

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ, ІСТОРІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка 2 курсу 07-231 групи
Спеціальності 053 Психологія
Освітньо-професійної програми «Психологія»
Ольга БАНДАЛЕТ
Керівник: кандидат психол. наук, доцентка
Руслана БІЛОУС

Рецензент: кандидат психол. наук, старший
науковий співробітник Богдан О.Л.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи соціально-психологічного управління персоналом у закладі загальної середньої освіти	10
1.1 Управління персоналом у закладах освіти: поняття та моделі.....	10
1.2 Соціально-психологічні особливості функціонування колективів в умовах кризи.....	12
1.3 Соціально-психологічні аспекти освітнього менеджменту в умовах воєнного стану	19
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Емпіричне дослідження соціально-психологічного стану керівників та колективів закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану.....	31
2.1 Методичні підходи досліджень соціально-психологічного стану керівників ЗЗСО в умовах воєнного стану	31
2.2 Методика та організація дослідження соціально-психологічного стану керівників ЗЗСО в умовах воєнного стану	34
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження	42
Висновки до розділу 2	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	
Додаток А	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови функціонування закладу загальної середньої освіти в Україні визначаються глибокими соціальними, економічними та психологічними викликами, спричиненими воєнним станом. Освітня система опинилась в ситуації, коли необхідно одночасно забезпечувати безперервність освітнього процесу, забезпечувати безпеку учасників освітнього середовища, підтримувати високий рівень психологічної стійкості педагогічного колективу. Воєнний стан змінює характер управлінських завдань керівника закладу загальної середньої освіти: зростає роль кризового менеджменту, гнучких комунікацій, емоційної підтримки педагогів, розвитку навичок стресостійкості та командної взаємодії. Персонал навчального закладу зустрічається з додатковими навантаженнями-роботою в умовах дистанційного чи змішаного навчання, адаптацією до нових освітніх технологій, цифрових освітніх ресурсів та інструментів, інколи й фізичною небезпекою. Це потребує від управлінця швидкості в прийнятті управлінських рішень, адекватного сприйняття ситуації, високої емпатії, здатності до самозбереження свого психологічного стану та підтримки мотивації колективу, згуртованості всіх працівників закладу. Дослідження соціально-психологічних особливостей управління закладом освіти в таких умовах є надзвичайно актуальним, адже саме вони визначають ефективність роботи педагогічного колективу і, як наслідок, якість освіти в кризових ситуаціях. Аналіз саме цих особливостей дозволить виробити рекомендації щодо оптимізації управлінських стратегій, підвищення психологічної безпеки та адаптаційних можливостей керівників ЗЗСО та персоналу закладу освіти. Таким чином, вибір теми зумовлений нагальною потребою наукового обґрунтування підходів до управління персоналом закладу загальної

середньої освіти в умовах воєнного стану, що сприятиме підвищенню ефективності освітнього процесу, зміцненню психологічної стійкості керівників, педагогів та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату навіть у періоди глибоких суспільних криз.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Кваліфікаційне дослідження виконано в межах теми науково-дослідної роботи кафедри психології «Соціально-психологічні особливості управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану» (державний реєстраційний номер 0125U001891) Херсонського державного університету.

Мета кваліфікаційної роботи: емпірично визначити та науково обґрунтувати соціально-психологічні особливості управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, а також розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських стратегій, спрямованих на підтримку психологічної стійкості та ефективності професійної діяльності керівників закладів та педагогічних колективів.

Мета і завдання дослідження:

1. проаналізувати сучасні наукові підходи до розуміння управління персоналом у закладах загальної середньої освіти та його соціально-психологічних аспектів;
2. виявити основні соціально-психологічні чинники, що впливають на ефективність управління персоналом у кризових умовах;
3. дослідити вплив воєнного стану на специфіку управлінських процесів та міжособистісної взаємодії керівників з педагогічними колективами;
4. вивчити рівень психологічної стійкості, мотивації керівників закладів загальної середньої освіти, а також соціально-

психологічного клімату в педагогічних колективах в умовах воєнного стану;

5. розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом ЗЗСО з урахуванням виявлених соціально- психологічних особливостей.

Об'єкт дослідження – управління персоналом закладу загальної середньої освіти в його соціально- психологічному вимірі, з урахуванням специфіки функціонування освітніх колективів в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – соціально- психологічні особливості управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, зокрема методика управління, специфіка міжособистісних взаємодій керівників з педагогічними колективами, особливості комунікації та прийняття управлінських рішень, способи підтримки психологічної стійкості та мотивації керівників ЗЗСО й працівників, а також вплив соціально-психологічних чинників на ефективність професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти в кризових умовах.

Методи і методики дослідження:

- *теоретичні методи*: узагальнення та аналіз наукової літератури, що стосуються визначення поняття соціально-психологічні особливості управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану;

- *емпіричні методи*: методика Шкала тривожності Спілбергера–Ханіна, методика «Психологічне вигорання» (MBI – Maslach Burnout Inventory), Шкала стресостійкості Коннора–Девідсона, Шкала професійної мотивації (Motivation Assessment Scale in Crisis Settings), опитувальник стилю керівництва К. Левіна, СПК за методикою Л. Уманського, адаптованою О. Фідлер.

- *математично-статистичні методи* аналізу емпіричних даних: розрахунки середнього відхилення, кореляційний аналіз за Пірсаном для з'ясування взаємозв'язків між вимірюваними параметрами.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні наукових знань про соціально-психологічні особливості управління персоналом закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. У роботі здійснено комплексний теоретико-емпіричний аналіз специфіки соціально-психологічних чинників, що визначають ефективність управління персоналом в кризових умовах. Уперше запропоновано цілісне дослідження впливу воєнного стану на соціально-психологічний стан керівників закладів освіти та ефективність управлінських процесів у закладах загальної середньої освіти. Поглиблено знання про особливості сприйняття управлінських рішень у стресогенних ситуаціях, а також про роль лідерства, комунікацій і психологічної підтримки в діяльності керівників освітніх закладів.

Проведено аналіз взаємозв'язків між соціально-психологічними факторами (рівень емоційного вигорання, мотивації, стресостійкості, тривожності керівників, довіра до адміністрації, рівень комунікативної взаємодії) та результативністю управління персоналом. Встановлено, що наявність психологічних ресурсів (стресостійкість, адаптивність, соціальна підтримка) знижує негативний вплив кризових умов та сприяє підвищенню ефективності управлінських стратегій.

Досліджено специфіку трансформації управлінських підходів в умовах воєнного стану, що дозволило виділити нові акценти в соціально-психологічному управлінні: підвищення значення емоційної стабільності керівника, гнучкості управлінських рішень, посилення ролі колективної підтримки та взаємодопомоги.

Практичне значення одержаних результатів: отриманий емпіричний матеріал може бути використаний адміністрацією ЗЗСО для

вдосконалення управлінських стратегій, спрямованих на підтримку психоемоційної стабільності та підвищення якості управлінської діяльності. Розроблені рекомендації можуть стати підґрунтям для створення програм соціально-психологічної підтримки керівників закладів загальної середньої освіти, що враховують специфіку стресогенних умов воєнного часу. Вони можуть бути застосовані для впровадження тренінгових занять, консультативних заходів та психокорекційних програм, спрямованих на розвиток стресостійкості, комунікативної компетентності та навичок конструктивної взаємодії керівників з колективами. Результати дослідження доцільно використовувати в діяльності керівників закладів освіти для формування ефективних моделей лідерства, що ґрунтуються на принципах психологічної підтримки, довіри та колективної взаємодопомоги. Практичні напрацювання можуть бути впроваджені у систему підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зокрема керівників закладів освіти, а також використані психологами та методистами у розробці програм профілактики емоційного вигорання та забезпечення психологічного благополуччя педагогів в умовах кризових ситуацій.

Апробація та публікація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на засіданні кафедри психології (протокол від 05.12.2025.№8), опубліковані у вигляді статті: Бандалет О.О. Соціально-психологічні особливості управління персоналом закладу загальної середньої освіти в умовах воєнного стану у збірці «Магістерські студії: електронний альманах» Херсонського державного університету. 2025, випуск XXV; матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Інтегровані підходи в науці, технологіях і культурі».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 51 джерело та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Розділ 1.1. Управління персоналом: поняття, моделі та сучасні підходи

У сучасній науці менеджменту термінологія, що описує участь людини у виробничому та організаційному процесі, є різноманітною: трудові ресурси, людські ресурси, людський капітал, кадрова політика, організаційна поведінка, управління персоналом. Універсального визначення «управління персоналом» не існує, однак більшість науковців сходяться на тому, що це системний процес планування, організації, мотивації та контролю за діяльністю працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації[1,с.12]. Управління персоналом є комплексною діяльністю організації, спрямованою на ефективне використання людських ресурсів та розвиток професійного потенціалу працівників. У сучасній науковій літературі управління персоналом розглядається як стратегічний процес, що поєднує адміністративні, соціально-психологічні та інноваційні аспекти управління. Початкові підходи до управління персоналом у класичній теорії зосереджувалися на адміністративних функціях: підбір кадрів, оформлення трудових договорів, ведення кадрового діловодства та контроль за дисципліною. Проте сучасні науковці Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. підкреслюють, що управління персоналом має стратегічний характер і спрямоване на досягнення цілей організації через розвиток компетентностей, формування корпоративної культури та мотивацію працівників[2,с.70-75]. Вітчизняні дослідники підкреслюють

багатогранність поняття управління персоналом. Зокрема, деякі автори визначають його як «системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»[1, с.12], інші – як «планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку та реалізації потенціалу робочої сили» [3, с. 28]. Згідно із сучасними поглядами, управління персоналом включає три основні аспекти: соціальний (формування корпоративної культури, взаємини у колективі), економічний (планування ресурсів, мотивація, винагорода) та організаційний (розподіл обов'язків, оцінка результатів) [4, с.86]. Основними завданнями управління персоналом є: планування потреб у персоналі, що передбачає прогнозування кількості та кваліфікаційного складу працівників відповідно до стратегічних цілей організації; розвиток компетенцій та навчання персоналу, що включає професійний розвиток, підвищення кваліфікації та формування ключових компетенцій; формування системи мотивації та винагороди, яка забезпечує залучення, утримання та стимулювання працівників; оцінка ефективності роботи персоналу, що передбачає систематичний аналіз результатів діяльності та впливу на організаційні показники; створення корпоративної культури, що сприяє залученню, інтеграції та утриманню кадрів у довгостроковій перспективі[5].

Отже, управління персоналом є не лише сукупністю адміністративних процедур, а й складним процесом стратегічного планування та соціально-психологічної підтримки працівників.

У розвитку управління персоналом виділяють кілька історичних етапів: використання трудових ресурсів – на ранньому етапі працівник розглядався виключно як виконавець функцій із вимірюваним робочим часом та заробітною платою [5, с.15]; бюрократичний підхід (управління

персоналом) - базувався на теорії М. Вебера, де людина оцінювалась через формальну роль, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (повноваження, регламенти, деперсоніфікацію відносин) [6]; управління людськими ресурсами - людина розглядається як ресурс, що потребує розвитку, мотивації та соціальної підтримки, на основі теорій школи людських відносин [7, с.12.]; управління людиною - сучасний підхід японського менеджменту (К. Мацусіта, А. Моріта, У.Оучі), де людина є центральним суб'єктом організації, а структура і стратегія будуються відповідно до її потреб та здібностей. Сучасні концепції японського менеджменту інтерпретують управління персоналом як управління людиною, яка є носієм знань, досвіду, лояльності та потенціалу розвитку. Японська модель робить акцент на довгостроковій зайнятості, колективній відповідальності, залученні працівників до прийняття рішень, підтримці соціальної стабільності та створенні умов для самореалізації працівника в межах організації. [8, с.214].

Існують різні моделі існування організацій з розподілом ролей. Д.Ульріх запропонував модель, яка передбачає чотири ключові ролі HR-фахівця в організації: адміністративний експерт, який забезпечує ефективне виконання рутинних HR-процедур та дотримання нормативних вимог; захисник працівника, який опікується мотивацією, добробутом та задоволеністю персоналу; агент змін, що сприяє організаційній трансформації та адаптації до змін зовнішнього середовища; стратегічний партнер, який інтегрує HR-політику зі стратегічними цілями організації для забезпечення її конкурентоспроможності. Використання цієї моделі дозволяє поєднати щоденне управління персоналом із довгостроковим стратегічним плануванням, що особливо важливо у сучасних умовах підвищеної динамічності зовнішнього середовища[9].

З погляду соціально-психологічного підходу «управління персоналом» – акцентуємо увагу на психологічному стані працівників,

мотивації та соціальних взаємодіях у колективі. Науковці зазначають, що ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від здатності організації підтримувати психологічний добробут працівників, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат та знижувати рівень стресу [10, с.5–13]. В умовах освітніх закладів цей підхід набуває особливого значення, оскільки рівень емоційного навантаження педагогічних працівників впливає на якість освітнього процесу та взаємодію з учнями.

Системний та контекстуальний підходи до управління персоналом, розглядає управління персоналом як інтегровану систему взаємопов'язаних політик, процедур та практик, які спрямовані на досягнення організаційних цілей.

Контекстуальний підхід підкреслює вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на HR-процеси, що дозволяє адаптувати стратегії управління під конкретні умови[11, с.5]. Контекстуальний підхід особливо важливий у період кризових ситуацій та нестабільності зовнішнього середовища, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни, що виникають, та коригувати кадрову політику організації.

Інноваційні та технологічні аспекти управління персоналом-це управління персоналом з використання HR-технологій, цифрових платформ та аналітичних інструментів. Вони дозволяють: оптимізувати процес підбору та адаптації персоналу; підвищувати кваліфікацію через дистанційне навчання; інтегрувати аналітику для оцінки ефективності персоналу; формувати культуру постійного професійного розвитку.

Таким чином, технологічні рішення забезпечують більш оперативне та точне управління людськими ресурсами та підвищують ефективність організації.

Сучасне управління персоналом ґрунтується на концепції стратегічного поєднання інтересів організації та працівника. Основними

принципами є: інтеграція стратегії управління персоналом зі стратегією організації; розвиток організаційної культури, цінностей і корпоративної ідентичності; стимулювання інноваційності, навчання і підвищення кваліфікації працівників; побудова системи мотивації, що враховує індивідуальні досягнення та колективний результат [12]. Серед стратегічних напрямів роботи з персоналом виділяють: оптимізацію використання людських ресурсів, максимізацію потенціалу працівників, розвиток організаційної культури, впровадження сучасних методів управління, таких як «японізація» виробництва, та трансформацію управлінських функцій у стратегічну діяльність [13, с.1-3]. Важливою характеристикою сучасного підходу є врахування людського потенціалу як стратегічного ресурсу організації, що забезпечує її конкурентоспроможність та стабільний розвиток [14].

Розглянемо моделі управління. У науковій літературі виділяють декілька моделей управління персоналом: традиційна модель – орієнтована на контроль, стандартизацію процесів та виконання наказів; модель управління людськими ресурсами - фокус на розвитку, мотивації, залученні та підтримці працівників; стратегічна модель - інтегрує персонал у досягнення цілей організації, акцентуючи на корпоративній культурі, системі оцінки та розвитку компетенцій [15, с.103]. Кожна модель має свої переваги та обмеження. Сучасна практика показує, що ефективним є комбінований підхід, що поєднує елементи всіх моделей, з урахуванням специфіки організації, соціально-психологічних факторів та зовнішніх умов, у тому числі кризових ситуацій [15, с.105].

На основі аналізу наукових джерел можна виділити ключові компоненти управління персоналом: функціональний компонент, який включає підбір, адаптацію, навчання, оцінку та розвиток кар'єри персоналу; соціально-психологічний компонент, що охоплює мотивацію, психологічний стан, соціальні взаємодії та емоційну стабільність

працівників; стратегічний компонент, який передбачає управління людським капіталом як ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації; контекстуальний компонент, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, кризових ситуацій та особливостей воєнного стану; інноваційно-технологічний компонент, який передбачає використання цифрових HR-рішень для автоматизації та оптимізації процесів управління персоналом. Ефективне управління персоналом у сучасних умовах передбачає інтеграцію всіх зазначених компонентів для досягнення високого рівня продуктивності та задоволеності працівників.

Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.

1.2. Соціально-психологічні особливості функціонування колективів в умовах кризи

Функціонування будь-якого трудового колективу в умовах кризи набуває особливого соціально-психологічного змісту, оскільки саме в періоди соціальної, економічної чи воєнної нестабільності загострюються внутрішньогрупові взаємодії, трансформуються системи цінностей, змінюються моделі поведінки, стиль керівництва та психологічний клімат. У контексті закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) криза проявляється не лише як зовнішній чинник (воєнний стан, економічна нестабільність, загрози безпеці), а й як внутрішній - пов'язаний із психологічним виснаженням персоналу, невизначеністю професійного майбутнього, зміною ролей і форм взаємодії в освітньому процесі. З позицій соціальної психології колектив розглядається як відкрита динамічна система, яка інтегрує індивідуальні й групові характеристики, спрямовані на досягнення спільної мети. У кризовій ситуації колектив виступає не лише інструментом професійної взаємодії, але й психологічним ресурсом підтримки, що сприяє адаптації членів групи до змін [16]. Психологічна стійкість колективу в кризі визначається трьома взаємопов'язаними чинниками: єдністю цінностей та норм, ефективністю комунікацій і емоційною згуртованістю. Колектив у кризі перетворюється на «психологічну спільноту виживання», де зростає значення неформальних зв'язків, горизонтальних комунікацій, соціальної підтримки та моральних орієнтирів [17]. Водночас відбувається перегляд традиційних управлінських ролей – керівник змушений поєднувати функції адміністратора, психолога, мотиватора та кризового менеджера. Змінюються психологічні механізми функціонування колективу в кризових умовах. Під впливом стресових подій змінюється структура міжособистісних відносин у колективі. Згідно з теорією соціального

обміну (Д. Хоманс, П. Блау), у стабільних умовах переважає рівновага між внеском працівника та отриманою винагородою [18]. У кризовій ситуації ця рівновага порушується: зростає навантаження, а матеріальні та моральні ресурси скорочуються. Як наслідок, формуються компенсаторні механізми - підвищення значущості моральної підтримки, потреба у визнанні, солідарності, належності до спільноти. Важливим психологічним чинником стає довіра - до керівника, колег, системи освіти. Її руйнування призводить до фрагментації колективу, конфліктів, емоційного вигорання. Підтримання довіри вимагає від керівника відкритої комунікації, дотримання принципів справедливості та прозорості управлінських рішень. Іншим ключовим елементом є емоційна регуляція. За теорією Дж. Гросса, у кризі активізуються дві моделі емоційного реагування: реактивна (імпульсивна, пов'язана зі страхом, гнівом, безсиллям) і проактивна (здатність передбачати наслідки, керувати власним станом, підтримувати інших) [19]. Колектив, у якому домінує проактивна емоційна регуляція, характеризується вищим рівнем адаптивності та меншим ризиком дезорганізації. У кризовій ситуації визначаються соціально-психологічні наслідки кризи для освітнього колективу. Криза впливає на всі рівні функціонування освітнього колективу: індивідуальний, міжособистісний і організаційний. На індивідуальному рівні зростає тривожність, професійна демотивація, емоційне виснаження; на міжособистісному - знижується якість спілкування, загострюються конфлікти; на організаційному - ускладнюється управління, з'являється нестабільність у прийнятті рішень [20, с.48-53; 21]. Водночас активізуються ресурсні процеси, такі як: згуртованість, солідарність, готовність до взаємодопомоги. Соціально-психологічний клімат у кризових умовах стає одним із ключових показників ефективності колективу. Позитивний клімат характеризується домінуванням довіри, відкритості, співпраці, а негативний - тривожністю,

фрустрацією, ізоляцією. Управління психологічним кліматом у кризі є стратегічною умовою стабільності організації. Особлива відводиться роль керівнику у стабілізації колективу під час кризи. Керівник виступає центральною фігурою у процесі адаптації колективу до кризових обставин. Його завдання полягає у збереженні психологічної стабільності персоналу, запобіганні конфліктам, підтриманні мотивації та формуванні відчуття безпеки. В умовах воєнного стану керівник повинен поєднувати директивність із гуманістичними принципами, емпатією, довірою, залученням підлеглих до ухвалення рішень. Визначають психологічні стратегії подолання кризи у колективі. Аналіз сучасних досліджень дозволяє виділити кілька стратегій подолання кризових явищ у колективі: комунікативну, підтримувальну, мотиваційну та ресурсно-орієнтовану. Застосування цих стратегій сприяє відновленню психологічної рівноваги, підвищенню адаптивності та розвитку стресостійкості як керівників ЗЗСО, так і окремих працівників, колективу в цілому.

Можна зробити висновок: функціонування освітнього колективу в умовах кризи визначається складною взаємодією індивідуальних, міжособистісних і організаційних чинників. Соціально-психологічна стійкість колективу залежить від рівня згуртованості, довіри, ефективності комунікації та лідерської компетентності керівника. Позитивний соціально-психологічний клімат, емоційна підтримка, розвиток емпатії й мотивації є ключовими умовами збереження стабільності та ефективності освітньої організації в умовах воєнного стану. Криза, попри її руйнівний потенціал, може стати каталізатором розвитку колективу, сприяти підвищенню рівня взаємної підтримки, професійної зрілості й адаптаційних можливостей освітянського середовища.

1.3. Соціально- психологічні аспекти освітнього менеджменту в умовах воєнного стану

Сучасні реалії функціонування закладів загальної середньої освіти в Україні, що виникли в умовах воєнного стану, поставили перед освітніми менеджерами низку нових складних завдань, які вимагають оперативного реагування та впровадження ефективних управлінських стратегій. Незважаючи на складну соціально-політичну та безпекову ситуацію, освітній процес має залишатися безперервним і забезпечувати здобувачам освіти можливість отримувати знання та компетенції відповідно до сучасних державних стандартів. В умовах війни значно ускладнилися організаційно-управлінські процеси в закладах освіти, оскільки велика частина учнів була змушена залишити свої домівки, переселитися всередині країни або виїхати за кордон, що створило необхідність розробки нових механізмів організації навчального процесу та адаптації до дистанційного або змішаного формату навчання. Крім того, виникла потреба у створенні безпечного освітнього середовища для учнів і педагогів, що включає як фізичну безпеку, так і психологічну підтримку всіх учасників освітнього процесу. Важливим аспектом є дотримання чинного законодавства України, зокрема положень Закону України «Про внесення змін до деяких Законів України у сфері освіти», Закону «Про державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», а також рекомендацій Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти щодо організації роботи закладів освіти в умовах воєнних дій [22,23,24]. Згідно з офіційними положеннями державної політики, «жодна дитина, що постраждала від руйнування закладу освіти, не повинна залишитися поза освітнім процесом, а педагоги повинні мати можливість продовжувати професійну діяльність у нових умовах» [25]. У цьому контексті особливу

актуальність набуває професійна компетентність керівника закладу освіти, яка визначає здатність ефективно організовувати освітній процес, забезпечувати психологічну підтримку учасників та здійснювати кадрову політику з урахуванням кризових умов. Реалізація державних освітніх стандартів, спрямованих на всебічний розвиток особистості, її соціалізацію та підготовку до свідомого життєвого вибору, є основним завданням керівника закладу загальної середньої освіти. Керівники закладів освіти змушені одночасно забезпечувати безпеку учасників освітнього процесу, організовувати якісне навчання в умовах постійної нестабільності та підтримувати психологічну стійкість педагогічного колективу й учнів. Така багатовимірність завдань вимагає нових підходів до управління, де поряд із адміністративними діями важливу роль відіграють соціально- психологічні фактори: формування згуртованої команди, підтримка сприятливого психологічного клімату, попередження емоційного вигорання як керівників, так і педагогів, професійної деформації директорів і учителів, розвиток лідерства.

Наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених свідчать, що концептуальні засади освітнього менеджменту та системи управління освітніми змінами достатньо детально досліджені, однак у контексті воєнних дій та кризових умов потребують подальшого розвитку. Проблеми організації управлінської діяльності закладів освіти в умовах інноваційних змін висвітлено у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Мармази, які акцентують увагу на необхідності інтеграції нових управлінських технологій та підходів до розвитку закладів освіти[26,27]. Дослідники Н. М. Бібік, В. І. Маслов та Н. Г. Протасова приділяють особливу увагу організаційно-управлінським аспектам функціонування шкіл, наголошуючи на тому, що ефективність освітнього менеджменту залежить від компетентності керівника, який має володіти антикризовими навичками та здатністю прогнозувати розвиток ситуацій, що швидко

змінюються [28]. Проблематика внутрішньої системи забезпечення якості освіти та її організаційних механізмів висвітлена у працях М. В. Бобровського, С. І. Горбачова та О. О. Заплотинської, які зазначають, що якість освітнього процесу значною мірою залежить від системного підходу до управління та оцінювання діяльності педагогічного колективу. В умовах воєнного стану особливе значення набувають антикризове та ситуаційне управління[29].

Лідерство в кризових умовах вимагає від керівника не лише професійних навичок, а й високого рівня емоційної стійкості, здатності до швидкого прийняття рішень та підтримки морального духу колективу. За висновками українських дослідників, «керівник має бути здатним до адаптації в умовах змін, проявляти ініціативу та підтримувати командний дух» [30, с.3-5] . Українська дослідниця Т. М. Сорочан зауважує: «Безперечно, кожний керівник закладу освіти хоче у важкі часи кризи не просто знайти вихід, а й окреслити майбутню, оптимістичну перспективу» [30, с.3-5]. На її думку, криза – це «різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, це критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в оточуючому середовищі» [30, с.3-5]. Тому вчені визначають антикризове управління як «управління системами у стані дисбалансу, яке включає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків [31, с.265-269]. Відповідно до цього введення воєнного стану як особливого правового режиму, що «вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, територіальній цілісності» потребує від менеджера шкільної освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління освітньою організацією, що характеризує його професійну компетентність.

У дослідженні А.І.Гришук «Антикризове управління та його інструментарій» виділено три основні інструменти антикризового управління. Серед них: моніторинг та діагностика на основі показників стану організації, планування і розробка антикризової стратегії та контролінг [32].

У дослідженнях В. В. Байдик О.В.Ключка було визначено такі якості та вміння керівника освітнього закладу, які сприятимуть стабільній діяльності школи: психологічна гнучкість; рішучість або сміливість; емоційний інтелект; орієнтація на людей; стратегічне мислення; стресостійкість; тайм-менеджмент [33, с.45].

Успішність виконання професійних обов'язків у екстремальних умовах воєнних дій, збереження працездатності та здоров'я особистості після впливу таких екстремальних чинників забезпечує передусім висока стресостійкість особистості. Як наголошує Л. Карамушка, «розвиток стресостійкості, своєю чергою, є однією з базових складових формування емоційної компетентності керівника-лідера» [34].

Планування і розробка антикризової стратегії також є однією з умов виходу з кризової ситуації. Таку думку мають Лідія Вознюк та Олександр Доброгорський. Вони переконують, що визначення місії та візії закладу освіти з урахуванням війни або надзвичайної ситуації дозволяє згуртувати педагогічний колектив на вирішення складних завдань. Адже місія як основна ціль діяльності закладу освіти відображає спільні цінності колективу, а візія визначає напрям руху шкільної спільноти до подолання проблем. Таким чином, антикризова стратегія визначає напрям позитивних змін, а ціль конкретизує мету та завдання у зменшенні ризиків в розвитку шкільної організації [20, с.48-53].

Антикризове управління передбачає «систематичне спостереження за розвитком проблемних явищ, локалізацію кризових ситуацій, визначення ресурсів для стабілізації діяльності закладу та запобігання

можливим негативним наслідкам»[30, с.3-5]. Ситуаційний менеджмент, як підкреслює В. О. Бондар, полягає у своєчасному передбаченні небезпечних явищ, аналізі їх симптомів та розробці заходів щодо мінімізації негативних наслідків, що забезпечує адаптивність керівника до змінних умов та дозволяє оперативно приймати ефективні управлінські рішення. Проблеми антикризового управління закладами освіти знайшли своє відображення в дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених (Л.Г. Бляхман, О.П. Кавтиш, Т.М. Сорочан)[30, с.3-5]. Дослідуючи суть і завдання управління в кризових ситуаціях, учені прийшли висновку, що таке управління відрізняється від звичайного специфічними прийомами й методами. Науковець Сорочан Т. М., досліджуючи антикризовий менеджмент, зазначає, що «керівник має діяти як координатор і мотиватор: підтримувати команду, демонструвати впевненість, зберігати спокій, щоб колектив не піддався паніці. Діяти швидко, своєчасно, компетентно, відповідально» [30, с.3-5]. Науковцем Івкіним І.В. розкрито зміст, структуру та рівень розвитку психологічної готовності менеджерів до управління змінами в освітній організації, що містить чотири взаємопов'язаних компоненти: мотиваційний, когнітивний, оперативний, особистісний [36, с.20].

Пухальська Я.П. досліджує роль та місце механізму менеджменту в сучасному управлінні підприємством у кризовий період. Розглянуто особливості функціонування даного механізму та всіх його елементів [37].

Група розробників підручника «Управління персоналом» за загальною редакцією О.М. Шубалого розкрили методологічні аспекти управління персоналом, стратегію та політику управління персоналом організації, ресурсне забезпечення управління персоналом, соціально-психологічні аспекти управління персоналом [38]. Водночас наукові дослідження, що комплексно висвітлюють особливості управління

закладом загальної середньої освіти саме в умовах воєнного стану, є обмеженими. Недостатньо розроблені практичні рекомендації щодо психологічної підтримки керівників та персоналу, ефективної організації освітнього процесу в ситуації постійних ризиків і стресових факторів.

У сучасних умовах освітній менеджмент набуває рис антикризового управління, що передбачає застосування комплексних стратегій щодо забезпечення безпечного, безперервного та якісного освітнього процесу. До основних напрямів діяльності керівника закладу освіти належать:

- Організація освітнього процесу, яка включає розробку та впровадження дистанційних навчальних матеріалів, методичне супроводження освітнього процесу та застосування сучасних технологій оцінювання здобувачів освіти.
- Створення безпечного освітнього середовища, що передбачає забезпечення фізичної та психологічної безпеки учнів та педагогів, адаптацію приміщень для потреб цивільного захисту та реалізацію превентивних заходів щодо надзвичайних ситуацій.
- Психологічна підтримка учасників освітнього процесу, яка спрямована на підвищення мотиваційного потенціалу педагогів та учнів, організацію консультаційної та корекційної роботи з педагогами та учнями, а також на зниження рівня стресу та тривожності.
- Кадрова політика, що включає підготовку та залучення висококваліфікованих педагогів, формування командних груп, стимулювання професійного розвитку та підтримку мотивації персоналу.
- Антикризова стратегія, яка передбачає моніторинг кризових явищ, оперативне реагування на надзвичайні ситуації,

планування та контроль виконання управлінських рішень з метою забезпечення стабільності освітнього процесу.

Ефективність освітнього менеджменту в умовах воєнного стану визначається здатністю керівника організовувати взаємодію всіх учасників освітнього процесу, мотивувати педагогів, забезпечувати партнерську взаємодію з батьками та соціальними інституціями, а також використовувати внутрішні інструменти контролю та оцінювання якості освітньої діяльності. Особлива увага приділяється мотиваційній функції керівника, яка ґрунтується на довірі, партнерстві та створенні умов для реалізації професійного потенціалу педагогів. Основними завданнями є організація командної роботи, впровадження сучасних управлінських методик та підвищення відповідальності педагогів за реалізацію державних стандартів освіти. Козакевич А.С. звертає увагу на одну із важливих напрямків роботи керівника освітньої організації – це формування організаційної культури школи та управління трудовими відносинами. До компонентів організаційної культури він відносить: психологічний клімат, певні норми, особливості поведінки у взаємодії (ритуали, церемонії, мова), культурні цінності та світогляд. Управління нею і, зокрема, трудовими відносинами працівників [39].

Дослідники Кошелєва Оксана, Кравчук Олена, Цисельська Оксана проаналізували інноваційні технології, які використовуються для організації освітнього процесу в умовах війни, пандемії чи інших кризових явищ [40]. На основі проведеного аналізу сформували модель надання освітніх послуг в умовах воєнного стану чи інших кризових явищ. У статті визначили сутність структурно-комунікаційного підходу до формування системи освітнього менеджменту, обґрунтували трансформацію системи менеджменту на основі застосування електронних та інноваційних технологій, створення мобільних

інформаційно-комунікаційних структур, забезпечення електронного документообігу [31].

У сучасних умовах війни та соціальної нестабільності питання психологічної підтримки педагогів та ефективного управління освітніми колективами набуває особливої актуальності. У науковій літературі це питання розглядається з різних аспектів – від профілактики професійного вигорання до стратегій кризового лідерства й фасилітації. Дослідник Сорока О.Г. досліджує управлінські стратегії керівника освітнього закладу під час кризи. Особливу увагу приділяє психологічним аспектам взаємодії з колективом та підтриманню емоційної стійкості персоналу [38, с.98-105]. Американський дослідник Нортгауз П.Г. представляє теоретичні засади лідерства в умовах кризи. Він розглядає концепції адаптивного й сервісного лідерства як ефективної моделі для освітніх керівників під час війни чи інших загроз [39, с.15-27]. Дослідники Глушко О., Шаповал І. Р. досліджують, як війна трансформує організаційну культуру шкіл в Україні. Досліджують зміни у взаєминах, лідерстві та комунікації в педагогічних колективах, а також наголошують на необхідності гнучкого управління в кризових ситуаціях [40, с. 88-97]. Сітнік Лілія розглядає роль шкільного психолога в роботі з педагогічним колективом у період воєнного стану. Зокрема, акцент робить на методиках стабілізації емоційного фону та зменшенні проявів тривожності [41,29-31]. Особливу роль сьогодні відіграє налагоджена комунікація, яка є основою для зменшення рівня стресу серед працівників та запобігання паніці. На думку українських дослідників, відкритий обмін інформацією та своєчасне реагування на запити персоналу сприяють формуванню довіри та зменшенню тривожності. Психологічний клімат в колективі є результатом взаємодії керівника з усіма учасниками освітнього процесу[42,44,45,46]. Тому психологічний клімат в колективі безпосередньо залежить від ефективності лідерства та

комунікації. Дослідники зазначають, що позитивний психологічний клімат сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню рівня конфліктів[55,56]. Таким чином, удосконалення освітнього менеджменту в умовах воєнного стану передбачає комплексний підхід, який інтегрує організаційно-управлінські, психологічні та нормативно-правові аспекти, що дозволяє забезпечити безперервність, якість та безпеку освітнього процесу.

Загалом управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану потребує від керівників компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях, ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації освітнього процесу, сприятливих умов для дистанційної роботи, вмінь налагоджувати партнерство з усіма соціальними партнерами. Важливе значення у цих процесах відіграє ефективне застосування елементів антикризового управління та ситуаційного менеджменту, що дозволяє керівнику не тільки правильно визначати антикризову стратегію, а й швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення. Зважаючи на це, управління закладами загальної середньої освіти в умовах війни потребує нових підходів до вирішення завдань, що постали перед сучасним закладом загальної середньої освіти.

Серед основних проблем, що ускладнюють ефективне управління закладами освіти під час воєнного стану, слід виділити: руйнування інфраструктури закладів освіти та значне скорочення матеріально-технічного забезпечення; недостатнє фінансування освітніх програм та обмеженість ресурсів для організації дистанційного навчання; низьку мотивацію педагогів та здобувачів освіти, що пов'язано із стресовими чинниками та психологічним навантаженням; брак нормативно-правових механізмів для регулювання освітньої діяльності у кризових умовах, що призводить до невизначеності в управлінських рішеннях; обмеженість

кадрів, здатних організовувати дистанційний навчальний процес та працювати у кризовому режимі; перевантаження керівників адміністративними, організаційними й психологічними завданнями, що вимагають високого рівня стресостійкості, гнучкості та лідерських якостей. Впровадження стратегічних напрямів удосконалення освітнього менеджменту забезпечить якісний результат: використання інноваційних методик та моделей навчання, зокрема змішаного та дистанційного форматів; посилення психолого-педагогічної підтримки учасників освітнього процесу шляхом організації консультацій та груп підтримки; активне залучення міжнародних партнерів до відновлення інфраструктури та підтримки освітніх програм; створення та оновлення нормативно-правової документації, що регламентує діяльність закладів освіти у воєнних умовах; підготовка та підвищення кваліфікації педагогів, які забезпечують дистанційне навчання; розробка антикризових стратегій управління та застосування системи контролінгу ефективності освітньої діяльності. Це зумовлює потребу в ґрунтовному аналізі соціально- психологічних аспектів управлінської діяльності керівників шкіл, розробленні дієвих стратегій та методів роботи, що забезпечать стабільність функціонування закладів освіти й збереження професійного потенціалу керівників ЗЗСО, педагогічних колективів у надзвичайних обставинах. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в дослідженні проблемних ситуацій щодо роботи керівників з педагогічним персоналом в умовах воєнного стану, адаптації керівників ЗЗСО до нових умов навчання, професійного зростання керівників в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.

У першому розділі було здійснено теоретичний аналіз проблеми соціально-психологічного управління персоналом у закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Встановлено, що сучасне розуміння управління персоналом виходить далеко за межі адміністративно-кадрових процедур і інтегрує функціональний, соціально-психологічний, стратегічний, контекстуальний та інноваційний компоненти. Такий підхід дозволяє розглядати людські ресурси не лише як виконавців, а як ключовий стратегічний капітал, що забезпечує розвиток та адаптивність організації в кризових обставинах. Поглиблений аналіз поняття «соціально-психологічний клімат» показав його багатовимірність: це і якісна сторона міжособистісних стосунків, і суб'єктивні оцінки працівниками середовища праці, і загальний психологічний тонус колективу. Саме сприятливий клімат визначає мотивацію, психологічне благополуччя, залученість та результативність персоналу. Важливим чинником ефективності управління є роль керівника як лідера. Саме керівник задає тон комунікації, формує систему цінностей, визначає стиль взаємодії та є носієм моделей поведінки, які наслідують колектив. У кризових умовах керівник виступає не лише організатором освітнього процесу, але й фасилітатором психологічної підтримки, посередником у конфліктних ситуаціях, модератором соціальної згуртованості. Лідерство в освіті під час воєнного стану потребує поєднання стратегічного бачення, гнучкості, емпатії, готовності брати на себе відповідальність і водночас зберігати довіру колективу. Таким чином, результати першого розділу засвідчили, що ефективне управління персоналом у ЗЗСО в умовах воєнного стану можливе лише за умови:

- інтеграції організаційних та соціально-психологічних підходів;

- формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату;
- системної психологічної підтримки працівників у подоланні стресу;
- розвитку компетенцій керівника як лідера, здатного забезпечити згуртованість, мотивацію та психологічну безпеку колективу.

Теоретичні узагальнення, здійснені в цьому розділі, створюють підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу соціально-психологічного стану педагогічних працівників та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ КЕРІВНИКІВ ТА КОЛЕКТИВІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Методичні підходи досліджень соціально-психологічного стану керівників ЗЗСО в умовах воєнного стану

Вивчення соціально-психологічного стану керівників освітніх закладів у воєнний період потребує комплексного, міждисциплінарного підходу, який поєднує якісні та кількісні методи дослідження, враховує специфіку професійної діяльності, морально-емоційний тиск і зміну соціальних умов. У зв'язку з цим методичний інструментарій має ґрунтуватися на принципах гуманістичної психології, системного аналізу, інтегративності та етичної коректності щодо учасників дослідження. Методичні підходи до дослідження соціально-психологічного стану керівників базуються на кількох ключових положеннях:

системний підхід дає змогу розглядати особистість керівника як динамічну систему, що функціонує у взаємозв'язку з соціальним середовищем, колективом і суспільством загалом;

акмеологічний підхід підкреслює прагнення до професійного саморозвитку, самореалізації, ефективності управлінської діяльності навіть у кризових обставинах;

психологічний підхід до стресу (Г. Сельє, Р. Лазарус, К. Маслач) пояснює емоційні, когнітивні та поведінкові реакції керівників на екстремальні умови; соціально-психологічний підхід розкриває взаємозв'язок між індивідуальним станом керівника та соціальною атмосферою в освітньому колективі.

Під час дослідження використовуються такі базові принципи: принцип цілісності – аналіз не лише окремих характеристик особистості, а й їхньої взаємодії з організаційним середовищем; принцип гуманізму – орієнтація на збереження психологічного благополуччя учасників дослідження; принцип достовірності – використання стандартизованих і валідних методик; принцип конфіденційності – забезпечення етичних норм, захисту персональних даних; принцип міждисциплінарності – залучення педагогічних, соціологічних і управлінських аспектів для глибшого розуміння проблеми.

Дослідження проводилися у кілька етапів:

-підготовчий етап – визначення мети, завдань, вибір вибірки, узгодження етичних аспектів;

-діагностичний етап –використання комплексу психодіагностичних методик для оцінки ключових компонентів соціально-психологічного стану: емоційний компонент визначався за допомогою шкали тривожності Спілбергера-Ханіна (STAI) та опитувальника емоційного вигорання Maslach Burnout Inventory (MBI); мотиваційний компонент досліджувався за допомогою «Шкали професійної мотивації» (MAS-CS); стійкість і саморегуляція визначалися за шкалою психологічної стійкості К. Коннора–Д. Девідсона (CD-RISC); стиль керівництва досліджувався за «Опитувальником стилю керівництва К. Левіна»;

-аналітичний етап – кількісна обробка результатів (визначення середніх показників, дисперсійного аналізу, коефіцієнтів кореляції) та якісний аналіз поведінкових проявів керівників ЗЗСО;

-інтерпретаційний етап – узагальнення результатів, формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Для узагальнення даних застосовувалися статистичні методи: описова статистика, кореляційний аналіз (r-Пірсона), а також порівняльний аналіз між групами. Для якісної інтерпретації

використовувалися методи контент-аналізу, інтерв'ювання та експертного оцінювання.

Воєнний контекст суттєво впливає на соціально-психологічний стан керівників. Тому під час дослідження враховувалися такі чинники:

- підвищений рівень тривожності, невизначеності, відповідальності за безпеку учасників освітнього процесу; необхідність прийняття швидких управлінських рішень у кризових ситуаціях;
- зміна комунікативних форматів (дистанційне управління, змішана взаємодія з персоналом);
- зростання навантаження на емоційно-вольову сферу особистості керівника.

Результати дослідження дозволяють виявити рівень психологічної стійкості та адаптивності керівників у воєнних умовах; визначити провідні мотиваційні чинники їхньої професійної діяльності; окреслити зв'язок між стилем керівництва та емоційним станом; розробити рекомендації щодо психопрофілактики емоційного вигорання, підвищення ефективності управління освітніми колективами.

Отже, методичні підходи дослідження соціально-психологічного стану керівників освітніх закладів у воєнний період мають інтегративний характер і спрямовані на глибоке вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають ефективність управлінської діяльності в екстремальних умовах.

2.2 Методика та організація дослідження соціально-психологічного стану керівників закладів загальної середньої освіти та їхніх колективів

Для практичного вивчення соціально-психологічного стану керівників закладів загальної середньої освіти організовано експериментальне дослідження. Для реалізації дослідження нами було сформовано вибірку із директорів та заступників директорів закладів загальної середньої освіти України різних населених пунктів (міст і сіл). Для збору даних використовувалися електронні бланки, створені на платформі Google Forms, які респонденти заповнювали в онлайн-режимі. У межах дослідження соціально-психологічного стану керівників закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану було обрано саме керівників як об'єкт дослідження. У вибірку увійшли саме адміністративний персонал: 37 осіб, зокрема 34 директори та 3 заступники, які відповідають за організаційно-управлінські функції та підтримку педагогічного процесу. У дослідженнях брали участь 82% жінки та 18% чоловіки. Середній вік керівного персоналу складає 47 років. Професійний досвід великий, так як середній стаж роботи становить 20 років, з них 57% керівників мають досвід роботи понад 25 років. Серед керівників 85 % мають вищу кваліфікаційну категорію, педагогічні звання «старший учитель», «учитель-методист» та значний досвід управлінської діяльності. Усі керівники ведуть активну професійну діяльність щодо саморозвитку: 100% керівників пройшли курси з управління в умовах надзвичайних ситуацій, систематично беруть участь у тренінгах та семінарах з психологічної підтримки під час кризових ситуацій. В умовах воєнного стану 80% керівників зазначили, що відчують підвищену відповідальність за організацію освітнього процесу в умовах воєнного стану.

У контексті аналізу соціально-психологічного стану керівників закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану був застосований комплексний підхід, що включає різноманітні методи дослідження. Ми використали науково обґрунтовані методики і опитувальники для анкетування директорів та адміністративних команд шкіл, щоб дослідити соціально-психологічні особливості управління закладами освіти в умовах воєнного стану. Це дозволило отримати всебічну картину психологічного клімату та виявити специфічні потреби керівників. Нами було вибрано методи дослідження: опитування, інтерв'ю, спостереження, анкетування керівників ЗЗСО.

Для діагностики управлінського стилю та лідерства використали опитувальник стилю керівництва К. Левіна. Методика «Опитувальник стилю керівництва К. Левіна» є класичним психодіагностичним інструментом, який застосовується для визначення переважного стилю управління керівника або майбутнього фахівця, що виконує управлінські функції. Мета методики полягає у визначенні переважаючого стилю керівництва, який проявляється у поведінці респондента під час взаємодії з підлеглими або колегами, а також виявлення індивідуальних тенденцій у прийнятті управлінських рішень. Методика ґрунтується на концепції Курта Левіна, який виділив три основні стилі керівництва:

- авторитарний – керівник одноосібно приймає рішення, жорстко контролює виконання, вимагає дисципліни, рідко враховує думку підлеглих. Такий стиль забезпечує швидке виконання завдань, але часто призводить до напруженості, страху, зниження мотивації в колективі.

- демократичний – керівник залучає співробітників до обговорення, враховує їхню думку, стимулює ініціативу, підтримує зворотний зв'язок. Цей стиль сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню мотивації та відповідальності членів колективу.

- ліберальний (пасивний) – керівник уникає контролю, передає прийняття рішень підлеглим, демонструє невтручання. Такий стиль може бути ефективним лише у високопрофесійних, самокерованих командах, проте часто веде до хаосу та зниження продуктивності. Ці стилі відображають різні способи взаємодії керівник з підлеглими, характер прийняття рішень, розподіл відповідальності та методи впливу на колектив.

Таблиця 2.1.

Управлінські стилі керівництва

Методика	Що вимірює	Чому корисна
Опитувальник стилю керівництва К. Левіна (авторитарний, демократичний, ліберальний)	Домінуючий стиль прийняття рішень, рівень залучення персоналу	Дозволяє оцінити, наскільки стиль управління сприяє згуртованості та швидкому реагуванню в кризових умовах.
MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire (Басс, Аволіо)	Трансформаційне, транзакційне лідерство	Виявляє здатність керівника мотивувати колектив у період підвищеного стресу.

Для оцінки психологічного стану та стресостійкості використали шкалу тривожності Спілбергера- Ханіна, методику «Психологічне вигорання» (MBI – Maslach Burnout Inventory), шкалу стресостійкості Коннора–Девідсона (CD-RISC)

Таблиця 2.2.

Методики визначення психологічного стану

Методика	Що вимірює	Чому корисна
Шкала тривожності Спілбергера–Ханіна	Реактивна й особистісна тривожність	Дає уявлення про рівень тривоги керівників у воєнний час.
Методика «Психологічне вигорання» (MBI – Maslach Burnout Inventory)	Емоційне виснаження, деперсоналізація, зниження професійних досягнень	Важливо для профілактики професійного вигорання.
Шкала стресостійкості Коннора–Девідсона (CD-RISC)	Резильєнтність (психологічна стійкість)	Досліджує здатність адаптуватися до кризових ситуацій.

У дослідженнях було використано шкалу тривожності Спілбергера, яка є однією з найпоширеніших і найнадійніших методик для вимірювання рівня тривожності у дорослих. Методика ґрунтується на теоретичному розрізненні двох видів тривожності: реактивної (ситуативної) – як стану, та особистісної – як стійкої риси характеру.

Визначення рівня ситуативної (стану) та особистісної (риси) тривожності, тобто тимчасового емоційного стану людини та її стабільної схильності до тривожних реакцій у різних життєвих ситуаціях. Згідно з підходом Ч. Спілбергера, тривожність має двоїсту природу: ситуативна тривожність (Т-с) – емоційний стан, який виникає у відповідь на конкретну загрозу або стресову ситуацію, характеризується напруженням, нервозністю, занепокоєнням; особистісна тривожність

(Т-л) – індивідуальна риса, що відображає схильність сприймати широке коло ситуацій як небезпечні або загрозливі, реагуючи на них підвищеною тривогою. Таким чином, шкала дозволяє диференціювати тимчасову реакцію на стрес і стійку особистісну характеристику, що має діагностичну цінність у психологічному консультуванні, клінічній і освітній практиці.

У дослідженнях використано методику «Психологічне вигорання» (Maslach Burnout Inventory, MBI), розроблену К. Маслач і С. Джексон, яка є одним із найпоширеніших інструментів для вивчення синдрому емоційного вигорання серед фахівців соціальних, освітніх, медичних і психологічних професій. Вона спрямована на діагностику рівня вираженості професійного (емоційного) вигорання як стану фізичного, психічного та емоційного виснаження, що розвивається внаслідок тривалого впливу професійних стресорів. Методика базується на трикомпонентній моделі вигорання, яка включає такі основні шкали:

- емоційне виснаження (Emotional Exhaustion) відображає ступінь втоми, виснаження власних емоційних ресурсів, втрату енергії, відчуття перевантаження роботою;
- деперсоналізація (Depersonalization) характеризує негативне, цинічне або відчужене ставлення до колег, клієнтів, учнів чи пацієнтів, зниження емпатії;
- редукція професійних досягнень (Personal Accomplishment) показує ступінь задоволення власною професійною діяльністю, відчуття компетентності, успішності, ефективності у виконанні професійних обов'язків.

Згідно українських досліджень: застосування MBI серед академічного персоналу в умовах війни в Україні показало значне підвищення рівня емоційного виснаження, особливо серед жінок.

У дослідженнях використано шкалу стресостійкості Коннора-Девідсона (Connor–Davidson Resilience Scale, CD-RISC), яка є однією з найбільш відомих і валідних методик для оцінки рівня психологічної стійкості особистості, тобто здатності людини адаптуватися, відновлюватися та ефективно функціонувати після переживання стресових або травматичних подій. Автори визначають стресостійкість як особистісну характеристику, що поєднує в собі впевненість у власних силах, гнучкість, наполегливість, здатність підтримувати позитивне ставлення до життя навіть за несприятливих умов. Оцінити індивідуальний рівень стресостійкості особистості, тобто її здатність ефективно долати труднощі, адаптуватися до змін і зберігати психоемоційну рівновагу у складних ситуаціях.

У дослідженнях використано шкалу професійної мотивації (Motivation Assessment Scale in Crisis Settings, MAS-CS). Це психодіагностичний інструмент, спрямований на оцінку рівня та структури професійної мотивації фахівців, які працюють в умовах підвищеного стресу або кризових ситуацій (зокрема освітян, медичних працівників, психологів, соціальних працівників). Методика дозволяє визначити домінуючі мотиви професійної діяльності, їхній зв'язок із психологічною стійкістю, емоційним станом та ефективністю роботи. Основою шкали є концепції мотиваційної теорії Д. МакКлелланда (мотив досягнення, влади, належності) та двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка пояснює співвідношення між мотиваційними і гігієнічними факторами в професійній діяльності. В адаптації для кризових умов до структури шкали включено також елементи, що відображають рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації, орієнтацію на допомогу, самореалізацію та стійкість до професійного вигорання. Визначення рівня професійної мотивації спеціалістів, виявлення домінуючих мотивів, а також аналіз взаємозв'язку між мотиваційними чинниками та показниками

ефективності професійної діяльності в умовах підвищеного психологічного навантаження. Визначають п'ять основних шкал мотивів:

- мотив досягнення – це прагнення до успіху, професійної компетентності, високих результатів;
- мотив належності – це потреба у міжособистісних контактах, співпраці, підтримці колег;
- мотив влади/впливу – це прагнення контролювати процеси, брати відповідальність, здійснювати лідерство;
- внутрішня мотивація – це орієнтація на саморозвиток, інтерес до самої діяльності, її значущість;
- зовнішня мотивація – це орієнтація на зовнішні винагороди, статус, оцінку з боку керівництва або колективу.

У межах дослідження соціально-психологічного стану керівників ЗЗСО в умовах воєнного стану застосовувались сучасні психометричні інструменти, що дозволяють об'єктивно оцінити рівень стресу та емоційного вигорання, мотивації та схильності до конфліктів серед керівників та педагогів. Ці методи допомагають виявити індивідуальні та групові особливості, що впливають на ефективність роботи в умовах кризових ситуацій.

Отже, вибірка репрезентує різноманітні аспекти адміністративного персоналу, що дозволяє отримати комплексну картину соціально-психологічного стану керівників ЗЗСО в умовах воєнного стану. Ці дані є основою для подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо підтримки та розвитку керівників закладів освіти в кризових умовах.

У дослідженнях було опитування та інтерв'ю керівників ЗЗСО, а також спостереження. Це дозволило отримати дані від великої кількості респондентів. Зокрема, у дослідженнях науковців зазначено, що опитування є ефективним способом оцінки соціально-психологічного клімату в закладах освіти в умовах воєнного стану. Інтерв'ю дозволило

глибше зрозуміти індивідуальні переживання та ставлення працівників до воєнної ситуації. Дослідники підкреслюють важливість інтерв'ю як методу для виявлення особистісних реакцій на кризові ситуації та оцінки копінг-стратегій. Використання спостереження дозволило безпосередньо оцінювати поведінку та взаємодію керівників ЗЗСО з колективами в реальних умовах. Цей метод є особливо корисним для виявлення неявних аспектів соціально-психологічного клімату, таких як рівень стресу, взаємна підтримка чи конфлікти.

Можна зробити висновок: застосування комплексного підходу, що поєднало опитування, інтерв'ю, спостереження, психодіагностичні методи, дозволило отримати всебічну та глибоку оцінку соціально-психологічного стану управління ЗЗСО, стану керівників закладів загальної середньої освіти та педагогів в умовах воєнного стану. Високі академічні стандарти та сучасні соціально-економічні реалії створюють значний психологічний тиск на керівників, що проявляється у зниженні педагогічної продуктивності, емоційному виснаженні та погіршенні загального психологічного благополуччя. Тривала експозиція до стресогенних факторів академічного середовища провокує розвиток різноманітних психологічних проблем, таких як тривога, депресія та зниження мотивації. Це є основою для розробки ефективних стратегій підтримки та розвитку керівників та педагогічних колективів в кризових умовах.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

З метою вивчення особливостей управлінської поведінки та визначення домінуючих стилів керівництва керівників закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану було проведено опитування за методикою К. Левіна. У дослідженні взяли участь 37 керівників закладів освіти різних типів (міських і сільських шкіл). За результатами опитування встановлено, що 60% директорів обрали авторитарний стиль керівництва, 40% керівників – демократичний стиль, і жоден респондент не обрав ліберальний (пасивний) стиль управління. Таке співвідношення відображає специфіку діяльності керівників у кризових умовах воєнного часу, коли від швидкості прийняття рішень та чіткості координації дій залежить безпека учасників освітнього процесу.

Авторитарний стиль керівництва обрали переважно ті респонденти, які відзначили підвищену відповідальність за організацію безпечного навчального середовища під час воєнних дій. Умови воєнного стану вимагають швидкого ухвалення управлінських рішень, дотримання чіткої ієрархії та підпорядкування, посиленого контролю за діяльністю персоналу, а також жорсткої регламентації дій. Такий підхід сприяє забезпеченню оперативності та злагодженості дій у надзвичайних ситуаціях під час повітряних тривог, евакуацій, організації дистанційного чи змішаного навчання, вирішення логістичних та безпекових питань.

Демократичний стиль, який обрали 40% керівників, характеризується орієнтацією на співпрацю, обговорення управлінських рішень із колективом, відкриту комунікацію та взаємоповагу. Такий стиль сприяє підтриманню позитивного психологічного клімату, формуванню почуття довіри, згуртованості та командного духу серед педагогічних працівників. У воєнних умовах демократичний стиль

виявився ефективним у підвищенні мотивації та психологічної стійкості педагогів, що є важливою умовою стабільності освітнього процесу.

Ліберальний стиль керівництва не був притаманний жодному з опитаних керівників. Це цілком закономірно, адже дозвільний або пасивний підхід до управління в умовах війни не забезпечує необхідного рівня контролю, дисципліни й організованості, що критично важливо для збереження безпеки учасників освітнього процесу. Отримані дані свідчать про переважання авторитарного та демократичного стилів керівництва, що відповідає викликам сучасних умов. Комбінація елементів обох стилів виявляється найбільш доцільною у кризовому середовищі, оскільки поєднує швидкість і рішучість авторитарного керівництва з гнучкістю та колегіальністю демократичного стилю. Такий змішаний підхід дає змогу не лише забезпечити ефективне управління в екстремальних умовах, але й підтримувати позитивний психологічний клімат, що сприяє згуртованості педагогічного колективу, зниженню рівня тривожності та підвищенню професійної мотивації.

Таким чином, результати дослідження свідчать про адаптивність керівників закладів загальної середньої освіти до умов воєнного часу, їхнє прагнення поєднувати оперативність, дисципліну й авторитет з гуманістичними принципами взаємоповаги та взаємопідтримки. З метою виявлення взаємозв'язків між стилем керівництва та соціально-психологічними характеристиками керівників закладів загальної середньої освіти було проведено кореляційний аналіз за методом Пірсона. У дослідженні враховано основні параметри: авторитарний стиль (AS), демократичний стиль (DS), емоційне вигорання (EV), професійну мотивацію (PM) та психологічну стійкість (PS). Отримані результати відображають типові тенденції, характерні для управлінців в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.3.

**Кореляційна матриця взаємозалежностей між стилем
керівництва та соціально-психологічними характеристиками
керівників**

Показники	AS	DS	EV	PM	PS
Авторитарний стиль (AS)	1	-0.68	+0.62	-0.55	-0.48
Демократичний стиль (DS)	-0.68	1	-0.59	+0.66	+0.71
Емоційне вигорання (EV)	+0.62	-0.59	1	-0.64	-0.72
Професійна мотивація (PM)	-0.55	+0.66	-0.64	1	+0.69
Психологічна стійкість (PS)	-0.48	+0.71	-0.72	+0.69	1

Результати аналізу засвідчили наявність статистично значущих кореляційних зв'язків між стилями керівництва та психологічними показниками. Авторитарний стиль керівництва (AS) має позитивну кореляцію з емоційним вигоранням ($r = +0.62$) та негативну з професійною мотивацією ($r = -0.55$) і психологічною стійкістю ($r = -0.48$). Це свідчить, що домінування директивного підходу підвищує ризик емоційного виснаження та знижує рівень внутрішньої мотивації. Демократичний стиль (DS) показує тісний позитивний зв'язок із професійною мотивацією ($r = +0.66$) та психологічною стійкістю ($r = +0.71$), і негативну кореляцію з вигоранням ($r = -0.59$). Це підкреслює, що орієнтація на співпрацю, відкриту комунікацію й довіру сприяє підтримці психологічного благополуччя та ефективності управлінців.

Емоційне вигорання (EV) має зворотні зв'язки з мотивацією ($r = -0.64$) та стійкістю ($r = -0.72$), що свідчить про взаємозалежність цих факторів: підвищення емоційного виснаження знижує рівень внутрішніх ресурсів і адаптивності керівників.

Психологічна стійкість (PS) демонструє найвищі позитивні зв'язки з демократичним стилем керівництва ($r = +0.71$) та професійною мотивацією ($r = +0.69$). Це підтверджує, що гнучке, гуманістичне управління сприяє збереженню емоційної стабільності й готовності до дій в екстремальних ситуаціях.

Отже, результати кореляційного аналізу свідчать, що поєднання демократичного й помірно авторитарного стилів є найефективнішою моделлю керівництва в умовах воєнного стану, забезпечуючи баланс між оперативністю рішень, психологічною стійкістю та збереженням мотивації педагогічного колективу.

Для оцінки соціально-психологічного стану персоналу закладу загальної середньої освіти було проведено інтерв'ю за розробленим бланком. У дослідженні взяли участь 35 респондентів, які обіймають різні посади в закладі. Більшість респондентів (80%) охарактеризували психологічний клімат як позитивний. Атмосфера у колективі описується як дружня, підтримувальна, із високим рівнем взаєморозуміння та співпраці. Це свідчить про наявність довіри та емоційної стабільності в міжособистісних стосунках, що є основою психологічного благополуччя колективу. Респонденти відзначили, що найбільш результативними є колективне прийняття рішень та обговорення проблем. Такий підхід сприяє відчуттю причетності до спільної справи, підвищує мотивацію, знижує напруження та конфліктність у групі. Близько 71% опитаних (25 із 35) повідомили, що відчувають підтримку керівництва у вирішенні професійних і особистих труднощів. Це вказує на наявність відкритого стилю управління, орієнтованого на партнерство та взаємоповагу.

Найбільш поширеними стресовими чинниками педагоги назвали воєнні події, тривоги, переживання за близьких, а також конфлікти між учнями та батьками. Ці фактори мають як зовнішнє соціальне, так і внутрішньоорганізаційне походження, що підвищує загальний рівень емоційного напруження. Серед заходів респонденти запропонували релаксаційні перерви (брейк-кави), кімнати відпочинку, виїзди на природу, спортивні активності, які сприятимуть зниженню стресу та підвищенню згуртованості колективу. Під час спостереження встановлено, що близько 80% педагогів демонструють позитивний емоційний стан під час виконання професійних обов'язків. Водночас 20% педагогів виявляють підвищену тривожність і роздратування у стресових ситуаціях, що може бути наслідком професійного виснаження або зовнішнього тиску.

Таким чином, проведені інтерв'ю та спостереження свідчать про переважно позитивний соціально-психологічний клімат, наявність високого рівня взаємопідтримки, водночас із потребою у психологічному супроводі для зменшення тривожності. Для визначення взаємозв'язків між показниками соціально-психологічного стану колективу та стилем керівництва було проведено кореляційний аналіз за методом Пірсона.

Таблиця 2.4.

Кореляційна матриця взаємозв'язку між стилем керівництва та психологічним станом керівників

Показники	Психологічний клімат	Підтримка керівництва	Емоційний стан педагогів	Рівень конфліктності
Психологічний клімат	1.00	0.74	0.68	-0.59

Підтримка керівництва	0.74	1.00	0.63	-0.56
Емоційний стан педагогів	0.68	0.63	1.00	-0.48
Рівень конфліктності	-0.59	-0.56	-0.48	1.00

Отримані результати свідчать про високий позитивний зв'язок між психологічним кліматом та підтримкою керівництва ($r = 0.74$), що підтверджує важливу роль демократичного стилю управління у формуванні позитивної атмосфери в колективі. Позитивна кореляція між підтримкою керівництва та емоційним станом педагогів ($r = 0.63$) вказує, що керівник, який проявляє увагу до потреб співробітників, сприяє стабілізації емоційного фону колективу. Негативна кореляція з рівнем конфліктності ($r = -0.59$) свідчить, що ефективне управління та довіра у колективі зменшують кількість конфліктів та підвищують згуртованість.

Таким чином, стиль керівництва є визначальним чинником соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Розвиток партнерських взаємин між керівником і персоналом, упровадження заходів психологічної підтримки та командоутворення сприяють формуванню стабільного, згуртованого та ефективного колективу.

Для дослідження взаємозв'язків між рівнями тривожності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) було застосовано метод кореляційного аналізу за коефіцієнтом Пірсона. Аналіз проводився на основі результатів опитування 37 керівників закладів освіти, які проходили тестування за методикою Спілбергера–Ханіна. Ця методика дозволила окремо оцінити рівень реактивної (ситуативної) та особистісної тривожності, що дає змогу визначити як короточасні емоційні стани, так і стійкі особистісні особливості емоційного

реагування. Результати показали, що серед опитаних 90 % керівників ЗЗСО мають середній рівень реактивної тривожності (приблизно 33 особи), що свідчить про адекватну реакцію директорів на стресові ситуації та їхню здатність зберігати самоконтроль у складних умовах управлінської діяльності. 10 % керівників (приблизно 4 особи) виявили високий рівень реактивної тривожності, що вказує на підвищену емоційну чутливість до зовнішніх стресорів і потребу в розвитку навичок емоційної саморегуляції. Щодо особистісної тривожності, 80 % директорів (близько 30 осіб) показали середній рівень, що характеризує загалом адаптивний стан нервово-емоційної сфери. Ці керівники демонструють достатню здатність контролювати напруження, підтримувати ефективність діяльності навчального закладу навіть у період підвищеного стресу, зумовленого умовами воєнного стану. Решта 20 % (приблизно 7 осіб) мають високі показники особистісної тривожності, що може проявлятися у схильності до постійного переживання, труднощах у прийнятті рішень та зниженні стресостійкості. Для з'ясування взаємозв'язку між реактивною та особистісною тривожністю було проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона. Отримане значення коефіцієнта $r = 0,68$ ($p < 0,01$) свідчить про наявність помірно вираженого позитивного кореляційного зв'язку між цими двома показниками. Це означає, що директори, які мають вищий рівень реактивної тривожності, схильні також характеризуватися підвищеним рівнем особистісної тривожності.

Таким чином, результати кореляційного аналізу підтверджують, що емоційна стабільність керівника має тісний зв'язок із його особистісними рисами. Підтримання оптимального рівня емоційного стану є важливою умовою ефективного управління освітнім процесом, особливо в умовах підвищеного навантаження та невизначеності, які супроводжують діяльність керівників у період воєнного стану.

Таблиця 2.5.

**Результати досліджень тривожності керівників
закладів загальної середньої освіти**

Реактивна тривожність	Середній	90% (33 особи)
Реактивна тривожність	Високий	10% (4 особи)
Особистісна тривожність	Середній	80% (30 осіб)
Особистісна тривожність	Високий	20% (7 осіб)

Для вивчення рівня психологічного вигорання серед керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) було використано методику К. Масlach і С. Джексона (Maslach Burnout Inventory, MBI), яка дозволила оцінити три основні компоненти синдрому вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукцію професійних досягнень. У дослідженні взяли участь 37 керівників ЗЗСО. Результати показали, що 40 % опитаних керівників мають ознаки емоційного виснаження, яке проявляється у переживаннях, зниженні емоційного тону, підвищенні психічної виснаженості, втраті інтересу та позитивних почуттів до оточуючих, відчутті «пересиченості» роботою й незадоволеністю життям загалом. Щодо деперсоналізації, 60 % керівників продемонстрували низький або середній рівень, що свідчить про збереження позитивного ставлення до колег, учнів і професійної діяльності. Висока мотивація до виконання своїх обов'язків дозволяє керівникам ефективно працювати навіть у складних умовах воєнного стану. Показник редукції професійних досягнень демонструє рівень задоволення керівників собою як особистістю і професіоналом. 80 % директорів показали середній або

високий рівень редукції, що може свідчити про зниження відчуття власної ефективності та віри у власні професійні сили. Водночас 20 % мають низький рівень редукції, що проявляється у зниженні професійної мотивації та відчутті виснаження. Для визначення взаємозв'язку між компонентами синдрому вигорання було проведено кореляційний аналіз за методом Пірсона.

Таблиця 2.6.

**Рівень прояву компонентів синдрому
емоційного вигорання серед керівників ЗЗСО**

Компонент вигорання	Рівень прояву	Кількість керівників (%)	Кількість осіб (n)
Емоційне виснаження	Високий	40%	15
Деперсоналізація	Низький/середній	60%	22
Редукція професійних досягнень	Середній/високий	80%	30
Редукція професійних досягнень	Низький	20%	7

Проведений кореляційний аналіз дозволив виявити статистично значущі взаємозв'язки між окремими компонентами психологічного вигорання. Встановлено позитивний кореляційний зв'язок між емоційним виснаженням і деперсоналізацією ($r = 0,72$; $p < 0,01$), що свідчить про те, що з підвищенням рівня емоційного виснаження зростає й рівень деперсоналізації. Також виявлено помірно негативний зв'язок між редукцією професійних досягнень та емоційним виснаженням ($r = -0,46$; $p < 0,05$), що вказує на те, що керівники з більш вираженим емоційним

виснаженням частіше відчувають зниження впевненості у власній професійній компетентності.

Таким чином, результати дослідження засвідчують, що синдром емоційного вигорання є багатокomпонентним явищем, а його розвиток серед керівників освітніх закладів безпосередньо пов'язаний із інтенсивністю емоційних навантажень та умовами професійної діяльності. Важливим напрямом психологічної підтримки є профілактика емоційного виснаження, розвиток навичок саморегуляції, підвищення стресостійкості та формування позитивного ставлення до професійної діяльності.

Для дослідження рівня стресостійкості керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) використано шкалу стресостійкості Коннора–Девідсона (Connor–Davidson Resilience Scale, CD-RISC). Методика спрямована на виявлення здатності особистості ефективно долати стресові ситуації, пристосовуватися до змін та зберігати внутрішню рівновагу у складних умовах. У дослідженні брали участь 37 керівників ЗЗСО. Отримані результати свідчать, що 80 % опитаних характеризуються високим рівнем стресостійкості. Це означає, що більшість керівників здатні контролювати свої емоції, приймати виважені рішення в умовах невизначеності та демонструвати психологічну гнучкість навіть за наявності зовнішніх труднощів. 20 % керівників мають середній або низький рівень стресостійкості, що може бути пов'язано з підвищеною емоційною вразливістю, втомою, високими вимогами до себе або тривалим впливом стресових факторів. Для встановлення взаємозв'язку між рівнем стресостійкості та іншими психологічними змінними (емоційним виснаженням, тривожністю, професійною мотивацією) проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона.

Таблиця 2.7.

Результати кореляційного аналізу між стресостійкістю та іншими показниками у керівників ЗЗСО

Показник	Коефіцієнт кореляції (r)	p-рівень значущості
Стресостійкість – Емоційне виснаження	-0,63	p < 0,01
Стресостійкість – Тривожність	-0,58	p < 0,05
Стресостійкість – Професійна мотивація	0,61	p < 0,01

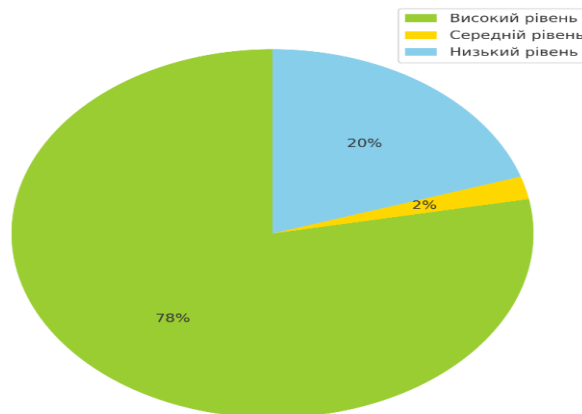


Рис.2.1 Стресостійкість керівників ЗЗСО

Як, видно, з діаграми, більшість керівників демонструють високий рівень стресостійкості, що є позитивним показником їхньої психологічної адаптації та емоційної стабільності. Кореляційний аналіз показав, що стресостійкість негативно пов'язана з рівнем емоційного виснаження та

тривожності, тобто чим вищий рівень стресостійкості, тим менше проявів емоційного виснаження та тривожності. Водночас встановлено позитивний зв'язок між стресостійкістю та професійною мотивацією, що свідчить про взаємозалежність між внутрішніми ресурсами особистості та ефективністю виконання управлінських функцій. Отже, результати дослідження підтверджують, що розвиток стресостійкості є важливим чинником збереження психологічного благополуччя та підвищення професійної ефективності керівників закладів освіти, особливо в умовах воєнного стану та соціальної нестабільності.

Дослідження професійної мотивації керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) проводилося за допомогою методики «Шкала професійної мотивації» (Motivation Assessment Scale in Crisis Settings, MAS-CS). Ця методика дозволила визначити домінуючі мотиви професійної діяльності, виявити рівень зацікавленості у професійному розвитку та ступінь орієнтації на досягнення результату в умовах підвищеного стресу. За результатами дослідження, 75 % директорів (приблизно 28 осіб) демонструють високий і середній рівні професійної мотивації. Це свідчить про високу залученість до роботи, орієнтацію на результативність, бажання професійного самовдосконалення та відповідальність за освітній процес навіть в умовах воєнного стану. 25 % керівників (приблизно 9 осіб) мають низький рівень мотивації, що вказує на можливе емоційне виснаження, зниження інтересу до професійного розвитку та труднощі у виконанні службових обов'язків. Такий рівень може бути наслідком тривалого стресу, надмірного навантаження або недостатньої зовнішньої підтримки. Для з'ясування взаємозв'язку між рівнем професійної мотивації та іншими психологічними змінними (стресостійкість, емоційне виснаження, тривожність) було проведено кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона.

Таблиця 2.8.

Результати кореляційного аналізу між професійною мотивацією та іншими показниками у керівників ЗЗСО

Показник	Коефіцієнт кореляції (r)	p-рівень значущості
Професійна мотивація – Стресостійкість	0,64	p < 0,01
Професійна мотивація – Емоційне виснаження	-0,57	p < 0,05
Професійна мотивація – Тривожність	-0,49	p < 0,05

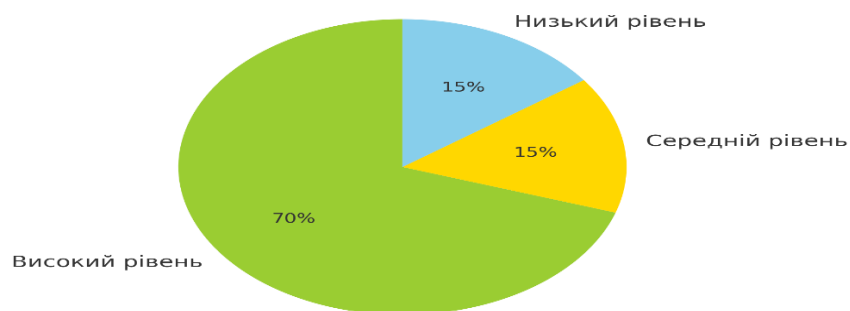


Рис.2.2. Результати професійної мотивації керівників ЗЗСО

Як видно з діаграми, більшість керівників демонструють високий або середній рівень професійної мотивації, що свідчить про їхню

здатність підтримувати продуктивність і позитивне ставлення до роботи навіть у складних соціально-психологічних умовах. Результати кореляційного аналізу показали, що професійна мотивація позитивно пов'язана зі стресостійкістю ($r = 0,64$; $p < 0,01$), а також негативно корелює з емоційним виснаженням ($r = -0,57$; $p < 0,05$) та тривожністю ($r = -0,49$; $p < 0,05$). Це свідчить про те, що високий рівень мотивації допомагає керівникам ефективніше долати стрес, підтримувати психологічну рівновагу і зберігати внутрішню впевненість у власних силах.

Отже, професійна мотивація є ключовим чинником, що визначає ефективність управлінської діяльності, емоційну стабільність і стійкість керівників ЗЗСО до стресових впливів, особливо в умовах воєнного стану. Дослідження соціально-психологічного клімату (СПК) у адміністративних командах закладів загальної середньої освіти проводилося за методикою Л. Уманського, адаптованою О. Фідлер. Методика спрямована на виявлення рівня взаємодовіри, взаємоповаги, емоційної підтримки та згуртованості в трудовому колективі. Вона дозволила оцінити, наскільки сприятливими є умови для ефективної взаємодії та психологічного комфорту працівників. У дослідженні взяли участь адміністративні команди з різних закладів освіти (усього 37 осіб). Результати дослідження показали, що 80 % команд (приблизно 30 осіб) демонструють сприятливий соціально-психологічний клімат, що характеризується високим рівнем довіри, взаємоповаги та емоційної згуртованості між членами колективу. Ці показники свідчать про здатність команд до конструктивної взаємодії, ефективного вирішення робочих завдань і підтримки позитивних міжособистісних стосунків. Разом із тим, 20 % респондентів (приблизно 7 осіб) відзначили певні труднощі у взаємодії, зокрема у сфері комунікації, розподілу обов'язків або недостатньої зворотної підтримки з

боку колег. Це може бути пов'язано з різним рівнем емоційної стійкості, професійного досвіду чи зовнішніми стресовими факторами. Для наочного представлення результатів дослідження рівня соціально-психологічного клімату наведено діаграму.

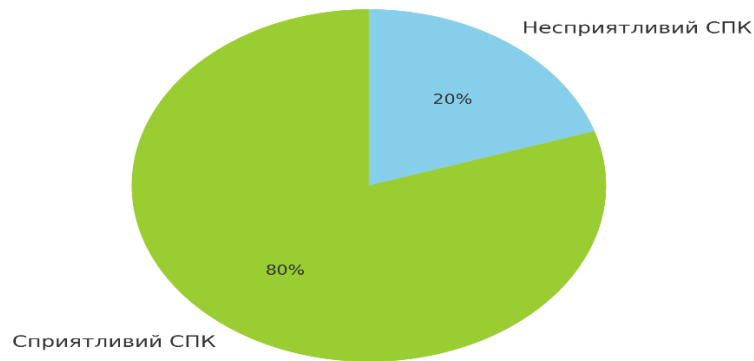


Рис.2.3. Результати соціально-психологічного клімату адміністративних команд

Як, видно, з діаграми, більшість адміністративних команд демонструють високий рівень сприятливого соціально-психологічного клімату. Це свідчить про позитивний стиль взаємодії, відкритість у спілкуванні та взаємну підтримку між керівниками. Сприятливий клімат створює передумови для ефективної організації праці, зниження рівня конфліктності та підвищення емоційного комфорту в управлінському середовищі.

Отже, результати дослідження підтверджують, що згуртованість, довіра та взаємоповага є ключовими чинниками стабільного розвитку адміністративних команд у сучасних освітніх закладах, особливо в умовах підвищеного соціального навантаження.

Комплексне дослідження серед керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) проводилося з метою виявлення взаємозв'язків

між емоційними, мотиваційними та управлінськими характеристиками особистості керівника, а також оцінки соціально-психологічного клімату адміністративних команд. У дослідженні взяли участь 37 керівників ЗЗСО. Було використано шість психодіагностичних методик: шкалу тривожності Спілбергера–Ханіна, методику «Психологічне вигорання» (MBI – Maslach Burnout Inventory), шкалу стресостійкості Коннора–Девідсона (CD-RISC), шкалу професійної мотивації (Motivation Assessment Scale in Crisis Settings), опитувальник стилю керівництва К. Левіна та методику оцінки соціально-психологічного клімату Л. Уманського (адаптація О. Фідлер). Результати показали, що більшість керівників характеризуються середнім рівнем тривожності, високою стресостійкістю та мотивацією до професійної діяльності. Для виявлення взаємозв'язків між основними психологічними показниками було проведено кореляційний аналіз за методом Пірсона.

Таблиця 2.9.

**Кореляційна матриця взаємозв'язку психологічних
показників керівників ЗЗСО**

Показники	Тривожність	Вигорання	Стресостійкість	Проф. мотивація	Стиль керівництва	СП К
Тривожність	1.00	0.68	-0.59	-0.52	0.44	-0.47
Вигорання	0.68	1.00	-0.63	-0.55	0.49	-0.61
Стресостійкість	-0.59	-0.63	1.00	0.64	-0.42	0.70
Проф. мотивація	-0.52	-0.55	0.64	1.00	0.58	0.66

Стиль керівництва	0.44	0.49	-0.42	0.58	1.00	0.60
СПК	-0.47	-0.61	0.70	0.66	0.60	1.00

Отримані результати засвідчують, що тривожність і вигорання мають тісний позитивний зв'язок ($r = 0.68$), тоді як стресостійкість та мотивація негативно корелюють із тривожністю і вигоранням. Найвищі позитивні зв'язки спостерігаються між стресостійкістю, мотивацією та соціально-психологічним кліматом ($r=0.70$; $r= 0.66$). Також простежується зв'язок між демократичним стилем керівництва та сприятливим СПК ($r = 0.60$), що свідчить про ефективність партнерського підходу до управління.

Отже, узагальнений аналіз доводить, що висока стресостійкість, професійна мотивація та сприятливий соціально-психологічний клімат взаємопов'язані й утворюють систему психологічних ресурсів, які забезпечують ефективне керівництво в умовах підвищеного емоційного навантаження. Підтримання цих характеристик сприяє зниженню тривожності, профілактиці емоційного вигорання та підвищенню результативності управлінської діяльності керівників.

Отже, проведене емпіричне дослідження соціально-психологічного стану управління в закладів загальної середньої освіти, керівників та педагогів в умовах воєнного стану дозволило здійснити комплексну оцінку впливу зовнішніх кризових факторів на психоемоційний стан, мотивацію, соціально-психологічний клімат і стиль управлінської взаємодії в освітньому середовищі. Соціально-психологічний стан персоналу освітніх закладів прямо залежить від інтенсивності стресових

факторів, рівня підтримки з боку керівництва та якості міжособистісних комунікацій. Виявлено диференційований рівень стресостійкості, мотивації та вигорання серед керівників і педагогів, що потребує індивідуалізованого підходу до психологічної підтримки. Соціально-психологічний клімат виступає інтегральним показником ефективності управління, професійної стабільності та емоційного благополуччя колективу. Отримані результати підтверджують взаємозв'язок між стилем керівництва, рівнем тривожності, вигоранням, мотивацією та СПК, що дозволяє розглядати ці показники як взаємозалежну систему.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі здійснено емпіричне дослідження соціально-психологічного стану управління в ЗЗСО, керівників та колективів в умовах воєнного стану із застосуванням комплексного методичного підходу. На основі кількісного та якісного аналізу отриманих даних сформульовано такі узагальнені висновки:

1. Методичний інструментарій (STAI, MBI, CD-RISC, MAS-CS, опитувальник стилю керівництва К. Левіна, методика оцінки СПК Л. Уманського — О. Фідлер) є валідним і взаємодоповнювальним для оцінки емоційних, мотиваційних та управлінських параметрів у кризових умовах.
2. Вибірка ($n = 37$ керівників та заступників) репрезентує адміністративний склад ЗЗСО з високим рівнем кваліфікації та значним професійним стажем; це забезпечує достовірність та практичну значущість результатів.
3. Домінуючими стилями управління в умовах воєнного стану виявилися авторитарний (60%) та демократичний (40%); ліберальний стиль не засвідчено. Це відображає потребу в оперативності рішень при збереженні партнерської взаємодії з персоналом.
4. Авторитарний стиль позитивно пов'язаний з емоційним вигоранням і негативно — з професійною мотивацією та психологічною стійкістю (типові кореляції: $r \approx +0,62$; $r \approx -0,55$; $r \approx -0,48$), що підвищує ризики емоційного виснаження керівників.
5. Демократичний стиль пов'язаний зі зростанням професійної мотивації та стійкості й зі зниженням вигорання (типові кореляції: $r \approx +0,66$; $r \approx +0,71$; $r \approx -0,59$), що підтримує ефективність управлінських рішень у невизначеності.

6. За шкалою тривожності Спілбергера–Ханіна більшість керівників мають середній рівень реактивної та особистісної тривожності; зафіксовано помірний позитивний зв'язок між ними ($r \approx 0,68$), що вказує на узгодженість ситуативних і стабільних тривожних проявів.
7. За методикою MBI 40% керівників мають високий рівень емоційного виснаження; водночас у більшості зберігається позитивне ставлення до професійної діяльності, однак спостерігаються ознаки редукції професійних досягнень у значної частки опитаних.
8. Психологічна стійкість за CD-RISC загалом висока (приблизно у 80% респондентів), що є ресурсом для збереження емоційної рівноваги та продуктивності в екстремальних умовах.
9. Професійна мотивація в більшості керівників перебуває на середньо-високому рівні та позитивно корелює зі стресостійкістю ($r \approx +0,64$) і негативно — з емоційним виснаженням ($r \approx -0,57$) і тривожністю ($r \approx -0,49$).
10. Оцінка соціально-психологічного клімату адміністративних команд засвідчила його загальну сприятливість (приблизно 80%), що виражається у взаємодовірі, підтримці й згуртованості; ключовим чинником позитивного клімату виступає підтримувальний стиль керівництва.
11. Між показниками підтримки керівництва та емоційним станом педагогів встановлено стійкі позитивні зв'язки ($r \approx 0,63-0,74$) і негативний зв'язок із конфліктністю ($r \approx -0,56 \dots -0,59$), що підкреслює значення партнерської комунікації.
12. Сукупність ресурсів — висока стресостійкість, професійна мотивація та сприятливий соціально-психологічний клімат — утворює захисний контур, який знижує тривожність і вигорання та підвищує результативність управлінської діяльності керівників у воєнних умовах.

Отже, у розрізі завдань дослідження доведено: релевантність обраних методичних підходів; наявність системних взаємозв'язків між

стилем керівництва, емоційним станом, мотивацією та стійкістю; визначальну роль демократичного, партнерського, стилю у формуванні сприятливого психологічного клімату та збереженні професійної ефективності керівників і колективів закладів загальної середньої освіти. Отримані результати слугують емпіричною основою для розроблення програми психологічної підтримки і превенції вигорання, розвитку лідерських якостей керівників, що буде представлено в додатках.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено цілісне теоретико-емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей управління персоналом закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, що дало змогу виявити ключові закономірності, тенденції та психологічні механізми ефективного функціонування управлінських систем у кризових обставинах.

В умовах сучасних викликів війни перед керівниками освітніх закладів постали нові завдання, які виходять за межі традиційних управлінських функцій. Вони вимушені діяти в умовах високої невизначеності, постійної загрози безпеці, дефіциту ресурсів, емоційного напруження та підвищеної відповідальності за збереження життя й психологічного добробуту учасників освітнього процесу. Це потребує від керівників високого рівня стресостійкості, емоційного інтелекту, гнучкості мислення та здатності підтримувати персонал.

1. Теоретичні висновки.

У процесі аналізу наукової літератури визначено, що управління персоналом у кризових умовах має виразний соціально-психологічний характер, оскільки поєднує організаційні, мотиваційні та комунікативні процеси, які безпосередньо залежать від емоційного стану, ціннісних орієнтацій і міжособистісних відносин членів колективу. Виявлено, що ефективність управління в умовах воєнного стану зумовлена рівнем психологічної готовності керівника до дій у надзвичайних обставинах; розвитком емоційної саморегуляції; демократичним стилем керівництва; соціально-психологічним кліматом колективу та професійною мотивацією педагогів. У кризових обставинах управління персоналом

освітнього закладу набуває гуманістичного, підтримувального характеру, де головною функцією керівника є збереження психологічного здоров'я колективу.

2. Емпіричні висновки.

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед директорів і заступників директорів ЗЗСО, засвідчили, що більшість керівників характеризуються середнім рівнем тривожності, високою стресостійкістю та значною професійною мотивацією. Це свідчить про наявність внутрішніх ресурсів, які дозволяють зберігати ефективність управлінської діяльності попри складні умови воєнного стану.

Виявлено, що 60% керівників орієнтуються на авторитарний стиль управління, який забезпечує оперативність і контроль у кризових умовах, тоді як 40% демонструють демократичний стиль, що сприяє згуртованості, відкритості й взаємопідтримці в колективі. Кореляційний аналіз показав, що демократичний стиль керівництва позитивно пов'язаний із психологічною стійкістю, мотивацією та низьким рівнем емоційного вигорання. Також підтверджено, що сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах корелює з високим рівнем підтримки з боку керівництва, довірою між працівниками та низьким рівнем конфліктності. Це доводить, що ефективне управління в кризових умовах передбачає баланс між директивністю та гуманістичною взаємодією.

3. Прикладно-практичні висновки

Розроблена програма психологічної підтримки «Ресурсний педагог: відновлення та розвиток» спрямована на профілактику емоційного вигорання, підвищення стресостійкості та розвиток навичок емоційного інтелекту в керівників і педагогів. Практичні заходи — тренінги, коучингові сесії, програми розвитку емоційної компетентності,

формування культури комунікації – довели свою ефективність у зміцненні психологічних ресурсів колективу.

Ключовим висновком є те, що керівник ЗЗСО стає не лише адміністратором, а й психологічним лідером, від якого залежить психологічна безпека, емоційна стабільність і згуртованість педагогічного колективу.

4. Загальні висновки.

Соціально-психологічні особливості управління персоналом у період воєнного стану зумовлюють необхідність переорієнтації управлінських стратегій на людиноцентричні моделі керівництва, розвитку психологічної грамотності керівників, створення системи психологічної підтримки персоналу та підтримання емоційного ресурсу як основи професійної стабільності.

Результати дослідження підтвердили, що ефективне управління освітнім персоналом у кризових умовах можливе лише за умови високої психологічної культури керівника, його здатності діяти в умовах стресу, підтримувати колектив і забезпечувати гуманістичний стиль взаємодії. Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів і впровадженні програм підтримки освітян у регіонах, що зазнали впливу воєнних дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА. 2013. 376 с.
2. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3 (03). – С. 70–75. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-3-12.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор. 2006. 292 с.
4. Шитікова Л. В. Теоретичні аспекти ефективного управління персоналом в сучасних економічних умовах // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2019. – Вип. 2(12). – С. 86–90.
5. Шубалий О. М. Управління персоналом. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
6. Білявська Ю. В., Білявська О. В. Теорія організації: навчальний посібник. Київ: КНТЕУ, 2023.
7. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. – 232 с.
8. Шевченко І. В. Емоційне вигорання педагогів: сучасні підходи до профілактики в умовах кризових ситуацій // Вісник практичної психології. – 2023. – № 1(9). – С. 112–120.

9. Байдик В. В., Ключка О. В. Антикризове управління в закладі освіти в умовах війни: психологічний аспект // Освітній дискурс: збірник наукових праць. – 2022. – № 40(4–6). – С. 45.
10. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах // Економіка: реалії часу. – 2022. – № 1 (59). – С. 5–13.
11. Мельник Т.Г. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. – 2022. – № 4. – DOI: 10.54929/2786-5738/2022-4-09-01.
12. Бандурка О.М., Туленков М.В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. — Київ: Центр учбової літератури, 2020.
13. Герасименко Ю.С. Стратегічне управління людськими ресурсами в освіті: відбір, розвиток та збереження талантів у сучасному освітньому середовищі. – 2024. – С. 1–3.
14. Гайдук О. В. Розвиток людського капіталу в Україні. – 2024.
15. Павлова В. А., Оголь В. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 69. – С. 103–110.
16. Слюсаревський М. М., Григоровська Л. В. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу в умовах війни // Вісник НАПН України. – 2022. – № 4(1).
17. Микитюк Г. Ю. Особистість в кризових умовах та екстремальних ситуаціях життя: колективна монографія. – Івано-Франківськ, 2024.
18. Хоманс Дж., Блау П. Теорія соціального обміну // Модерні соціальні теорії. – Київ: Київський університет, 2022.

19. Студентські наукові студії: психологія, філософія. Збірник студентських наукових праць. – 2024. – Вип. 3.
20. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану // Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. – 2022. – № 1(2). – С. 48–53.
21. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2022. – № 2. – DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2>.
22. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
23. Про повну загальну освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX (ред. від 01.07.2022): <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
24. Про внесення змін до деяких законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2126-IX.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2126-20>.
25. Про внесення змін до деяких законів України у сфері освіти: Закон України від 24.03.2022 № 2157-I :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-20>.
26. Ручкіна М. М., Гжибовська Т. С. Сучасні аспекти управління персоналом закладу освіти в умовах особливого періоду // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. – 2023.
27. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Харків: Основа, 2004. – 240 с.

28. Вознюк Л. Особливості управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану // Нова педагогічна думка. – 2022. – № 3. – С. 9–13.
29. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. – Київ: ДСЯО, 2021. – 350 с.
30. Сорочан Т. М. Антикризові поради керівникові навчального закладу // Управління освітою. – 2009. № 11. – С. 3–5. – URL: <https://lib.iitta.gov.ua>.
31. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства // Економіка і суспільство. – Мукачево, 2016. – № 2. – С. 265–269.
32. Грищук А. І. Антикризове управління та його інструментарій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf>.
33. Байдик В. В., Ключка О. В. Антикризове управління в закладі освіти в умовах війни: психологічний аспект // Освітній дискурс. – 2022. – № 40(4–6). – С. 45.
34. Карамушка Л. М. Психологія управління. – Київ: Міленіум, 2003. – 344 с.
35. Івкін І. В. Формування психологічної готовності менеджерів середньої освіти до управління змінами в освітніх організаціях. – Київ, 2010. – 20 с.
36. Пухальська Я. П. Особливості функціонування механізму кризового менеджменту.
37. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

38. Козакевич А. С. Особливості управління людськими ресурсами в закладах освіти // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – Т. 19. – Вип. 2 (45).
39. Кошелєва О., Кравчук О., Цисельська О. Роль освітнього менеджменту в умовах кризових явищ // Інформаційні технології в освіті, мистецтві та культурі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/issue/view/16905>.
40. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні // Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. – 2022. – Вип. 12. – С. 46–51.
41. Шевченко І. В. Емоційне вигорання педагогів: сучасні підходи до профілактики в умовах кризових ситуацій // Вісник практичної психології. – 2023. – 1(9). – С. 112–120.
42. Мельниченко О. С. Професійна деформація особистості педагогічних працівників. – Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2024.
43. Харко Г., Розмирська І. Соціально-психологічні особливості функціонування груп в умовах тривалого травматичного стресу // Psychological Prospects Journal. – 2023. – 41(2). – С. 40–52.
44. Грабовська С., Партико І., Стелмашчук І. Психологічні ресурси резиліентності особистості в умовах воєнного стану // Insight: The Psychological Dimensions of Society. – 2022. – 7(1). – С. 131–140.
45. Безлюдний О., Комар О., Капелюшна Т. Організаційні стратегії розвитку резиліентності освітян в умовах воєнного стану // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – 2024.

46. Петренко П. Психологічні умови резилієнтності педагога в період воєнного стану // Педагогічна освіта: Теорія і практика. – 2022.
47. Карамушка Л. М. Психологія управління. – Київ: Міленіум, 2003. – 344 с.
48. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti>.
49. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Economy and Society. – 2024. – № 63. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-131.
50. Поправко Л. П. Актуальні дослідження стресу та ментального здоров'я працівників. – 2024.
51. Максименко М., Котеньова О. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану // Український педагогічний журнал. – 2023. – № 3. – С. 23–31.
52. Сорочан Т. М. Антикризіві поради керівникові навчального закладу // Управління освітою. – 2009. – № 11. – С. 108–111.
53. Сітнік Л. Психологічний супровід педагогічного колективу в умовах воєнного стану // Психологічна наука і практика. – 2023. – № 2. – С. 29–36.
54. Поправко Л. П. Актуальні дослідження стресу та ментального здоров'я працівників. – 2024 (архів/університетське видання).
55. Жижко Т. А. Деформація персоналу: виклики системи управління персоналом закладів освіти в умовах воєнного стану.

56. Карамушка Л. М. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості.

ДОДАТКИ

Додаток А

Програми психологічної підтримки педагогічних і управлінських працівників закладів загальної середньої освіти спрямовані на підвищення рівня психологічної стійкості, розвиток емоційного інтелекту, профілактику емоційного вигорання та покращення ефективності управлінської і педагогічної діяльності. Комплексна реалізація програм забезпечує гармонізацію психологічного стану учасників освітнього процесу та створює ресурсне середовище для професійного зростання.

Програма психологічної підтримки керівників ЗЗСО

Програма «Лідер у кризових умовах: розвиток емоційного інтелекту та управлінської стійкості» спрямована на підвищення ефективності управлінської діяльності керівників освітніх закладів через розвиток лідерських компетентностей, емоційної саморегуляції, навичок кризового управління, підтримки персоналу та комунікації.

Таблиця Д.1.

Розвиток емоційного інтелекту керівників

Заходи	Мета	Методи проведення	Очікувані результати
Тренінги з розвитку емоційного інтелекту	Підвищення здатності керівників розпізнавати, розуміти та регулювати власні емоції	Інтерактивні вправи, рольові ігри, саморефлексія	Розвиток саморегуляції, покращення комунікації з персоналом

Коучингові сесії	Розвиток емоційної свідомості та усвідомленого лідерства	Індивідуальні консультації, аналіз управлінських кейсів	Зростання управлінської ефективності, стійкості у стресових ситуаціях
Групові тренінги на розвиток емпатії	Формування навичок розуміння емоцій підлеглих	Рольові ігри, дискусії, групові вправи	Покращення атмосфери в колективі, зниження конфліктності

Модуль сприяє розвитку емоційної саморегуляції керівників, що забезпечує стабільність управлінських рішень у кризових ситуаціях і формує базу для ефективного міжособистісного спілкування у колективі.

Таблиця Д.2

Кризове управління та прийняття рішень у стресових умовах

Заходи	Мета	Методи проведення	Очікувані результати
Тренінги з кризового управління	Формування навичок швидкого прийняття ефективних рішень у стресових умовах	Симуляції кризових ситуацій, рольові ігри	Зростання впевненості керівників, підвищення стресостійкості
Коучингові та менторські сесії	Індивідуальна підтримка у	Персональні консультації,	Поліпшення якості

	кризових ситуаціях	аналіз реальних кейсів	управлінських стратегій, зниження емоційного напруження
Розробка планів дій на випадок криз	Підготовка до різних сценаріїв кризових ситуацій	Мозкові штурми, спільне планування	Зменшення хаосу під час криз, системність управлінських дій

Модуль підвищує готовність керівників діяти в умовах невизначеності, розвиває стратегічне мислення та формує адаптивні моделі поведінки, необхідні для забезпечення стабільності освітнього процесу.

Таблиця Д.3.

Розвиток навичок підтримки та мотивації персоналу

Заходи	Мета	Методи проведення	Очікувані результати
Тренінги з мотивації персоналу	Формування компетентності керівників у створенні мотивуючого робочого середовища	Інтерактивні вправи, аналіз ситуацій, рольові ігри	Підвищення продуктивності та залученості працівників

Коучингові сесії для керівників	Розвиток навичок підтримки та стимулювання персоналу	Персональні консультації, аналіз кейсів	Покращення командної взаємодії, зростання лояльності персоналу
Система визнання досягнень	Формування позитивної корпоративної культури	Публічні подяки, нагороди, колективні відзначення	Підвищення морального духу, покращення психологічного клімату

Модуль спрямований на підвищення ефективності управління персоналом через розвиток емпатійного лідерства, що стимулює внутрішню мотивацію та підвищує рівень задоволеності роботою серед педагогів.

Таблиця Д.4

Формування культури ефективної комунікації та зворотного зв'язку

Заходи	Мета	Методи проведення	Очікувані результати
Тренінги з ефективної комунікації	Формування навичок активного слухання та конструктивного діалогу	Рольові ігри, вправи на зворотний зв'язок, кейс-методи	Зниження конфліктності, покращення взаєморозуміння

Організація регулярних зустрічей для обговорення проблем	Створення атмосфери відкритості та довіри	Дискусії, круглі столи, опитування	Підвищення згуртованості колективу, зміцнення довіри
Розробка політики зворотного зв'язку	Встановлення стандартів конструктивної комунікації	Внутрішні регламенти, анкетування, фокус-групи	Систематизація процесу комунікації, забезпечення прозорості рішень

Модуль сприяє формуванню відкритого комунікативного простору в закладі освіти, що підвищує рівень довіри, запобігає конфліктам та забезпечує узгодженість управлінських дій.

Програма психологічної підтримки педагогів «Ресурсний педагог: відновлення та розвиток»

Мета програми: зниження рівня стресу та профілактика емоційного вигорання серед педагогів шляхом розвитку навичок психологічної саморегуляції, підвищення рівня емоційної компетентності та створення атмосфери підтримки в колективі.

Таблиця Д.5.

Практичні заходи розвитку навичок стресостійкості та емоційної регуляції

Заходи	Мета	Методи	Очікувані результати

Проведення тренінгів і практичних занять	Навчити педагогів ефективним способам управління власним психоемоційним станом	Майндфулнес-практики, дихальні вправи, техніки релаксації	Підвищення здатності до самоконтроля, зменшення проявів емоційного виснаження
Розвиток емоційного інтелекту	Формування навичок конструктивної взаємодії у колективі	Вправи на усвідомлення емоцій, емпатійне слухання	Зниження рівня конфліктності, покращення командної роботи
Впровадження практик психологічного розвантаження	Створити умови для зниження емоційної напруги	Арт-терапевтичні вправи, кімнати релаксації	Відновлення ресурсного стану, профілактика вигорання

Висновки та рекомендації щодо впровадження програм у навчальних закладах

Розроблені програми психологічної підтримки для керівників і педагогів є ефективним інструментом підвищення емоційної стійкості, зниження рівня вигорання та формування здорового психологічного клімату в освітніх установах. Їх впровадження сприяє гармонізації взаємодії у колективі, підвищенню якості управління й розвитку професійної компетентності працівників.

Рекомендації для адміністрацій освітніх закладів:

- регулярно проводити тренінги з розвитку емоційної компетентності та стресостійкості;
- впровадити системи психологічного моніторингу стану педагогів і керівників;
- організовувати супервізійні та рефлексивні зустрічі для підтримки командної згуртованості;
- забезпечити співпрацю з психологічними центрами для надання допомоги в кризових ситуаціях.