

10. Мороз О. Г. Професійна адаптація молодого вчителя: навч. посібник. Київ: КДПІ ім.О. М. Горького.1980. 95с.

11. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.Київ.Кондор.2011.628с.

12. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи:навч.посіб.2-ге вид.,доп.Київ: Академвидав.2010.456с.

**Шкурко Я.І.,**

кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та онтопсихології  
Інституту психології та підприємництва,  
м. Київ, Україна

## **КОМУНІКАТИВНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ (КІНЕЦЬ 90-Х РОКІВ ХХ СТОЛІТТЯ-ПЕРШЕ ДВАДЦЯТИРІЧЧЯ ХХІ СТОЛІТТЯ)**

**Анотація.** У статті визначено найбільш значущі комунікативні якості в управлінській діяльності керівника школи, виявлена інтегральна характеристика управлінської взаємодії директора школи – комунікативне ядро. Доведено, що своєрідність комунікативного ядра зумовлюється фактором статі. Проаналізовано управлінську діяльність великого масиву керівників шкіл, встановлено наявність статоворольових стереотипів.

**Abstract.** The article defines the most significant communicative qualities in the managerial activity of the school head, and reveals the integral characteristic of the school director's managerial interaction - the communicative core. It has been proven that the originality of the communicative core is determined by the gender factor. The managerial activity of a large number of school heads was analyzed, and the presence of gender role stereotypes was established.

**Актуальність теми,** обумовлена, перша за все тим, що переважна більшість директорів загальноосвітніх шкіл системи Міністерства освіти та науки України – жінки. Розв'язання наукової проблеми – жінка-керівник закладу освіти, сприятиме поглибленню прикладних знань із соціальної психології.

**Ступінь розроблення.** В Україні у кінці 90-х років ХХ століття, а також у першому двадцятиріччі ХХІ століття досить активно розробляються різноманітні аспекти психологічних особливостей керівника і його управлінської діяльності. Разом з тим, дослідники, на наш погляд, недостатньо вивчають проблему статевої відмінностей керівників загальноосвітніх шкіл та їх вплив на ефективність управлінської діяльності в закладах освіти. Проте, саме ці відмінності досить виразно позначаються на різних сферах людської діяльності. В експерименті взяли участь керівники середніх загальноосвітніх шкіл західного, східного та центрального регіонів України – загалом 132 керівники, з яких 54 – чоловіки і 78 – жінки. Дослідження здійснювалося в декілька етапів, кожен з яких мав певні завдання і свій методичний інструментарій.

**Мета.** Уважно перечитати і переосмислити результати наукових досліджень з менеджменту освіти в Україні з кінця 90-х років ХХ і початку ХХІ століття, трансформувати в реалії нової української школи недостатньо оприлюднені наукові ідеї експериментів, зокрема про вплив комунікативних особливостей керівника закладу освіти на ефективність його управлінської діяльності.

**Виклад змісту.** Теоретичний аналіз психолого-педагогічної літератури і практика свідчать про те, що ефективність діяльності педагогічного колективу закладу освіти значною мірою визначається високим рівнем загального розвитку і професійної підготовки його керівника. Враховуючи важливість відповідності рівня керівників навчальних закладів вимогам часу, а також їх вплив на результативність освіти взагалі, виникає потреба в удосконаленні управлінської діяльності директора школи з огляду на соціально-психологічні умови та закономірності підвищення ефективності діяльності управління.

Встановлено близько півтори тисячі різних критеріїв ефективності керівника. Серед критеріїв ефективності управлінської діяльності директора загальноосвітнього закладу оцінюють: авторитет керівника, стиль його управлінської діяльності, самооцінку, кваліфікацію, темп просування по службі, кількість та зміст конфліктів, конкретні досягнення тощо. Поряд з цими критеріями використовують також додаткові критерії ефективності, пов'язані з керівництвом шкільним педагогічним колективом – самооцінка учасників педагогічного процесу, згуртування педагогічного колективу навколо поставлених завдань, відчуття комфорту в колективі кожним його членом та інші. Тобто, йдеться про традиційний психологічний критерій ефективності – задоволеність груповим членством, і про його важливий компонент – задоволеність працею. Це досить важливий критерій, оскільки на основі численних досліджень з'ясувалося, що люди, які задоволені своєю працею, порівняно з тими, хто не задоволений, більшою мірою задоволені також життям в цілому, мають краще здоров'я (як фізичне, так і психічне), надають важливість своїй роботі в житті, рідше змінюють установу, де працюють.

Щодо статевої відмінностей, то у чоловіків задоволеність працею асоціюється насамперед з її змістом, у них досить виражена потреба у досягненні мети, тимчасом як у жінок, як правило, на першому плані взаємовідносини з іншими людьми, психологічний клімат колективу.

Результати експертної оцінки показали, що найбільший вплив на соціально-психологічний клімат колективу справляють такі комунікативні якості директора школи: доброзичливе ставлення до підлеглих, привітність, тактовність у спілкуванні, повага до людей і довіра до колег, уміння спиратися у керівництві на колектив, тобто колегіальність, демократичність тощо.

Серед негативних комунікативних характеристик директора школи зазначені: «вдається лише до примусу, адміністрування, вимогливий до всіх, тільки не до себе», нетактовний, грубий, некомпетентний тощо. Що ж до шляхів оптимізації клімату в шкільному педагогічному колективі, то на перший погляд, відповіді експертів за статтю помітно не відрізняються. Водночас подальший якісний аналіз результатів дослідження виявив і деякі, на наш погляд, істотні відмінності. Так, 78% жінок, значно більшу увагу приділяли проблемам стосунків у педагогічному колективі. Зазначалося на необхідності виявлення «згуртованості, єдності в думках і справах», «зустрічей у неробочий час», «ділової співпраці членів педагогічного колективу і його адміністрації» тощо. Одночасно дослідження показало, що не можна говорити, що чоловіки не приділяють належної уваги таким проблемам. Разом з тим, на відміну від жінок, у чоловіків ці актуальні проблеми життєдіяльності колективу не були серед першочергових, а також мали дещо іншу змістовну характеристику, пов'язану з необхідністю вияву членами педколективу таких якостей, як справедливість, повага тощо. Важливо відзначити, що умови посадового зростання, підвищення кваліфікації серед експертів згадали лише 5,8% жінок. У опитаних чоловіків цей показник становить 19,5%. Отримані результати підтверджуються не тільки висловлюваннями в анкетах, а й іншими методами наукових досліджень – бесідами, інтерв'ю, спостереженнями.

У дослідженні взято до уваги також роздуми експертів з приводу особистісних у тому числі й комунікативних особливостей керівника закладу освіти, що з'ясували рівень ефективності управлінської діяльності директорів шкіл.

Помітне місце у нашому дослідженні приділялося розгляду впливу на ефективність процесу управління такої комунікативної якості директора школи як відповідальність. За рівнем прояву цієї якості досліджувана вибірка керівників розподілилась (у відсотках) відповідно до таблиці 1.

Таблиця 1.  
Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку відповідальності (%)

Рівні відповідальності	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	21,2	20,8
Середній	62,5	41,7
Високий	16,3	37,5

Індивідуальні значення цієї якості розподілилися в межах від 8 до 37 балів у жінок-управлінців і від 10 до 35 балів у чоловіків.

Нами досліджувалася також залежність ефективності діяльності директорів шкіл різної статі від рівня розвитку їх доброзичливості. Розподіл за рівнями розвитку доброзичливості керівників загальноосвітніх шкіл подано в таблиці 2 (у %)

Таблиця 2.  
Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку доброзичливості (%)

Рівні доброзичливості	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	37,5	16,7
Середній	58,3	75
Високий	4,2	8,3

Висока ефективність процесу управління жінками-директорами шкіл відповідає середньому і високому рівню доброзичливості (13-34 балів), в той час, як у чоловіків-керівників цей показник перебуває в межах середніх значень (18-29 балів). Сказане можна пояснити існуванням соціальних стереотипів і сподівань щодо поведінки керівників-чоловіків і керівників-жінок. У зв'язку з цим співробітники досить толерантно сприймають керівників чоловічої статі, які є не такими доброзичливими як жінки-управлінці, оскільки від чоловіка чекають, як правило, суворості, мужності, тимчасом як жінок бачать м'якими, ніжними, здатними до співчуття. Також з цим пов'язаний важливий, на нашу думку, факт наявності низької ефективності управлінської діяльності в групі чоловіків директорів-шкіл, рівень доброзичливості яких був високим (29,5 – 32 бали).

Директори шкіл, діяльність яких низькоєфективна, характеризуються і низьким рівнем доброзичливості (5-12,5 балів у жінок і 5-18 балів у чоловіків).

Таблиця 3.  
Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку впевненості в собі (%)

Рівні впевненості в собі	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	20,1	26,2
Середній	66,4	69,6
Високий	13,5	4,2

Підкреслимо, що середній та високий рівень розвитку впевненості у собі відповідає високій ефективності управлінської діяльності директорів шкіл незалежно від статі. В той же час виявлена чітко виражена тенденція,

пов'язана з тим, що більш високий рівень розвитку впевненості у собі сприяє зростанню ефективності управлінської діяльності у керівників загальноосвітніх закладів. У зв'язку з цим, важливо відзначити, що жінок-керівників з високим рівнем розвитку цієї якості менше, ніж керівників-чоловіків (4,2% проти 13,5%). Сказане свідчить, що чоловіки-керівники дещо більше, ніж жінки, вірять у свої сили і можливості.

Що ж до директорів-шкіл, які характеризуються низькою ефективністю управлінської діяльності, то вони виявляють низький рівень упевненості в собі (9-16 балів у чоловіків і 7-14 балів у жінок).

На основі аналізу рівня розвитку комунікативної врівноваженості встановлено, що чоловіки-керівники виявилися більш стриманими в умінні володіти своїми почуттями і керувати своєю поведінкою у стосунках з підлеглими, водночас у значній кількості жінок-директорів загальноосвітніх шкіл виявився низький рівень розвитку цієї якості. Рівні розвитку комунікативної врівноваженості у директорів шкіл подані в таблиці 4.

Таблиця 4.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку комунікативної врівноваженості

Рівні врівноваженості	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	8,3	34,1
Середній	81,4	62,5
Високий	10,3	3,4

На наступному етапі дослідження розглядався вплив на ефективність керівництва школою такої комунікативної якості, як колегіальність. Рівні розвитку цієї якості у керівників шкіл подані у таблиці 5 (у %).

Таблиця 5.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку колегіальності (%)

Рівні колегіальності	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	16,1	3,1
Середній	69,3	67,8
Високий	14,6	29,1

Слід зазначити, що орієнтація на колегіальність може залежати і від характеристик самих колективів шкіл, зокрема рівня їх організованості, згуртованості тощо. Провівши додаткове дослідження рівня розвитку педагогічних колективів шкіл, ми одержали попередні дані, що свідчать про достовірність нашого припущення, але разом з тим потребує подальшої перевірки.

На наступному етапі експерименту досліджувалась залежність ефективності управлінської діяльності керівників шкіл різної статі від рівня розвитку їх вимогливості до себе. За рівнями розвитку цієї якості досліджувана вибірка керівників розподілилася (у відсотках) так, як подано в таблиці.

Таблиця 6.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку вимогливості до себе (%)

Рівні вимогливості до себе	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	15,7	16,5
Середній	59,3	44,8
Високий	25	38,7

Високої ефективності управлінської діяльності директорів середніх загальноосвітніх шкіл відповідає середній і високий рівень вимогливості до себе (16-40 балів у жінок). У той же час у чоловіків-керівників – середній, що наближається до низького (15-21 бал і 31-36 балів). Щодо низьких показників ефективності управлінської діяльності, то вони, як правило, відповідають менш вимогливим до себе керівникам незалежно від статі.

Щодо впливу на ефективність управління такої комунікативної якості, як самокритичність, то статистично значущої різниці не було виявлено, як у досліджуваних керівників-чоловіків, так і в керівників-жінок. Загалом у керівників шкіл, як чоловіків, так і жінок, виявлений середній рівень самокритичності (Таблиця 7).

Таблиця 7.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку самокритичності (%)

Рівні самокритичності	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	8,3	14,5
Середній	87,5	81,3
Високий	4,2	4,2

Серед інших комунікативних якостей, що впливають на ефективність управління, розглянута залежність ефективності управлінської діяльності директорів шкіл від рівня розвитку їх товариськості. Згідно з отриманими даними з'ясувалося, що керівники-жінки мають кращу здатність легко вступати в контакт з колегами, створюючи при цьому емоційно-позитивний тон спілкування, що узгоджується з попередньо розглянутими результатами інших методик (Таблиця 8).

Таблиця 8.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку товариськості (%)

Рівні	Директори шкіл
-------	----------------

товариськості	чоловіки	жінки
Низький	29,1	4,2
Середній	66,7	83,3
Високий	4,2	12,5

Прослідковано чіткий зв'язок між рівнем ефективності і рівнем товариськості у чоловіків. Високоєфективні чоловіки-керівники мають середній рівень розвитку товариськості (15-30 балів), тимчасом як низький (10-15 балів) і високий (понад 30) відповідає низькій ефективності.

Щодо жінок-управлінців, то в них досягнення високої результативності управління пов'язано з середнім (особливо від 20 до 23 балів) та високим рівнями розвитку товариськості. Водночас, виявлення товариськості понад 36 балів, як свідчить дослідження, знижує ефективність управлінської діяльності жінок-директорів.

Далі у дослідженні з'ясувався вплив толерантності (вміння прислухатися до інших думок, бути поблажливим) на ефективність управління школою. Рівні розвитку цієї комунікативної якості досліджуваних, подано в таблиці 9

Таблиця 9.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку толерантності (%)

Рівні толерантності	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	23,2	4,2
Середній	74,9	81,9
Високий	1,9	3,9

Середній рівень розвитку цієї якості виявлено у директорів шкіл, що характеризуються високою ефективністю управлінської діяльності (17-24, 25-31 бал у жінок і 16-31 бал у чоловіків). Низький рівень толерантності відповідає низькому рівню ефективності управління. Ця тенденція особливо чітко простежується у керівників-чоловіків.

Таким чином, для підвищення ефективності управлінської діяльності керівникам шкіл рекомендується виявляти середній рівень толерантності, оскільки низький рівень цієї якості не сприяє успішному керівництву педагогічним колективом школи.

У нашому дослідженні з'ясувалася залежність ефективності управлінської діяльності директорів шкіл різної статі від рівня розвитку їх об'єктивності. Індивідуальні значення цієї якості розподілилися в межах 5-35 балів у керівників-чоловіків і 8-34 балів у керівників-жінок.

Таблиця 10.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку об'єктивності (%)

Рівні об'єктивності	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	30,8	22,9
Середній	56,9	62,4
Високий	12,3	14,7

Показники високої ефективності управлінської діяльності директорів шкіл (чоловіків і жінок) мають подібну динаміку залежності від їх об'єктивності. Так, досягнення високих показників ефективності управління пов'язано у них із середнім і високим рівнем неупередженості у вчинках та у ставленні до співробітників.

Низький рівень об'єктивності відповідає низькій ефективності керівництва школою. Цей рівень виявили 30,8 % директорів чоловічої статі і 22,9% керівників-жінок.

У дослідженні приділено увагу і такій комунікативній якості директорів загальноосвітніх шкіл, як довіра до колег. Вибірка тих директорів, які брали участь у дослідженні рівнів розвитку довіри до колег, показана (у %) в таблиці 11.

Таблиця 11.

Розподіл керівників шкіл за рівнями розвитку довіри до колег (%)

Рівні розвитку довіри до колег	Директори шкіл	
	чоловіки	жінки
Низький	25,2	17,7
Середній	57,2	70,2
Високий	17,6	13,1

Дослідження залежності ефективності управлінської діяльності від рівня розвитку довіри до колег виявило, що показники високої ефективності управлінської діяльності директорів відповідають переважно середньому та високому рівню довіри до колег, тимчасом як низький рівень цієї якості відповідає в основному низькій ефективності управління.

Таким чином, неправомірними є вимоги до якостей керівника, якими має і не має володіти директор школи. Вважаємо, що насамперед слід враховувати певні рівні розвитку цих якостей, що узгоджуються з результатами, отриманими у дослідженні комунікативних якостей керівників виробничої сфери.

Значачо, що отримані результати з високим ступенем достовірності свідчать про те, що взагалі низькому, а в деяких випадках і надто високому рівню розвитку комунікативних якостей відповідає низька ефективність управлінської діяльності, тимчасом як висока пов'язана переважно з середнім та високим рівнем розвитку цих якостей.

**Висновки.** Дослідження показало, що на стан соціально-психологічної ситуації в освітянських закладах помітний вплив справляє і те, що переважаюча частинна працюючих у цій галузі – жінки. Доведено, що такі педагогічні колективи, як правило, характеризуються підвищеною емоційною напруженістю, ранимістю, високою чутливістю навіть до незначної несправедливості, що визначає забарвленість соціально-психологічного клімату в колективі.

Поданий нами дослідницький макет свідчить про те, що саме розвиток комунікативних якостей керівника закладу освіти, які безпосередньо впливають на встановлення його взаєморозуміння із колегами – один із значущих факторів, від яких залежить ефективність спілкування.

В ході дослідження виявлено схожість і відмінність структури комунікативного ядра особистості директора школи з урахуванням фактора статі.

Досвід автора статті, як науковця, практика і викладача вишу переконує, що переважна більшість запропонованих у дослідженні психолого-педагогічних ідей і висновків, не дивлячись на помітний відрізок часу з їх введення в науковий обіг, і сьогодні запитані. Віримо, що при уважному їх переосмисленні, запропоновані рекомендації допомагатимуть сучасним менеджерам освіти в реалізації проблем, запрограмованих доктриною Нової Української школи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О.І., Шкурко Я.І. Зміст, форми і методи підвищення психологічної компетентності керівників шкіл. Педагогічний пошук. 1997. №2. С.26-28.
2. Громовий В. Віктор Громовий: директор школи, якого не чекали. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://osvita.ua/blogs/50596/>
3. Кисельова К. Профіль українського вчителя і директора: що ми про них знаємо. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://osvitoria.media/experience/profil-ukrayinskogo-vchytelya-i-dyrektora-shho-my-pro-nyh-znayemo/>
4. Шкурко Я.І. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності. Автореф. Дис. канд. психол. наук. Київ. Науковий світ. 2000. - 19с.
5. Шкурко Я.І. Українська жінка як предмет історико-психологічного дослідження // Збірник навчально-методичних матеріалів і наукових статей історичного факультету. Луцьк: Волинський держ. ун-т ім. Лесі Українки, 1999. Вип.4. С. 193-195.

**Шпитюк Д.С.,**  
студентка IV курсу Факультету математики, інформатики і фізики  
Національного педагогічного  
університету імені М. П. Драгоманова,  
м. Київ, Україна  
*Науковий керівник – Кушнірук С. А.,*  
*доктор педагогічних наук, професор, доцент кафедри педагогіки*  
*Національного педагогічного*  
*університету імені М.П. Драгоманова,*  
*м. Київ, Україна*

#### ТРАНСФОРМАЦІЯ ФОРМ ТА МОДЕЛЕЙ НАВЧАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей діяльності українських закладів освіти в умовах воєнного часу. Аналізуються основні форми та моделі навчання: очна, дистанційна змішана.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the peculiarities of the activity of educational institutions of Ukraine in wartime conditions. The main forms and models of education are analyzed: face-to-face, distance and mixed.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогоднішні реалії життя в Україні змушують адаптуватися до нових умов існування в усіх сферах життя людини. Не виключенням є освітній сектор, а питання щодо надання якісних освітніх послуг нині є одним із найбільш гострих і обговорюваних.

Найбільший вплив війна має на психологічному рівні. Дослідження показують, що діти, які пережили воєнні події, значно частіше, ніж їхні однолітки без такого досвіду, страждають від таких проблем, як: тривожний розлад, посттравматичний стресовий розлад, дисоціативні та поведінкові розлади, депресія тощо. Тому виникають дискусії на рахунок доцільності проведення занять, чи взагалі вони при напруженому психологічному стані зможуть сприяти всебічному розвитку дитини.

Якщо звернутися до історії, то досвід надання освітніх послуг під час війни показав, що навчання та спілкування з учителями і однолітками здатне підтримати та розвантажити психіку. Окрім того, якісна освіта безпосередньо впливає на розвиток суспільства у майбутньому, тому її забезпечення є одним із важливих завдань, які ставить перед собою держава попри зовнішні фактори. Так, наприклад, під час подій Другої світової війни не припинялась науково-дослідницька робота в галузі педагогіки, при цьому увага приділялася