.* № 9 (49). С.1390-1397.

111. Мачинська Н. Управління закладами позашкільної освіти: психологічний аспект. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*, 2025. Вип. 1. С. 34-38.

112. Мачуська І. Взаємодія сім'ї та позашкільного навчального закладу. Позашкілля. 2015. Вип. 7. С. 33–35.

113. Мельник О.А. Проблеми вибору і прийняття рішення: історико-психологічний дискурс. Філософсько-соціологічні та психолого-педагогічні проблеми підготовки особистості до виконання завдань в особливих умовах, 2018. С. 141-144.

114. Михаліцька Н. Я. Яцик М. Р. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. «*Наука і техніка сьогодні».* № 12(40) 2024. С.267-277. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-12(40)-267-276.

115. Михаліцька Н. Я. Яцик М. Р. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). С. 969-980. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-969-979.

116. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 19. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/archive

117. Міністерство освіти і науки України. Проєкт Концепції розвитку позашкільної освіти на 2025–2030 роки [Електронний ресурс] / Міністерство

освіти і науки України. Київ, 2025. 22 с. Режим доступу: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2025/05/14/ho-proyekt-kontseptsiyi-rozvytku-pozashkilnoyi-osvity-2025-2030-14-05-2025.pdf

118. Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2012. 464 с.

119. Мосякова І. Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 – теорія і методика управління освітою / Ірина Юліївна Мосякова ; Ін-т педагогіки НАПН України, Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Київ, 2018. [Рукопис]. Укр.

120. Мосякова І. Ю. Сутність і структура поняття «стратегія розвитку закладу позашкільної освіти». *Вісник Черкаського університету : Педагогічні науки*. 2018. № 3. С. 135–144.

121. Науменко Р. Державне регулювання розвитку позашкільної освіти в Україні. Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2012. 391 с.

122. Оптимізація виховного потенціалу позашкільного навчального О62 закладу: колективна монографія / [Вербицький В.В., Литовченко О.В., Ковбасенко Л.І. та ін.]; за ред. О.В. Литовченко. К. : Педагогічна думка , 2012. 192 с.

123. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 426 с.

124. Освітній менеджмент в умовах змін: Навчальний посібник [Л.Калініна, Л.Карамушка, Т.Сорочан та ін.]; за ред. В.Олійника, Н.Протасової. Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.

125. Осіпова Ю. Психологічна готовність до управлінської діяльності в системі органів внутрішніх справ: діагностика, прогнозування, розвиток. *Вісник Академії управління МВС*. 2010. №3(15).

126. Основи психодіагностики та психокорекції : навчально-методичний посібник / уклад. Н.В. Гриньова. Умань : 2019. 124 с.

127. Основи соціально-психологічного тренінгу : науково-практичні рекомендації / Д. О. Александров та ін.; за заг. ред. Л. І. Казміренко. Івано-Франківськ, 2011. 136 с.

128. Основні наукові підходи до вивчення проблеми управління закладом позашкільної освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць* / головний редактор З.Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. С. 96-103. https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-2-13

129. Панок В., Чепелева Н., Титаренко Т. Основи практичної психології. Київ : Либідь, 2001. 534 с.

130. Переваги та недоліки дистанційного навчання. URL : https://kerivnyk.info/perevahy-ta-nedoliky-dystantsijnoho-navchannya

131. Пікельна В. С. Управління школою. У 2-х ч, Ч. 2, Х.: Вид. гр. «Основа», 2004, 112 с.

132. Плахотнюк О. Інклюзивна мистецька освіта: проблеми та перспективи. Інноваційні технології в сучасному просторі. Зб. матер. Всеукр. семін-практ., Львів – Броди, 23 – 24 листопада 2021 р./ упоряд. Н. Воляник.

133. Позашкілля. Комплекс програмам мистецького спрямування. упоряд. Комаровська О., Колонькова О., Калюжна О. Київ : Шкільний світ, 2013. 64 с.

134. Поліщук С. А. Методичний довідник з психодіагностики : навчальний посібник. Київ, 2019. 442 с.

135. Поліщук С. А. Методичний довідник з психодіагностики : навчально-методичний посібник. Київ, ТОВ «ВТД Університетська книга», 2023. 442 с.

136. Поліщук С. А. Психологічний супровід творчого потенціалу особистості. *Психолого-педагогічні проблеми становлення сучасного фахівця : збірник наукових статей*, 2018. С. 55-59.

137. Помиткіна Л. В. Психологія прийняття особистістю стратегічних життєвих рішень: монографія. К.: Кафедра, 2013. С. 9-14 http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31523/1/моногр.pdf

138. Приходько Ю. О. Практична психологія: Введення у професію : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : Каравела, 2010. 232 с.

139. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

140. Проєкт концепції розвитку позашкільної освіти 2025-2030: проєкт / Міністерство освіти і науки України. Київ, 2025. 14 трав. 2025. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2025/05/14/ho-proyekt-kontseptsiyi-rozvytku-pozashkilnoyi-osvity-2025-2030-14-05-2025.pdf (дата звернення: 01.06.2025).

141. Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей: Закон України № 20/95ВР від 24 січня 1995 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/rada/show/20/95-%D0%B2%D1%80

142. Просіна О.В., Касьянова О.В., Швень Я.Л. Вектори розвитку позашкільної освіти як освітні тренди сучасності. *Вісник НАПН України*, 2021, 3(2). С. 1-8.

143. Просіна, О.В. (2017). Закономірності сучасного освітнього менеджменту в управлінні системою виховної діяльності позашкільного навчального закладу. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді, (21), 178-187. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tmpvd_2017_21(2)__18

144. Просіна, О.В., & Онуфрієва, О.Л. Маркетингова компетентність керівників гуртків та її розвиток у межах демократично-перетворювальної технології управління системою освітньої діяльності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5 «Педагогічні науки: реалії та перспективи»,* 2021. Вип. 79. С. 68-72. https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2021.79.2.14

145. Просіна О.В., Швень Я.Л. Нелінійні актуалітети трансформаційного управління закладами позашкільної освіти: теоретичний опис. Київ: ЦІПО. 2021.

146. Просіна О.В., Швень Я.Л. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти : посібник. Біла Церква: ТОВ «Білоцерківдрук», 2020. URL: https://lib.iitta.gov.ua/724183/

147. Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня / Т. Сорочан, А. Данильєв, О. Рудіна, Б. Дьяченко. Луганськ: СПД Рєзніков В.С., 2013. 524 с.

148. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : затверджено 17 верес. 2021 р. – опубл. на сайті Міністерства освіти і науки України 22 верес. 2021 р. // Міністерство освіти і науки України. 2021. URL: https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti (дата звернення: 01.05.2025).

149. Психодіагностика : навчально-методичний посібник / упор. Галян Ігор. Дрогобич : Коло, 2004. 256 с.

150. Психологія освітнього менеджменту : навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

151. Пустовіт Г. Компетентнісний підхід у змісті позашкільної освіти і виховання. *Рідна школа,* 2014. № 11. С. 20–25.

152. Рівень дитячої злочинності в Україні зріс на 57% – ГПУ [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://zib.com.ua//ua/print/83440-riven_dityachoi_zlochinnosti_v_ukraini_zris_na_57_gpu.html

153. Савко Н.М. Психологічні інструменти та методи дослідження прийняття управлінських рішень. *Науковий журнал «Габітус».* Видавничий дім «Гельветика», 2024. Вип. 67. С. 248-255. https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.67.41

154. Савко Н.М. Основні наукові підходи до вивчення проблеми

управління закладом позашкільної освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*: збірник наукових праць / головний редактор З.Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. С. 96-103.

155. Савко Н.М. Особливості навчання в закладах позашкільної освіти під час війни. Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та поствоєної реабілітації : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (27 жовтня 2023 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. С. 242-244.

156. Савко Н.М. Особливості організації нової системи освітнього процесу під час воєнного стану в ЗПО. Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (22–23 лютого 2024 року) / упор. У. О. Цмоць. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. С. 792-795.

157. Савко Н.М. Позашкільна освіта в умовах воєнного стану: реалізація інклюзивного навчання у закладах позашкільної освіти. Виклики толерантності в умовах російської воєнної агресії : матеріали Всеукраїнської науково-дискусійної платформи, яка приурочена до Міжнародного дня толерантності, м. Кропивницький, 16 листопада 2023 року. Кропивницький : ДонДУВС, 2023. С. 209-211.

158. Савко Н.М. Психологічний аналіз готовності керівника до управлінської діяльності. Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та поствоєної реабілітації : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (25 жовтня 2024 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. С. 322-326.

159. Савко Н.М. Соціально-психологічні особливості організації дистанційного навчання в закладах позашкільної освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць* / головний редактор З.Я. Ковальчук. Львів: ЛьвДУВС,

2023. Вип. 1. С.86-100. https://doi.org/10.32782/2311-8458/2023-1-12

160. Савко Н.М. Теоретичне обґрунтування й зміст комплексної соціально-психологічної програми управління закладом позашкільної освіти. Війна в Україні: зроблені висновки та незасвоєні уроки : збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (21 лютого 2025 року) / упор. У. О. Цмоць. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 455-458.

161. Савко Н.М. Управлінська компетентність керівника закладу позашкільної освіти. German International Journal of Modern Science. № 73 (2024). С. 36-38. https://doi.org/10.5281/zenodo.10613487

162. Савко Н.М., Колісник Р.Я. Вплив особистості педагога позашкільних установ на розвиток творчого потенціалу вихованців. Актуальні питання відновлення ментального здоров'я у психологічному вимірі: матеріали І Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Київ, 11 жовтня 2024 р.) / [редкол.: Ю. О. Бохонкова (голова), О. Г. Лосієвська, Ю. В. Сербін]. – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С.423-428.

163. Савко Н.М., Колісник Р.Я. Роль сценічного мистецтва в покращенні та підтримці психічного здоров'я під час та після війни в Україні. Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022.

164. Сингаївська І. В., Федорець, С. Б. Організаційно-психологічні чинники, що впливають на управлінську ефективність: уявлення працівників. *Правничий вісник Університету «КРОК»*, № 35, 2019. С. 148–157.

165. Сімко Р.Т. Поняття готовності до професійної діяльності на сучасному етапі розвитку психологічної науки. *Проблеми сучасної психології*. 2019. Випуск 13. С. 415-426. https://doi.org/10.32626/2227-6246.2011-13.%25p

166. Сняданко І. І. Методика дослідження управлінського потенціалу студентів: опис та рекомендації до застосування. *Організаційна психологія. Економічна психологія.* 2015. № 3. С. 87–98.

167. Спицька Л.В., Турбан В.В., Завацька Н.Є. Соціальне функціонування особистості в умовах сучасного соціуму. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. К.: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2021. № 2 (55). С. 64-71.

168. Стасюк Б.Б., Ширко Б.Ф. Технології розробки управлінських рішень як важливий елемент системи менеджменту підприємства. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки».* Випуск 2(106), 2024. С. 203-214.

169. Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. проф. О. Биковської. Київ : ІВЦ АЛКОН, 2018. 96 с.

170. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Фірма «Інкос», 2005. 366 с.

171. Тлумачний російсько-український словник психологічних термінів: Словник / Бродовська В. Й., Грушевський В. О., Патрик І. П.; М-во освіти і науки України, Південнослов'ян. ін-т Київ. славіст. ун-ту. К.: ВД «Професіонал», 2007. 512 с.

172. Тополенко О. О. Модель впливу психологічних чинників на процес прийняття управлінських рішень. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка* : збірник наукових праць. 2008. № 3(24). С. 162–167. Бібліогр.: 30 назв.

173. Третьяченко В.В. Колективні суб’єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. К.: Стилос, 1997. 585 с.

174. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2012 року» / [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text

175. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія /Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М.Топузов / За наук. ред. Л. Калініної. К.: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

176. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

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

178. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти: посібник / за науковою редакцією, упорядкуванням О. Просіної, Я. Швень. Біла Церква, ТОВ «Білоцерквдрук». 252 с.

179. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. Випуск 6, 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/37.pdf

180. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. / [О.І.Бондарчук, Л.М. Карамушка, О.В. Брюховецька та ін.]; за наук. ред. О.І. Бондарчук. К.: Наук. світ, 2012. 190 с.

181. Формування у вихованців позашкільних навчальних закладів базових компетентностей : Л. М. Бондар, А. Е. Бойко, монографія / А. В. Корнієнко, В. В. Вербицький, Т. М. Крекотіна, О. В. Литовченко, О. П. Липецький, О. І. Любич, В. Л. Маринич, В. В. Мачуський, Н. В. Перепелиця, О. В. Просіна, Г. П. Пустовіт, Н. Ю. Сидоренко, Л. В. Тихенко. ;за ред. В. В. Мачуського. Харків : «Друкарня Мадрид», 2015. 330 с.

182. Храмов В.О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

183. Хриков Є. Колегіальне управління закладами вищої освіти: значення, стан, напрями розвитку. *Український педагогічний журнал*, 2022. № 1. С. 53-62.

184. Чан В. Ким, Рене Моборн. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутись конкуренції. Кишинів, Молдова. Видавництво «Maribel», 2016. 256 с.

185. Черкаський А. В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистістних відносин у сучасному колективі. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України,* 2012. Т. 24, Вип. 6. С. 469-476.

186. Черкаський А. В. Психодіагностичні можливості тренінгу в підготовці управлінських кадрів. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. 2015. Т. 10, Вип. 27. С. 624-634.

187. Черкаський А. В. Психологічна діагностика сумісності і спрацьованості в управлінських командах. *Psychological Prospects Journal.* 2022. Вип. 39. С. 382-394.

188. Черкаський А. В. Психологічна культура керівників як чинник успішності ухвалення управлінських рішень. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. 2013. Т. 10, Вип. 25. С. 548-556.

189. Черкаський А. В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. Актуальні проблеми психології : *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України,* 2018. Вип. 2(49). С. 38-43.

190. Черкаський А. В. Психологія управлінських команд : теорія та сучасна практика : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / Андрій Володимирович Черкаський ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2024. [Рукопис]. Укр.

191. Черкаський А. В. Психологія управлінських команд. Одеса : КП ОМД, 2021. 400 с.

192. Черкаський А. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. Вісник Національного університету оборони України. 2024. № 77(1). С. 181–187.

193. Чижевський Б.Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*, 2021. № 1 (12). С. 5-19.

194. Чубова І. І. Особистісна диференціація індивідуальних стилів управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / Ірина Іванівна Чубова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Сєвєродонецьк, 2017. [На правах рукопису].

195. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Х.: Прапор, 2007. 640 с.

196. Швець Д.В., Кісіль З.Я., Копитко М.І. Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*, 2025. № 3(13) 2025. С. 690-702. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-690-702

197. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2020. No 4. С. 37–43.

198. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища.. *Наукові інновації та передові технології,* 2024. № 9(37). С. 227-237.

199. Шуцзюань Ч., Журавель Ю.В., Свінцов О.М., Яхно Т.П. Новітні методи підвищення конкурентоспроможності освітніх установ: міжнародна практика та перспективи для України. *Вчені записки ТНУ імені*

В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2024. Том 35 (74), № 3. С. 152-160.

200. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2007. 134 p.

201. Adigüzel Z., Kuloğlu E. Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. International Journal of Organizational Leadership. 2019. 8(1). P.13–30.

202. Amanchukwu R., Stanley G., Ololube N. A. Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Management. 2015. 5(1). P. 6-14.

203. Ancona D. G., Caldwell D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. Administrative Science Quarterly.1992. № 37. P.634–665.

204. Bakker A. B. An evidence-based model of work engagement. Current Directions in Psychological Science. 2011. №20. P. 265–269.

205. Bakker A., Leiter M. Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. Bakker, M. Leiter (eds.). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press. 2010. P.181–196.

206. Barry D. Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. Organizational Dynamics.1991. Vol. 20. P. 31–47.

207. Bartram D. Assessment in Organisations. Applied psychology: an international review. 2004, 53 (2), P. 237–259.

208. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. 1465 p.

209. Batenburg R., Walbeek W., Maur W. Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship? Journal of Management Development. 2013. P. 901–913.

210. Belbin M. Management teams. Why they succeed or fail. Butterworth Heinemann is an imprint of Elsevier. Third edition. 2010. 193 p.

211. Black J., Kim K., Rhee S., Wang K., Sakchutchawan, S. Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. Team Performance Management: An International Journal. 2018. 25(1/2). P. 100–119.

212. Blau P. Л., Scott W.R. Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford University Press, 2003. 188 p.

213. Bushe G.R., Marshak R.J. Revisioning organization development: diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. Journal of Applied Behavioral Science. 2009. Vol. 45. Is. 3. P. 348–368.

214. Campion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. Personnel Psychology. 2011. Vol. 64. No. 1. P. 225–262.

215. Cartwright D., Zander A. Group Dynamics: Research and Theory. London : Tavistock, 2013. 132 p.

216. Connolly M., James C., Fertig M. The difference between educational management adn educational leadership and the importance of educational responsibility. Educational Management Administration & Leadership. 2017. 47 (7). P.1-16.

217. Drucker P. F. American scientist of Austrian, Vendor: KM-Books. 2020. 240 p.

218. Dust S. B., Rode J. C., Arthaud-Day M. L., Howes S. S., Ramaswami A. Managing the self-esteem, employment gaps, and employment quality process: The role of facilitation-and understanding-based emotional intelligence. Journal of Organizational Behavior. 2018. 39(5). P. 680–693.

219. Fiedler F.E. The Contingency Approach to Leadership Training. Organizational Dynamics. 1976. Winter. P. 6–16.

220. Furnham A. The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization.: 2th Edition. Psychology Press, 2005. 836 p.

221. George G. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. Human Relations. Vol. 53. 2000. P. 45-59.

222. Gliddon D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique. 2006. URL://etda.libraries.psu.edu/catalog/6994

223. Hernández-Torrano, D., & Ibrayeva, L. (2020). Creativity and education: A bibliometric mapping of the research literature (1975–2019). *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100625. doi:10.1016/j.tsc.2019.100625

224. Holland M. L., Hawks J., Gretchen G. G. Emotional and behavioral problems of young children: effective interventions in the preschool and kindergarten years. New York: Guilford Press, 2003. 256 p.

225. Karamushka L., Baranova, V. Relationships between teaching staff's characteristics and types of organizational culture of extracurricular educational 18 institutions. Book of Abstracts of the 15th European Congress of Psychology. Amsterdam, The Netherlands, 11–14 July, 2017. Oral presentations. 3 July 2017. Page 31.

226. Karamushka L., Ivkin V. Staff attitudes to change: relationship with the educational institution's organizational culture type. Psychoprevention Studies, 4. 2015. P. 1–2.

227. Karamushka, L., Baranova, V., Klochko, A. Management style as a factor in the development of organizational culture of extracurricular educational institutions. Zjazd polskiego stowarzyszenia psychologii organizacji. Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin, al. Racławickie 14, 20–950. Lublin, Gmach CTW 24–25 maja 2018. S. 78.

228. Kegan R., Lahey L. Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization. Brighton (MA): Harvard Business Publishing. 2009. 308 p.

229. Kopylets, E. V. To the question of the essence and structure of the professional competence of leaders of groups of extracurricular education institutions. The image of a modern teacher, 2018. № 6 (183), 40–42. https://doi.org/10.33272/2522-9729-2018-6 (183)-40-42.

230. Kovalchuk Z.Ya. The influence of the style of pedagogical interaction on the effectiveness of management and methods of solving conflict situations. Actual problems of psychology: a collection of scientific works of the Institute of Psychology named after H.S. Kostyuk of the National Academy of Sciences of Ukraine. K.: SE «Information and Analytical Agency», Vol. X. Psychology of learning. Genetic psychology. Medical psychology, 2016. Vol. 28. P. 208-216.

231. Kovalchuk Z.Ya., Kolisnyk R.Ya., Toba M.V., Tsarenok L.B., Kaskov I.O. Personal reflection and responsibility in the conditions of continuous social changes. *Theoretical and applied aspects of psychology and social work: collection. of science Proceedings of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl. Severodonetsk: Publication of the SNU named after V. Dalya*, 2023. № 3 (62).

232. Kovalchuk Z.Ya., Kolisnyk R.Ya., Toba M.V., Tsarenok L.B., Kaskov I.O. Personal reflection and responsibility in the conditions of continuous social changes. *Theoretical and applied aspects of psychology and social work: collection. of science Proceedings of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl. Severodonetsk: Publication of the SNU named after V. Dalya*, 2023. № 3 (62). T. 1. C. 136-144.

233. Kuhfeld M., Soland J., Tarasawa B., Johnson A., Ruzek E., Liu J. Projecting the Potential Impact of COVID-19 School Closures on Academic Achievement. Educational Researcher. 2020.

234. Lambert, L. Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. *The Educational Forum*, 2006. Vol. 70(3). P. 238-255.

235. Lambert L. Lasting leadership: toward sustainable school improvement. Journal of Educational Change. 2007. Vol. 8(4). P.311-322.

236. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management. 2008. 28. P. 27-42.

237. Lytovchenko, O. Out-of school & non-formal education: Ukrainian and European dimensions. Education: Modern Discourses, 2020. № 3. P. 50-55. https://doi.org/10.37472/2617-3107-2020-3-05

238. Miao C., Humphrey R. H., Qian S. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. Journal of World Business. 2018. 53(4). P.463–474.

239. Mulford B., Silins H. Revised models and conceptualization of successful school principalship in Tasmania. Successful school principalship in Tasmania. 2009. Vol.38. P. 157-183.

240. On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach / Vansteenkiste M. et al. Journal of Occupationaland Organizational Psychology. 2007. Vol. 80. P. 251–277.

241. Pekaar K. A., Bakker A. B., Linden D., Born M. P., Sirén H. J. Managing own and others' emotions: A weekly diary study on the enactment of emotional intelligence. Journal of Vocational Behavior. 2018. 109. P.137–151.

242. Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level / Seong J. Y. et al. Journal of Management.2015.Vol. 41 (4). P. 1184–1213.

243. Peters, T.J. and Waterman, R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, New York. 1982.

244. Rezvani A., Barrett R., Khosravi P. Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. Team Performance Management: An International Journal. 2019. 25(1/2). P. 120–137.

245. Rinkevich J. L. Creative Teaching: Why it Matters and Where to Begin. Clearing House. 2011. 84 (5). P.219-223.

246. Ruch W., Gander F., Platt T., Hofmann, J. Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*. 2016. P. 190-199.

247. Salas E., Cooke N. J., Rosen M. A. On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments. Human Factors. 2008.Vol. 50 (3). P. 540–547.

248. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. 1990. Vol. 9. P. 185-211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E52WK-6CDG

249. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Work engagement: A handbook of essential theory and research / Bakker A. B., Leiter M. P. (Eds.). Hove, NY, UK: Psychology Press. 2010. P. 10–24.

250. Schreurs B., Van Emmerik J. H., Van den Broeck A., Guenter H. Work Values and Work Engagement Within Teams: The Mediating Role of Need Satisfaction. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 2014. Vol. 18 (4). P. 267–281.

251. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Auckland: University of California Press, 2010. 162 p.

252. Senge P. Global Journal of Human Resource Management Vol.6, No.5, pp.1-19, November 2018. Published by European Centre for Research Training and Development UK (www.eajournals.org)

253. United Nations Children's Fund, UNICEF . URL: unicef.org.

254. Upadhyay P., Paul M. The linkage between knowledge management practices and Organization Based Projects for better learning outcome: A Conceptual Framework. International Journal of Educational Management. 2019. 33(1). P.166–178.

255. World Bank Research. Access mode: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine

ДОДАТКИ

Додаток А

ПСИХОЛОГО-УПРАВЛІНСЬКА ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1. Діагностично-аналітичний блок.

Мета: виявлення індивідуального стилю управління, рівня професійної та емоційної компетентності, особистісних ресурсів керівника.

Зміст:

- Психодіагностика управлінських стилів, лідерських якостей, мотиваційної сфери.
- Визначення особливостей емоційного інтелекту, рівня стресостійкості.
- Аналіз управлінських труднощів та запитів конкретного керівника (методики: анкетування, інтерв'ю, самооцінка).

Назва етапу блоку	**Змістове наповнення блоку**	**Методи та вправи**
1. Психодіагностика управлінського стилю та лідерських якостей	○ Визначення індивідуального стилю управління (авторитарний, демократичний, ліберальний, ситуативний). ○ Аналіз лідерського потенціалу (харизматичність, комунікабельність, рішучість, впливовість). ○ Ідентифікація мотиваційної сфери: внутрішня мотивація, зовнішні стимули, кар'єрна орієнтація.	1. Психодіагностичні методики (проводяться зі зворотним зв'язком): • Опитувальник стилів управління (наприклад, методика Л. Ітеля або адаптована версія опитувальника Т. Льюїса). • Тест лідерських якостей (наприклад, «Leadership Style Survey» або методика «Рівень розвитку лідерства»). • Мотиваційний профіль керівника (опитувальник Р. Кеттелла, мотиваційний тест В. Мещерякова). • Тест емоційного інтелекту Н. Холла або EQ-тест D. Goleman'a. • Тест на стресостійкість (SPT) – шкала стійкості до стресу

2.Дослідження емоційного інтелекту та стресостійкості	○ Оцінка здатності до розпізнавання, розуміння й регулювання власних і чужих емоцій. ○ Визначення рівня емоційної компетентності: саморегуляція, емпатія, мотивація. ○ Виявлення чинників психологічної стійкості до стресових управлінських ситуацій.	2. Рефлексивні та аналітичні вправи Вправа «Мій управлінський портрет». Учасник отримує перелік тверджень, які стосуються поведінки у професійних ситуаціях. Завдання – відзначити ті, що найкраще його характеризують. Після цього – обговорення з фасилітатором та формулювання висновку щодо домінантних рис. Вправа «Мої джерела сили». Учасники визначають особисті ресурси (професійні, емоційні, когнітивні, соціальні), що допомагають їм справлятися з труднощами в роботі. Обговорення в парах або малих групах. Вправа «Карта труднощів». На аркуші малюють карту управлінських труднощів. Учасник розміщує на ній ті ситуації, які викликають найбільший стрес, та позначає їх рівень впливу. Далі відбувається обговорення шляхів подолання стресу. Вправа «Моя управлінська історія» (написання есе). Учасники описують одну ситуацію зі свого управлінського досвіду, яка була складною, та роблять рефлексивний аналіз: чому вона була складною, які ресурси допомогли, що б зробили інакше тепер
3.Аналіз управлінських труднощів	○ Збір індивідуальних запитів і проблем через анкетування,	Методи збору індивідуальних запитів • Анкетування із запитаннями відкритого типу («Які

	напівструктуроване інтерв'ю та метод самооцінки. o Виявлення «сліпих зон» у власному управлінні, конфліктогенних стилів, труднощів делегування	управлінські виклики є найактуальнішими для Вас?»; «У яких ситуаціях Ви відчуваєте неефективність?»). • Напівструктуроване інтерв'ю з психологом – індивідуальна бесіда тривалістю 30 хв. • Метод «Кола професійного розвитку» – візуалізація сфер компетентності та їх оцінка.

2. Теоретико-інформаційний блок.

Мета: формування сучасного уявлення про ефективне управління в системі позашкільної освіти.

Зміст:

- Основи психології управління.
- Сучасні підходи до менеджменту в освіті (сервісно-лідерський, фасилітативний, коучинговий).
- Психологічні особливості управління творчими й педагогічними колективами.
- Правові та етичні аспекти керівної діяльності.

Форма проведення блоку: комбінація теоретичних мінілекцій, інтерактивних методів (мозкові штурми, групові обговорення), аналіз практичних кейсів, рефлексивні практики та фасилітаційні дискусії.

Результат: учасники здобувають нове бачення управлінської діяльності, ідентифікують свій стиль керівництва, збагачують репертуар управлінських стратегій, краще розуміють специфіку роботи з креативними колективами.

Назва етапу блоку	**Змістове наповнення блоку**	**Методи та вправи**
1. Основи психології управління	Короткий огляд еволюції управлінської психології. Особистість керівника: риси, стилі, установки.	Вправа «Керівник очима підлеглих». Учасникам пропонують уявити, як їх сприймають співробітники, та описати це. Потім –

	Психологія впливу та комунікації в управлінні.	групове обговорення, аналіз очікувань і реальності.
2. Сучасні підходи до менеджменту в освіті	Ознайомлення з сервісно-лідерським, фасилітативним і коучинговим стилями. Їх переваги, особливості, сфери доцільного застосування. Роль емоційного інтелекту, довіри й партнерства.	Вправа «Менеджер майбутнього» – робота в малих групах: учасники моделюють ідеальний управлінський стиль майбутнього, що ґрунтується на сучасних тенденціях. Мікролекція: Порівняльний аналіз підходів (з можливістю подальшого самоаналізу та самоідентифікації з певним стилем)
3. Психологічні особливості управління творчими й педагогічними колективами	Стратегії мотивації і стимулювання. Особливості делегування, підтримки, визнання та автономії в роботі з творчими особистостями.	Вправа «Ситуаційне управління» – кейс-аналіз реальних управлінських дилем (наприклад, конфлікт між інноваційністю та дисципліною, запит на автономію тощо). Групова дискусія щодо варіантів реагування керівника.
4. Правові та етичні аспекти керівної діяльності	Основні принципи етичної поведінки керівника, розгляд стандартів професійної етики в освітньому середовищі. Елементи законодавства, що регламентують діяльність керівника позашкільного закладу.	Вправа «Етичний вибір» – учасникам пропонують кілька дилем, у яких вони мають обрати шлях дій, обґрунтувати його та обговорити наслідки з колегами.

3. Психотренінговий блок розвитку управлінських компетентностей.

Мета: розвиток основних психологічних умінь і навичок, що забезпечують ефективне управління.

Зміст:

2. Тренінги розвитку емоційного інтелекту, навичок конструктивної

комунікації, зворотного зв’язку.

3. Тренінги ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності.
4. Тренінги з вирішення конфліктів та управління стресом.
5. Формування навичок делегування, командоутворення, фасилітації.

Назва етапу блоку	**Змістове наповнення блоку**	**Методи та вправи**
1. Розвиток емоційного інтелекту	Теоретичний мініблок про емоційну обізнаність, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні навички.	Вправа «Карта емоцій» – учасники визначають свої типові емоційні реакції в управлінських ситуаціях. Вправа «Я бачу, я відчуваю» – навчання розпізнавання емоцій у комунікації з підлеглими.
2. Навички конструктивної комунікації та зворотного зв’язку	Теоретичне ознайомлення з принципами ненасильницького спілкування, активного слухання.	Вправа «Вухо слухача» – робота в парах на розвиток емпатичного слухання. Вправа «Формула зворотного зв’язку» – тренування навичок надання і приймання конструктивної критики.
3. Ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності	Моделі ухвалення рішень, робота з ризиками та сценаріями.	Вправа «Аналіз управлінської дилеми» – учасники в групах розглядають реальні кейси. Вправа «Кола впливу» – відпрацювання навичок фокусування на контрольованих аспектах ситуації.
4. Конфлікт-менеджмент і стрес-менеджмент	Теоретичний модуль про види конфліктів, стратегії вирішення, техніки регуляції стресу.	Вправа «Конфліктні стилі» – самоаналіз особистої поведінки в конфліктних ситуаціях. Вправа «Мій ресурс» – техніка візуалізації власних ресурсів у стресових обставинах.
5. Делегування, командоутворення, фасилітація	Ознайомлення з принципами ефективного делегування, етапами формування команди, роллю фасилітатора.	Вправа «Матрична відповідальність» – учасники ідентифікують, що і кому можуть делегувати. Вправа «Командні ролі» –

		за методикою М. Белбіна, визначення типових ролей у команді та їх ефективної взаємодії. Вправа «Фасилітаційне коло» – моделювання спільного ухвалення рішень у групі.

4. Блок особистісного розвитку та саморефлексії.

Мета: розвиток внутрішніх ресурсів керівника, підвищення самосвідомості, рефлексивності, мотивації до професійного зростання.

Зміст:

- Практики саморефлексії, щоденники керівника.
- Робота з особистісними бар'єрами в управлінні.
- Менторинг і коучинг: індивідуальні консультації.
- Психологічна профілактика вигорання.

Назва етапу блоку	**Змістове наповнення блоку**	**Методи та вправи**
1. Практики саморефлексії, ведення щоденників керівника	Практична робота з саморефлексії	Вправа «День очима керівника»: щоденне коротке письмове занотовування управлінських дій, емоційних реакцій, ухвалених рішень. Завдання – помітити повторювані шаблони, емоційні тригери, ефективні підходи. Рефлексивна сесія «Мої управлінські цінності»: учасники осмислюють, що для них є пріоритетом у керівній діяльності, як це співвідноситься з реальністю. Інтерактив «Лінія мого професійного зростання»: побудова особистої траєкторії розвитку з усвідомленням поворотних моментів та особистісних досягнень.
2. Робота з особистісними	Дослідження обмежувальних перекo-	Діалогова вправа «Я і мій внутрішній критик». Психогім-

бар'єрами в управлінні	нань, які заважають реалізувати управлінський потенціал, зон впливу, невідповідностей очікувань та реальності.	настика «Ролі, які я граю»: учасники виявляють невідповідність між очікуваннями оточення та власними управлінськими стилями, що викликає внутрішнє напруження. Мінігрупова робота «Зона мого впливу»: визначення того, на що керівник реально може впливати, а що потребує делегування або прийняття.
3. Менторинг і коучинг: індивідуальні консультації	Проведення індивідуальних коучингових сесій за методикою GROW або OSKAR для визначення персональних цілей, шляхів досягнення, ресурсів.	Формат «Керівник для керівника»: учасники стають менторами один для одного на основі партнерського супроводу професійного розвитку (peer-mentoring). Запровадження особистісних планів професійного розвитку з регулярним моніторингом.
4. Психологічна профілактика професійного вигорання	Психоосвітній модуль про стадії вигорання, ознаки, наслідки та способи самодопомоги	Тренінг «Баланс праці та життя»: усвідомлення потреби у відновленні, вивчення індивідуальних стратегій саморегуляції. Практика «Мої ресурси»: візуалізація та робота з метафоричними картами, спрямована на усвідомлення та активізацію власних джерел енергії. Релаксаційні вправи (дихальні техніки, елементи тілесно-орієнтованої терапії), які можна впровадити у щоденну управлінську практику.

5. Проєктно-практичний блок.

Мета: застосування здобутих знань і набутих навичок у реальних управлінських ситуаціях.

Зміст:

- Розробка індивідуального проєкту підвищення ефективності управління у своєму закладі.

- Створення карти розвитку управлінських компетентностей.
- Аналіз практичних кейсів з діяльності позашкільних закладів.
- Проведення управлінського експерименту або локальної ініціативи в межах закладу.

Назва етапу блоку	**Змістове наповнення блоку**	**Методи та вправи**
1. Розробка індивідуального проєкту підвищення ефективності управління у своєму закладі	Учасники визначають актуальну управлінську проблему у своєму закладі (наприклад, низька мотивація колективу, слабкий зворотний зв'язок, недостатній рівень командної взаємодії) та розробляють практичний проєкт для її вирішення.	Форма роботи: майстерня проєктування, робота в парах зі зворотним зв'язком, консультації з тренером. Очікуваний результат: презентація індивідуального проєкту з конкретними етапами реалізації, визначеними ресурсами та очікуваними результатами.
2. Створення карти розвитку управлінських компетентностей	Учасники аналізують власні сильні й слабкі сторони як управлінців (на основі попередніх блоків), визначають зони росту та формують індивідуальну карту розвитку компетентностей.	Форма роботи: робота з шаблоном, самооцінювання, колегіальний обмін досвідом. Очікуваний результат: персоналізований план розвитку управлінських навичок.
3. Аналіз практичних кейсів з діяльності позашкільних закладів	Учасники працюють із реальними або змодельованими управлінськими ситуаціями: проблеми в команді, опір змінам, конфлікти, неефективна комунікація тощо.	Форма роботи: груповий аналіз кейсів, рольові дискусії, побудова альтернативних сценаріїв дій. Очікуваний результат: розвиток аналітичного мислення, здатність ухвалювати виважені управлінські рішення.
4. Проведення управлінського експерименту або локальної ініціативи в межах	Кожен учасник впроваджує елемент свого проєкту чи нову управлінську практику в реальному середовищі	Форма роботи: підготовка до експерименту, мікро-дослідження, презентація результатів. Очікуваний результат:

закладу	свого закладу, фіксує процес і результати.	практичне підтвердження або корекція розроблених підходів, рефлексія управлінського досвіду.

6. Оцінно-результативний блок.

Мета: підбиття підсумків, оцінка змін, виявлення динаміки професійного розвитку.

Зміст:

- Повторна психодіагностика.
- Самооцінка змін у стилі управління та взаємодії з колективом.
- Зворотний зв'язок від учасників і фахових наставників.
- Формування індивідуального плану подальшого професійного розвитку.

Назва етапу блоку	**Змістове наповнення блоку**	**Методи та вправи**
1. Повторна психодіагностика	Проведення повторних тестувань за тими ж методиками, які були використані на початку програми (наприклад, оцінка емоційного інтелекту, рівня стресостійкості, стилю управління). Порівняння результатів дозволяє виявити динаміку розвитку	Повторна психодіагностика Проведення повторних тестувань за тими ж методиками, які були використані на початку програми (наприклад, оцінка емоційного інтелекту, рівня стресостійкості, стилю управління)
2. Самооцінка змін у стилі управління та взаємодії з колективом	Учасники заповнюють анкету самооцінки, описуючи, які зміни вони помітили у власному стилі управління, навичках комунікації, ухваленні рішень, роботі з командою	Вправа «Мій управлінський портрет зараз» Групова дискусія «Мій професійний шлях» У формі фасилітованого обговорення учасники діляться досвідом, труднощами, відкриттями під час навчання, обговорюють, як ці зміни вплинули на їхню управлінську практику.
3. Зворотний зв'язок від учасників і фахових наставників	Письмові або усні відгуки від учасників про програму	Зворотний зв'язок від фахових наставників щодо досягнень кожного

		учасника
4. Формування індивідуального плану подальшого професійного розвитку	Учасники складають особисту карту подальшого зростання з чіткими цілями, напрямками розвитку, можливими ресурсами та часовими рамками. Кожен учасник пише лист самому собі з описом того, що він хоче зберегти, розвинути, змінити у своїй управлінській діяльності. Цей лист може бути надісланий учаснику організаторами через пів року як мотиваційне нагадування	Вправа «Лист до себе в майбутнє» Кожен учасник пише лист самому собі через з описом того, що він хоче зберегти, розвинути, змінити у своїй управлінській діяльності. Цей лист може бути надісланий учаснику організаторами через пів року як мотиваційне нагадування.

Така програма має модульну структуру і може бути впроваджена як у формі короткострокових інтенсивів, так і довгострокових курсів підвищення кваліфікації з психологічним супроводом. Її адаптовують до запитів конкретної групи керівників та контексту позашкільної освіти.

Додаток Б

АНКЕТА для керівників закладів позашкільної освіти

Мета: вивчення психологічних та управлінських особливостей керівників закладів позашкільної освіти.

Анкета є анонімною. Отримані дані використовуються виключно в науково-дослідницьких цілях.

1. Ваш вік:
   - до 30 років
   - 31–40 років
   - 41–50 років
   - понад 50 років
2. Стаж управлінської роботи в позашкільній освіті:
   - до 3 років
   - 4–10 років
   - понад 10 років
3. Ваш рівень освіти:
   - Вища педагогічна
   - Вища психологічна
   - Інша (вказати): _____
4. На Вашу думку, який стиль управління переважає у Вашій роботі? *(можна обрати кілька варіантів)*
   - Авторитарний
   - Демократичний
   - Ліберальний
   - Ситуативний
5. Наскільки важливими для Вас є емоційна стабільність і вміння володіти собою у складних ситуаціях?
   - Не важливо
   - Помірно важливо

- Важливо
- Дуже важливо

6. Як Ви оцінюєте рівень стресу у Вашій роботі за шкалою від 1 до 10?

(де 1 — мінімальний стрес, 10 — постійна напруга)

- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10]

7. Чи маєте Ви досвід участі в програмах підвищення кваліфікації з психології управління / емоційного інтелекту?

- Так
- Ні
- Якщо так — вкажіть тематику або назву програми:

_____

8. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

- Напружений
- Скоріше напружений
- Сприятливий
- Дуже сприятливий

9. Які з якостей, на Вашу думку, є найважливішими для керівника закладу позашкільної освіти?

(оберіть до 3 варіантів)

- Вимогливість
- Відповідальність
- Гнучкість
- Емпатійність
- Рішучість
- Комунікабельність
- Креативність
- Інше: _____

10. Ваші пріоритети як керівника (розмістіть у порядку важливості: 1 — найважливіше):

- ___ Розвиток персоналу
- ___ Якість освітніх послуг
- ___ Інновації
- ___ Адміністративна ефективність
- ___ Створення комфортного психологічного клімату

АНКЕТА для працівників закладів позашкільної освіти

Мета: з'ясувати сприйняття педагогічними працівниками особливостей управлінської діяльності керівника, психологічного клімату та якості управлінської взаємодії.

Анкета є анонімною. Усі відповіді використовуються виключно в науково-дослідницьких цілях.

1. Ваш вік:
   - до 30 років
   - 31–40 років
   - 41–50 років
   - понад 50 років
2. Ваш загальний педагогічний стаж:
   - до 5 років
   - 6–15 років
   - понад 15 років
3. Чи можете Ви відкрито звернутися до керівника зі своїми ідеями або проблемами?
   - Так, завжди
   - Інколи
   - Лише з простими питаннями
   - Ні

4. Як Ви оцінюєте стиль управління Вашого керівника?

- Переважно авторитарний
- Демократичний
- Ліберальний
- Важко сказати

5. Наскільки, на Вашу думку, керівник враховує психологічні потреби працівників (підтримка, повага, зворотний зв'язок)?

- Не враховує
- Частково враховує
- Переважно враховує
- Завжди враховує

6. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

- Напружений
- Здебільшого нейтральний
- Дружній, комфортний
- Дуже позитивний, підтримувальний

7. Чи відчуваєте Ви себе залученим(-ою) до процесу прийняття важливих рішень у закладі?

- Так
- Частково
- Ні
- Не знаю / не задумувався

8. Які якості Ви найбільше цінуєте у керівнику? *(можна обрати до 3 варіантів)*

- Справедливість
- Відкритість до нових ідей
- Професійна компетентність
- Емоційна врівноваженість
- Комунікабельність

- Уміння делегувати
- Підтримка і визнання

АНКЕТА для батьків вихованців закладів позашкільної освіти

Мета: з’ясувати батьківське сприйняття особливостей управління, атмосфери в закладі та якості взаємодії з керівництвом.

Анкета є анонімною. Отримані відповіді будуть використані виключно з дослідницькою метою.

1. Вік Вашої дитини, яка відвідує заклад позашкільної освіти:
   - до 7 років
   - 8–11 років
   - 12–14 років
   - 15–17 років
2. Тип гуртка/напряму, який відвідує дитина:
   - Художній (музика, театр, живопис тощо)
   - Спортивний
   - Технічний
   - Туристсько-краєзнавчий
   - Інший: _____
3. Як Ви оцінюєте загальну організацію роботи закладу?
   - Дуже добре
   - Добре
   - Задовільно
   - Погано
4. Чи вважаєте Ви керівництво закладу відкритим до діалогу з батьками?
   - Так, повністю
   - Частково
   - Скоріше ні

- Зовсім ні

5. Як часто Ви спілкуєтеся з адміністрацією закладу?

- Регулярно (щомісяця і частіше)
- Іноді (кілька разів на рік)
- Рідко
- Жодного разу не спілкувався(-лась)

6. Чи створюється, на Вашу думку, в закладі психологічно комфортна атмосфера для дітей?

- Так
- Частково
- Ні
- Важко відповісти

7. Як Ви оцінюєте стиль керівництва закладом?

- Збалансований, відкритий до потреб дітей та батьків
- Скоріше формальний, але професійний
- Авторитарний, з низькою гнучкістю
- Важко оцінити

8. Чи залучають батьків до участі в житті закладу (свята, ініціативи, зворотний зв’язок)?

- Так, активно
- Частково
- Дуже рідко або формально
- Ні

9. Що Ви найбільше цінуєте у керівництві закладу? *(можна обрати до 2 варіантів)*

- Відповідальність
- Доступність і відкритість
- Чітка організація
- Турбота про емоційне благополуччя дітей

- Професіоналізм педагогічного складу
- Інше: _____

Додаток В

Кореляційна матриця дослідження особливостей управління у закладах позашкільної освіти

Показники	Потреба в хороших умовах праці	Потреба у високій заробітній платні	Потреба в чіткому структуруванні роботи	Потреба бути креативним	Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку	Потреба у затребуваності	Потреба в різноманітності відчуттів	Потреба керувати іншими	Потреба ставити складні цілі і досягати їх	Потреба формувати стабільні взаємини	Потреба в соціальних контактах	Потреба у визнанні з боку інших людей	Стресостійкість
Потреба в хороших умовах праці	1	-,032	,035	-,088	-,037	,155	-,097	-,193	-,066	,055	,003	,018	,052
Потреба у високій заробітній платні	-,032	1	-,216	,052	-,110	,177	,008	-,112	,241	-,175	,026	-,066	,062
Потреба в чіткому структуруванні роботи	,035	-,216	1	-,162	-,067	,143	-,144	-,037	,178	-,145	,178	-,179	-,020
Потреба бути креативним	-,088	,052	-,162	1	,107	-,144	-,110	,014	,178	,026	-,066	,062	,104
Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку	-,037	-,110	-,067	,107	1	,140	-,256	-,023	,180	,119	,052	-,088	,119
Потреба у затребуваності	,155	,177	,143	-,144	,140	1	,063	,119	,067	-,037	-,066	-,032	-,112
Потреба в різноманітності відчуттів	-,097	,008	-,144	-,110	-,256	,063	1	,178	,178	,180	-,175	,182	,241
Потреба керувати іншими	-,193	-,112	-,037	,014	-,023	,119	,178	1	-,175	-,145	,026	,119	-,047
Потреба ставити складні цілі	-,066	,241	,178	,178	,180	,067	,178	-,175	1	,178	-,066	,052	-,066
Потреба формувати стабільні взаємини	,055	-,175	-,145	,026	,119	-,037	,180	-,145	,178	1	,062	-,088	,178

Потреба в соціальних контактах	,003	,026	,178	-,066	,052	-,066	-,175	,026	-,066	,062	1	,119	-,088
Потреба у визнанні з боку інших людей	,018	-,066	-,179	,062	-,088	-,032	,182	,119	,052	-,088	,119	1	,241
Стресостійкість	,052	,062	-,020	,104	,119	-,112	,241	-,047	-,066	,178	-,088	,241	1
Емоційний інтелект	-,112	,241	-,047	-,066	-,112	-,037	-,229	,062	,062	-,179	,119	,178	,651
розпізнавання емоцій інших людей	-,037	-,229	,062	,062	,241	-,188	,063	,055	,104	-,020	,067	,178	-,175
управління своїми емоціями	-,188	,063	,055	,104	,055	,014	-,023	-,229	,037	,063	-,037	,180	-,145
самомотивація	,178	,055	,003	,018	,684	,178	,180	-,175	,587	,140	-,066	-,175	,026
емпатія	,178	-,175	,026	-,066	,062	-,175	-,145	,026	,119	,219	-,032	,182	,119
емоційна обізнаність	,180	-,145	,178	-,179	-,020	-,037	-,188	,020	,155	,045	,219	,140	,219
Професіонал-Перфекціоніст	-,175	,026	-,066	,062	,621	-,229	,063	-,216	,214	,090	,008	-,066	-,032
Формаліст-Бюрократ	,182	,119	,052	-,088	,568	,062	,055	,052	-,162	,035	-,144	,190	,022
Творчий новатор	,008	-,112	,241	-,047	-,066	,062	,104	-,110	-,067	,107	,063	-,112	-,037
Філософ-Теоретик	-,144	-,037	-,229	,062	,062	,241	,055	,177	,143	-,144	,140	-,175	,026
Фахівець-Практик	,052	-,088	,119	-,112	,241	,055	,177	,143	-,144	,140	-,175	,026	,535
Постійний адаптатор	,055	-,175	-,145	,026	,119	,219	-,032	-,020	-,047	,062	,055	,052	,659
Нігіліст	,003	,026	,178	-,066	,052	,008	-,112	,104	-,066	,062	,104	-,110	-,067

Лідерські якості	,018	-,066	-,179	,062	-,088	-,144	-,037	,119	-,112	,241	,055	,177	,493
Комунікативні якості	,052	,062	-,020	,104	,119	,063	-,188	-,088	,241	,055	-,162	,026	,439
Організаційні якості	-,112	,241	-,047	-,066	-,112	-,037	,014	,119	,178	,055	,003	,018	,569
Установка на креативну поведінку	-,037	-,229	,062	,637	,241	,178	,554	,067	,178	-,175	,026	-,066	-,067
Потуральний стиль прийняття управлінських рішень	-,188	,063	,055	,104	,055	,055	-,175	-,037	,180	-,145	,178	-,179	,143
Маргінальний стиль прийняття управлінських рішень	,178	,055	,003	,018	,052	-,112	-,037	-,066	-,175	,026	-,066	,062	-,144
Реалізаторський стиль прийняття управлінських рішень	,178	-,175	,026	-,066	,062	,241	-,229	-,032	,182	,119	,052	-,088	-,037
Авторитарний стиль прийняття управлінських рішень	,180	-,145	,178	-,179	-,020	-,047	,062	,219	,140	,219	,008	-,144	,178
Ситуаційний стиль прийняття управлінських рішень	-,175	,026	-,066	,062	,104	-,066	,062	,008	-,066	-,032	-,112	-,037	-,145
Рефлексивність+BB17:B41	,182	,119	,052	-,088	,119	-,112	,241	-,144	,190	,022	,241	-,229	,178
Вік до 30 років	,241	-,047	-,066	,178	-,088	,241	,055	,063	-,112	-,066	,062	,241	-,229
Вік 31–40 років	-,229	,062	,062	-,179	,119	,178	,055	,140	-,175	-,179	-,020	-,047	,062
Вік 41–50 років	,063	,055	,104	-,020	,067	,178	-,175	-,175	,026	,062	,104	-,066	,062
Вік понад 50 років	-,023	-,229	,037	,063	-,037	,180	-,145	-,144	-,037	-,088	,119	-,112	,241
Стаж до 3 років	,180	-,175	,182	,140	-,066	-,175	,026	,063	-,188	,178	-,088	,241	,055

Стаж 4–10 років	-,145	,026	,119	,219	-,032	,182	,119	-,037	,014	-,179	,119	,178	,055
Стаж понад 10 років	-,144	-,229	,062	,062	-,032	,182	,119	,052	-,179	-,020	-,037	-,188	,020

	Емоційний інтелект	розпізнавання емоцій інших людей	управління своїми емоціями	самомотивація	емпатія	емоційна обізнаність	Професіонал-Перфекціоніст	Формаліст-Бюрократ	Творчий новатор	Філософ-Теоретик	Фахівець-Практик	Постійний адаптатор	Нігіліст	Лідерські якості
Потреба в хороших умовах праці	-,112	-,037	-,188	,178	,178	,180	-,175	,182	,008	-,144	,052	,055	,003	,018
Потреба у високій заробітній платні	,241	-,229	,063	,055	-,175	-,145	,026	,119	-,112	-,037	-,088	-,175	,026	-,066
Потреба в чіткому структуруванні роботи	-,047	,062	,055	,003	,026	,178	-,066	,052	,241	-,229	,119	-,145	,178	-,179
Потреба бути креативним	-,066	,062	,104	,018	-,066	-,179	,062	-,088	-,047	,062	-,112	,026	-,066	,062
Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку	-,112	,241	,055	,684	,062	,557	,621	,568	-,066	,062	,241	,119	,052	-,088
Потреба у затребуваності	-,037	-,188	,014	,178	-,175	-,037	-,229	,062	,062	,241	,055	,219	,008	-,144
Потреба в різноманітності відчуттів	-,229	,063	-,023	,180	-,145	-,188	,063	,055	,104	,055	,177	-,032	-,112	-,037
Потреба керувати іншими	,062	,055	-,229	-,175	,026	,020	-,216	,052	-,110	,177	,143	-,020	,104	,119
Потреба ставити складні цілі	,062	,104	,037	,587	,119	,155	,214	-,162	-,067	,143	-,144	-,047	-,066	-,112
Потреба формувати стабільні взаємини	-,179	-,020	,063	,140	,219	,045	,090	,035	,107	-,144	,140	,062	,062	,241
Потреба в соціальних контактах	,119	,067	-,037	-,066	-,032	,219	,008	-,144	,063	,140	-,175	,055	,104	,055

Потреба у визнанні з боку інших людей	,178	,178	,180	-,175	,182	,140	-,066	,190	-,112	-,175	,026	,052	-,110	,177
Стресостійкість	,651	-,175	-,145	,026	,119	,219	-,032	,022	-,037	,026	,535	,659	-,067	,493
Емоційний інтелект	1	,026	,178	-,066	,052	,008	-,112	,241	-,047	-,066	,062	,035	,107	-,144
розпізнавання емоцій інших людей	,026	1	-,179	,062	-,088	-,144	-,037	-,229	,062	,062	,180	,062	,241	-,229
управління своїми емоціями	,178	-,179	1	-,144	-,037	,178	-,145	,178	-,179	-,020	-,047	-,020	-,047	,062
самомотивація	-,066	,062	-,144	1	,014	,178	,026	-,066	,062	,104	-,066	,104	-,066	,611
емпатія	,052	-,088	-,037	,014	1	,180	,119	,052	-,088	,119	-,112	-,037	-,066	-,032
емоційна обізнаність	,008	-,144	,178	,178	,180	1	-,037	-,066	-,032	-,112	-,037	,180	-,175	,182
Професіонал-Перфекціоніст	-,112	-,037	-,145	,026	,119	-,037	1	-,175	,182	,241	-,229	-,145	,026	,119
Формаліст-Бюрократ	,241	-,229	,178	-,066	,052	-,066	-,175	1	,119	-,047	,062	,178	-,066	,052
Творчий новатор	-,047	,062	-,179	,062	-,088	-,032	,182	,119	1	-,066	,062	,018	-,066	-,179
Філософ-Теоретик	-,066	,062	-,020	,104	,119	-,112	,241	-,047	-,066	1	-,179	,052	,062	-,020
Фахівець-Практик	,062	,180	-,047	-,066	-,112	-,037	-,229	,062	,062	-,179	1	,178	-,175	-,037
Постійний адаптатор	,035	,062	-,020	,104	-,037	,180	-,145	,178	,018	,052	,178	1	-,145	-,188
Нігіліст	,107	,241	-,047	-,066	-,066	-,175	,026	-,066	-,066	,062	-,175	-,145	1	,020
Лідерські якості	-,144	-,229	,062	,611	-,032	,182	,119	,052	-,179	-,020	-,037	-,188	,020	1
Комунікативні якості	-,110	,063	,055	,571	,219	,140	,219	,008	,062	,104	-,229	,063	-,216	,214
Організаційні якості	,035	,055	,003	,018	,008	-,066	-,032	-,112	-,088	,119	,062	,055	,052	-,162
Установка на креативну поведінку	,107	-,175	,026	-,066	-,144	,190	,022	,241	,632	-,066	,062	,104	-,110	-,067
Потуральний стиль прийняття управлінських рішень	-,144	-,145	,178	-,179	,063	-,112	-,037	-,047	,062	,062	,241	,055	,177	,143
Маргінальний стиль прийняття управлінських рішень	-,110	,026	-,066	,062	,140	-,175	,026	-,066	-,112	,241	,055	,177	,143	-,144

Реалізаторський стиль прийняття управлінських рішень	,014	,119	,052	-,088	-,256	,180	-,145	,178	,026	,119	,219	-,032	-,020	-,047
Авторитарний стиль прийняття управлінських рішень	,178	-,047	-,066	,178	-,144	,143	,052	,062	-,066	,052	,008	-,112	,104	-,066
Ситуаційний стиль прийняття управлінських рішень	,026	,062	,062	-,179	,063	,008	-,112	,241	,062	-,088	-,144	-,037	,119	-,112
Рефлексивність+BB17:B41	-,066	,055	,104	-,020	,140	-,144	-,037	-,229	,104	,119	,063	-,188	-,088	,241
Вік до 30 років	,063	-,216	,214	,090	,008	-,066	-,032	-,112	-,037	-,188	,014	,178	,119	,178
Вік 31–40 років	,055	,052	-,162	,035	-,144	,190	,022	,241	-,229	,063	-,023	,180	,067	,178
Вік 41–50 років	,104	-,110	-,067	,107	,063	-,112	-,037	-,047	,062	,055	-,229	-,175	-,037	,180
Вік понад 50 років	,055	,177	,143	-,144	,140	-,175	,026	-,066	,062	,104	,037	,182	-,066	-,175
Стаж до 3 років	-,162	,026	-,144	-,110	-,256	,180	-,145	,178	-,179	-,020	,063	,140	-,032	,182
Стаж 4–10 років	,003	,018	-,162	,035	-,144	,143	,052	,062	-,020	,104	,119	,063	,219	,140
Стаж понад 10 років	,155	,045	-,067	,107	,119	-,112	,241	-,047	,062	,104	-,066	,062	,008	-,066

	Комунікативні якості	Організаційні якості	Установка на креативну поведінку	Потуральний стиль прийняття управлінських	Маргінальний стиль прийняття управлінських	Реалізаторський стиль прийняття управлінських	Авторитарний стиль прийняття управлінських	Ситуаційний стиль прийняття управлінських	Рефлексивність	Вік до 30 років	Вік 31–40 років	Вік 41–50 років	Вік понад 50 років	Стаж до 3 років	Стаж 4–10 років	Стаж понад 10 років
Потреба в хороших умовах праці	,052	-,112	-,037	-,188	,178	,178	,180	-,175	,182	,241	-,229	,063	-,023	,180	-,145	-,144
Потреба у високій заробітній платні	,062	,241	-,229	,063	,055	-,175	-,145	,026	,119	-,047	,062	,055	-,229	-,175	,026	-,229
Потреба в чіткому структуруванні роботи	-,020	-,047	,062	,055	,003	,026	,178	-,066	,052	-,066	,062	,104	,037	,182	,119	,062
Потреба бути креативним	,104	-,066	,637	,104	,018	-,066	-,179	,062	-,088	,178	-,179	-,020	,063	,140	,219	,062
Потреба в удосконаленні, зростанні і розвитку	,119	-,112	,241	,055	,052	,062	-,020	,104	,487	-,088	,119	,067	-,037	-,066	-,032	-,032
Потреба у затребуваності	,063	-,037	,178	,055	-,112	,241	-,047	-,066	-,112	,241	,178	,178	,180	-,175	,182	,182
Потреба в різноманітності відчуттів	-,188	,014	,554	-,175	-,037	-,229	,062	,062	,241	,055	,055	-,175	-,145	,026	,119	,119
Потреба керувати іншими	-,088	,119	,067	-,037	-,066	-,032	,219	,008	-,144	,063	,140	-,175	-,144	,063	-,037	,052
Потреба ставити складні цілі	,241	,178	,178	,180	-,175	,182	,140	-,066	,190	-,112	-,175	,026	-,037	-,188	,014	-,179
Потреба формувати стабільні взаємини	,055	,055	-,175	-,145	,026	,119	,219	-,032	,022	-,066	-,179	,062	-,088	,178	-,179	-,020
Потреба в соціальних контактах	-,162	,003	,026	,178	-,066	,052	,008	-,112	,241	,062	-,020	,104	,119	-,088	,119	-,037

Потреба у визнанні з боку інших людей	,026	,018	-,066	-,179	,062	-,088	-,144	-,037	-,229	,241	-,047	-,066	-,112	,241	,178	-,188
Стресостійкість	,439	,569	-,067	,143	-,144	-,037	,178	-,145	,178	-,229	,062	,062	,241	,055	,055	,020
Емоційний інтелект	-,110	,035	,107	-,144	-,110	,014	,178	,026	-,066	,063	,055	,104	,055	-,162	,003	,155
розпізнавання емоцій інших людей	,063	,055	-,175	-,145	,026	,119	-,047	,062	,055	-,216	,052	-,110	,177	,026	,018	,045
управління своїми емоціями	,055	,003	,026	,178	-,066	,052	-,066	,062	,104	,214	-,162	-,067	,143	-,144	-,162	-,067
самомотивація	,571	,018	-,066	-,179	,062	-,088	,178	-,179	-,020	,090	,035	,107	-,144	-,110	,035	,107
емпатія	,219	,008	-,144	,063	,140	-,256	-,144	,063	,140	,008	-,144	,063	,140	-,256	-,144	,119
емоційна обізнаність	,140	-,066	,190	-,112	-,175	,180	,143	,008	-,144	-,066	,190	-,112	-,175	,180	,143	-,112
Професіонал-Перфекціоніст	,219	-,032	,022	-,037	,026	-,145	,052	-,112	-,037	-,032	,022	-,037	,026	-,145	,052	,241
Формаліст-Бюрократ	,008	-,112	,241	-,047	-,066	,178	,062	,241	-,229	-,112	,241	-,047	-,066	,178	,062	-,047
Творчий новатор	,062	-,088	,632	,062	-,112	,026	-,066	,062	,104	-,037	-,229	,062	,062	-,179	-,020	,062
Філософ-Теоретик	,104	,119	-,066	,062	,241	,119	,052	-,088	,119	-,188	,063	,055	,104	-,020	,104	,104
Фахівець-Практик	-,229	,062	,062	,241	,055	,219	,008	-,144	,063	,014	-,023	-,229	,037	,063	,119	-,066
Постійний адаптатор	,063	,055	,104	,055	,177	-,032	-,112	-,037	-,188	,178	,180	-,175	,182	,140	,063	,062
Нігіліст	-,216	,052	-,110	,177	,143	-,020	,104	,119	-,088	,119	,067	-,037	-,066	-,032	,219	,008
Лідерські якості	,214	-,162	-,067	,143	-,144	-,047	-,066	-,112	,241	,178	,178	,180	-,175	,182	,140	-,066

Комунікативні якості	1	,035	,489	-,144	,140	,062	,062	,241	,055	,055	-,175	-,145	,026	,119	,219	-,032
Організаційні якості	,035	1	,658	-,175	,182	,241	,008	-,066	-,179	,062	-,088	,178	-,179	,143	-,144	-,037
Установка на креативну поведінку	,489	,658	1	,026	,119	-,047	-,112	,062	-,020	,104	,119	-,088	,119	-,144	-,110	,014
Потуральний стиль прийняття управлінських рішень	-,144	-,175	,026	1	,052	-,066	,104	,241	-,047	-,066	-,112	,241	,178	-,145	,026	,119
Маргінальний стиль прийняття управлінських рішень	,140	,182	,119	,052	1	,178	-,066	-,229	,062	,062	,241	,055	,055	,178	-,066	,052
Реалізаторський стиль прийняття управлінських рішень	,062	,241	-,047	-,066	,178	1	,062	,063	,055	,104	,055	-,162	,003	-,179	,062	-,088
Авторитарний стиль прийняття управлінських рішень	,062	,008	-,112	,104	-,066	,062	1	-,216	,052	-,110	,177	,026	,018	,063	,140	-,256
Ситуаційний стиль прийняття управлінських рішень	,241	-,066	,062	,241	-,229	,063	-,216	1	-,162	-,067	,143	-,144	-,162	-,112	-,175	,180
Рефлексивність+BB17:B41	,055	-,179	-,020	-,047	,062	,055	,052	-,162	1	,107	-,144	-,110	,035	-,037	,026	-,145
Вік до 30 років	,055	,062	,104	-,066	,062	,104	-,110	-,067	,107	1	,140	-,256	-,144	-,047	-,066	,178
Вік 31–40 років	-,175	-,088	,119	-,112	,241	,055	,177	,143	-,144	,140	1	,180	,143	,062	-,112	,026
Вік 41–50 років	-,145	,178	-,088	,241	,055	-,162	,026	-,144	-,110	-,256	,180	1	,052	,062	,241	,119
Вік понад 50 років	,026	-,179	,119	,178	,055	,003	,018	-,162	,035	-,144	,143	,052	1	,241	,055	,219

Стаж до 3 років	,119	,143	-,144	-,145	,178	-,179	,063	-,112	-,037	-,047	,062	,062	,241	1	,177	-,032
Стаж 4–10 років	,219	-,144	-,110	,026	-,066	,062	,140	-,175	,026	-,066	-,112	,241	,055	,177	1	-,020
Стаж понад 10 років	-,032	-,037	,014	,119	,052	-,088	-,256	,180	-,145	,178	,026	,119	,219	-,032	-,020	1

Додаток Г

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Львівська ОДА
№23-1570/0/2-25 від 28.07.2025
КЕП: Гаврилюк І. О. 28.07.2025 18:16
000 Сертифікат

УКРАЇНА
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ З ПИТАНЬ КУЛЬТУРИ, НАЦІОНАЛЬНОСТЕЙ ТА РЕЛІГІЙ
79008, Львів, вул. Винниченка, 14 Тел./факс (032) 261-25-93 uklviv@ukr.net

_____ № _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА
про апробацію та впровадження у практичну діяльність результатів дисертаційного дослідження Надії САВКО на тему:
«Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти»

У практичну діяльність керівників закладів позашкільної освіти впроваджено психолого-управлінську програму підвищення ефективності управлінської діяльності, розроблену на основі глибокого аналізу психологічних особливостей управлінської функції в системі позашкільної освіти.

Основні напрями впровадження програми:

1. Проведено цикл тренінгових, консультативних та супервізійних заходів, спрямованих на розвиток психологічної компетентності керівників, зокрема: емоційного інтелекту, здатності до саморефлексії, ефективної комунікації та прийняття управлінських рішень.
2. Забезпечено інтеграцію психологічних підходів в управлінську практику, зокрема при плануванні, організації та моніторингу педагогічної діяльності, а також в аспектах взаємодії з підлеглими, батьками та партнерами закладу.
3. В рамках реалізації програми здійснено оцінювання індивідуального стилю управління та діагностику психологічних особливостей керівників, що дозволило підвищити рівень їхньої професійної самосвідомості, стійкості до стресу та адаптивності до змін.
4. Надано методичні рекомендації щодо створення в закладі атмосфери психологічної безпеки, конструктивної взаємодії та сприятливого середовища для реалізації потенціалу педагогів.
5. За результатами впровадження програми зафіксовано зростання ефективності управлінських рішень, покращення командної взаємодії та підвищення рівня професійного задоволення керівників.

Впровадження програми здійснювалося у партнерстві з психологічною службою закладів позашкільної освіти, за участі керівників позашкільних закладів, які високо оцінили практичну значущість і результативність програми.

Результати апробації та впровадження використано також у процесі підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері позашкільної **освіти.**

Директор департаменту **Ірина ГАВРИЛЮК**

Львівська ОДА
арк.1 №23-1570/0/2-25
від 28.07.2025

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
Львівського державного
університету внутрішніх справ
кандидат юридичних наук, доцент
Руслан СТРОЦЬКИЙ
30.05 2025

АКТ

30.05. 2025 м. Львів № 8

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Савко Н.М. на тему: «Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти» у наукову діяльність ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

– начальника відділу організації наукової діяльності, кандидата юридичних наук, майора поліції Людмили ПАВЛИК;

– т.в.о. завідувача відділення аспірантури (ад'юнктури) і докторантури Валентини ЛІСОВСЬКОЇ;

– директора навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;

– завідувача кафедри загальної та соціальної психології Зоряни КОВАЛЬЧУК;

– завідувача загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія відповідно до Положення про порядок впровадження результатів наукових робіт в освітній процес, наукову, практичну, законотворчу діяльність та їх облікування у ЛьвДУВС, затвердженого наказом ЛьвДУВС від 16.08.2023 року № 270, розглянула й узагальнила результати дисертаційного дослідження Савко Н.М. на тему: «Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти».

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що дисертаційне дослідження Савко Н.М. на тему: «Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти» містить науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання у науковій діяльності Львівського державного

університету внутрішніх справ, зокрема через проведення подальших наукових досліджень з проблем психології управління, педагогічної психології, теоретико-прикладних проблем психології праці, виконання наукових робіт, цитування результатів наукової роботи, використання результатів наукової роботи як методологічної основи у подальших наукових дослідженнях, надання подальшого розвитку і вдосконалення положень наукової роботи, опублікування наукових статей, узагальнення аналітичних матеріалів.

Члени комісії:

Людмила ПАВЛИК

Валентина ЛІСОВСЬКА

В'ячеслав БЛІХАР

Зоряна КОВАЛЬЧУК

Ірина КРАВЕЦЬ

Львівська міська рада
Департамент освіти та культури
Центр творчості дітей та юнацтва Галичини
79 017, вул. Вахнянина, 29, тел.: (063) 110 61 59, ctdug.lviv@gmail.com

17.03.2025 № 68/01-32 на №_____ від _____

ДОВІДКА

про апробацію та впровадження у практичну діяльність результатів дисертаційного дослідження Надії САВКО на тему: «Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти» психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти

Довідкою підтверджуємо, що у Центрі творчості дітей та юнацтва Галичини протягом 2024-2025 рр. було впроваджено результати психолого-управлінської програми підвищення ефективності управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти, розробленої в межах дисертаційного дослідження на тему: «Психологічні особливості управління в закладах позашкільної освіти».

Реалізація програми охоплювала такі модулі, як: розвиток особистісного потенціалу керівника, вдосконалення комунікативних і лідерських компетентностей, управління емоційним станом і стресостійкістю, створення ефективного психологічного клімату в колективі, а також впровадження інноваційних управлінських практик у сфері позашкільної освіти.

У процесі впровадження було задіяно управлінський персонал закладу, зокрема керівника, заступників, методистів, керівників гуртків та інших фахівців. Проведено серію тренінгових занять, психологічних консультацій та діагностичних сесій, що дозволило підвищити рівень управлінської рефлексії, покращити взаємодію в колективі, зміцнити навички командоутворення, а також знизити рівень емоційного вигорання серед керівного складу.

За результатами внутрішнього моніторингу відзначено зростання ефективності управлінської діяльності, зокрема: підвищення рівня мотивації персоналу, покращення комунікативної атмосфери, ефективніше планування освітнього процесу та оптимізацію взаємодії з батьками і вихованцями. Упроваджені заходи позитивно вплинули на загальну якість функціонування закладу позашкільної освіти.

Участь у програмі була корисною та актуальною, а отримані результати свідчать про її практичну цінність і доцільність подальшого поширення серед керівників інших закладів позашкільної освіти.

Заступник директора
з навчально-виховної роботи
ЦТДЮГ Ярослав ЛЕСЬКІВ