

Пінська О. Л.

<https://orcid.org/0000-0001-6722-6141>

Криворізький державний педагогічний університет

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В ПАРАДИГМІ ДІАЛОГІЗАЦІЇ

У статті здійснено теоретико-психологічний аналіз управлінської діяльності керівників закладів освіти в контексті сучасної парадигми діалогізації. Актуальність дослідження зумовлена трансформаціями освітнього простору, посиленням гуманістичних орієнтирів управління та необхідністю переосмислення ролі керівника як суб'єкта діалогічної взаємодії. У межах дослідження управлінська діяльність керівника закладу освіти розглядається як складний соціально-психологічний процес, заснований на суб'єкт-суб'єктних відносинах, партнерстві та спільному смислотворенні. Проаналізовано наукові підходи сучасних українських психологів до проблеми діалогічної взаємодії в управлінні освітою, окреслено її значення для реалізації управлінських функцій керівників закладів освіти. Обґрунтовано, що діалогізація управління в освітньому закладі виступає не лише комунікативною технологією, а як ціннісно-смілова парадигма, у межах якої керівник закладу освіти розглядається суб'єктом партнерської взаємодії, співтворцем управлінських рішень і фасилітатором розвитку освітнього середовища. З'ясовано, що в управлінсько-психологічному дискурсі освітній діалог розглядається як багатоаспектне явище і включає у себе низку взаємопов'язаних аспектів, а саме психолого-соціального, інтелектуально-комунікативного, особистісно-орієнтованого, ціннісно-смілового, емоційно-психологічного та організаційно-управлінського. Поєднання цих взаємопов'язаних вимірів створює цілісну систему управлінської діяльності керівника закладу освіти, у якій діалог виступає центральним механізмом координації, смислотворення, розвитку особистості та підтримки стабільності освітнього середовища, особливо в умовах підвищеного соціально-психологічного навантаження та воєнних викликів. Визначено ключові психологічні особливості управлінської діяльності в діалогічному вимірі, серед яких провідними є рефлексивність, емпатійність, комунікативні навички та емоційний інтелект, зреалізованість яких сприятиме конструктивному зворотньому зв'язку та прийняттю управлінських рішень у процесі взаємодії на засадах діалогічності. Показано, що розвиток зазначених характеристик сприятиме гуманізації управлінських відносин всіх суб'єктів освітнього простору, підвищенню психологічної безпеки освітнього середовища, активізації професійного потенціалу педагогічного колективу і є ключовою умовою підвищення ефективності освітнього менеджменту та сталого розвитку сучасного закладу освіти в умовах реформування.

Ключові слова: управлінська діяльність, керівник закладу освіти, аспекти управлінської діяльності, діалогізація, рефлексивність, емпатійність, емоційний інтелект, комунікативні навички, освітнє управління.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток суспільно-економічних відносин, глобалізаційні процеси, гіперінформатизація, глибокі трансформаційні соціальні, політичні, культурні перетворення, євроінтеграційні орієнтири, повномасштабне вторгнення росії актуалізують вимоги до особистості взагалі та до суб'єктів освітнього процесу зокрема. В таких буттєвих контекстах експоненціально підвищуються вимоги до освіти, бо саме освіта виступає одним із ключових чинників розвитку особистості, здатної приймати відповідальні рішення та цілеспрямовано рухатися

вперед у векторі реформування освіти. Сучасна трансформація освітньої галузі та реформаційні процеси, які в ній відбуваються посилюють суспільні запити до якості освітніх послуг. Оновлення нормативно-правових засад, зміна освітньої парадигми, переорієнтація на компетентнісну модель навчання підсилюють потребу в переосмисленні механізмів управління закладами освіти. В цьому контексті вирішального значення набуває управлінська діяльність керівників закладів освіти, реалізація ними управлінських функцій, бо саме вони виступають вирішальними агентами реалізації



освітніх реформ на інституційному рівні. Саме від їхньої здатності до стратегічного мислення, ефективної комунікації, організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії та впровадження діалогової управлінської парадигми залежить результативність трансформаційних змін у конкретному освітньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Реформування сучасної освіти в руслі гуманізації об'єктивно зумовлює необхідність перенесення акцентів на забезпечення оптимального розвитку діалогічної культури всіх суб'єктів навчально-виховного процесу. Проблема діалогізації управлінської діяльності керівників закладів освіти є наразі актуальною й своєчасною, теоретичний і практичний аналізи якої досить ґрунтовно представлені у наукових доробках української психологічної спільноти. У працях провідних сучасних українських психологів С. Максименко, Л. Карамушки, Т. Сорочан, Л. Орбан-Лембрик, Н. Пов'якель, Н. Токаревої, О. Бондарчук, О. Брюховецької, Н. Коломінського, І. Іванової, Л. Петрової, Н. Дем'яненко, І. Петренко, В. Халанського розкриті методологічні та психологічні основи управління освітніми організаціями, а діалогова взаємодія розглядається як базовий психологічний механізм ефективної управлінської діяльності керівників закладів освіти. У межах гуманістичної та суб'єктно-діяльнісної парадигми діалогова взаємодія розглядається українськими науковцями не лише як форма комунікації, а як спосіб організації продуктивної спільної діяльності, що забезпечує узгодження позицій, смислів і цінностей всіх учасників освітнього процесу. Проблемне поле діалогізації освітнього простору достатньо широке, що визначає важливість подальших досліджень у цьому напрямку.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати психологічні особливості управлінської діяльності керівників закладів освіти в парадигмі діалогізації.

Виклад основного матеріалу. Сучасний освітній простір характеризується високою динамічністю, зростанням соціально-психологічних навантажень на педагогічні колективи та необхідністю адаптації управлінських практик до умов постійних змін. У таких умовах ефективність управлінської діяльності керівників закладів освіти значною мірою залежить від їх здатності не лише організувати освітні процеси, а й забезпечувати продуктивну міжособистісну взаємодію, узгодження ціннісних орієнтацій та смислове конструювання колективних рішень.

Парадигма діалогізації управлінської діяльності акцентує увагу на діалозі як ключовому механізмі

координації, комунікації та колективного вироблення управлінських рішень. У цій перспективі психологічні особливості керівника виступають визначальним фактором реалізації діалогового підходу: вони визначають здатність до емоційної й когнітивного співпереживання, рефлексії, управління конфліктами та формування сприятливого соціально-психологічного клімату [5].

Актуальність дослідження обумовлена потребою інтеграції психологічних і управлінських аспектів у освітньому середовищі, особливо в умовах воєнного часу та підвищеного соціального напруження. Вивчення психологічних детермінант управлінської діяльності керівників закладів освіти в парадигмі діалогізації дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й створити умови для розвитку суб'єктності педагогів і здобувачів освіти, гармонізації індивідуальних та колективних цілей, а також формування спільного ціннісного і смислового простору закладу.

Управління освітнім процесом – це цілеспрямована, системна і організована діяльність керівників закладів освіти, спрямована на організацію, координацію, контроль і вдосконалення освітніх процесів, забезпечення досягнення освітніх цілей, ефективного функціонування закладу та створення умов для професійного й особистісного розвитку педагогів і здобувачів освіти. Це система цілеспрямованих дій керівника освітнього закладу, яка забезпечує ефективну організацію освітнього процесу та реалізацію стратегічних завдань освіти [9]. Управлінська діяльність в освіті в контексті діалогізації розглядається як цілеспрямований процес організації, координації та регулювання освітніх процесів, у якому діалог виступає ключовим механізмом взаємодії між керівником, педагогічним колективом та здобувачами освіти. Діалогізація управління означає, що управлінські рішення не лише приймаються керівником, а й виробляються колективно через обмін інформацією, смислами та цінностями, що, в свою чергу, забезпечує конструктивну комунікацію коли керівник і колектив взаємодіють на основі відкритого обговорення і взаєморозуміння. Через участь у діалоговому процесі кожен суб'єкт освітнього середовища відчуває свою значущість і відповідальність, через обговорення і погодження управлінських рішень формується спільне бачення розвитку закладу освіти, виробляються узгоджені цілі та стратегічні рішення. Діалогізація в управлінській діяльності трансформуює класичне адміністрування в діалогічне управління, де психологічні, емоційні та когнітивні

ресурси керівника і колективу реалізуються через взаємопов'язану та рефлексивну взаємодію. Д. Прищак в цьому контексті наголошував, що «керівник закладу освіти повинен бути не лише адміністратором, а лідером здатним організувати спільну діяльність з урахуванням інтересів і можливостей кожного суб'єкта освітнього процесу» [14, с. 62].

Нагальність проблеми діалогізації освіти в сучасних воєнних умовах обумовлена комплексом соціально-психологічних, педагогічних та управлінських викликів, що постали перед українською освітньою системою. Воєнна реальність значно ускладнює традиційні форми навчання та взаємодії між учасниками освітнього процесу, викликає невизначеність, емоційне напруження та зміни в ціннісних орієнтирах як здобувачів освіти, так педагогів і керівників. У такому контексті діалог виступає не лише комунікативною стратегією, а фундаментальним елементом освітньої парадигми, ключовим чинником ефективності навчально-виховного процесу, підтримки психологічного благополуччя, соціально-психологічної стійкості освітньої спільноти, формування довіри та солідарності, створення простору для генерації нових сенсів і конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Діалогізація освіти сприяє зміцненню суб'єкт-суб'єктних стосунків, активізації співтворчої діяльності здобувачів освіти, педагогів та керівників закладів освіти, а також формуванню компетентностей, необхідних для адаптації до складних суспільних змін. Шанси на взаєморозуміння всіх учасників освітнього процесу експоненціально зростають за умови міжособистісної взаємодії, побудованої на засадах діалогічності [6].

Об'єктивна необхідність дослідження діалогізації управлінської діяльності керівників закладів освіти зумовлена комплексними змінами в національній освітній політиці, які орієнтовані на демократизацію освітнього середовища, розвиток професійної суб'єктності педагогів та створення умов для співтворчої взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Провідні українські психологи у своїх працях формують цілісне наукове поле, в якому діалог виступає ключовим феноменом змістовної взаємодії керівника з педагогічним колективом, учнівською спільнотою та іншими стейкхолдерами освітнього середовища. Ці дослідження акцентують увагу на суб'єкт-суб'єктній природі управлінської взаємодії, на ролі комунікативних компетенцій, емоційної регуляції та ціннісно-смыслового конструювання управлінських рішень [2; 5; 12; 18].

У науковій спадщині С. Максименка діалог розглядається як психологічний механізм розвитку особистості та смислотворення, що забезпечує перехід від зовнішньої регуляції до внутрішньої саморегуляції суб'єкта діяльності. У цьому контексті управлінський діалог постає не лише як форма комунікації, а як умова особистісного та професійного розвитку керівника і педагогічного колективу [10, с. 19–21]. Ця позиція концептуально узгоджується з підходом Н. Пов'якель, яка розглядає управління освітнім процесом крізь призму суб'єкт-суб'єктної взаємодії, акцентуючи увагу на діалогізації як психологічній та управлінській основі ефективного керівництва в освіті. Психологиня наголошує, що діалогізація управління освітнім процесом є містком від адміністративно-наказової моделі до партнерської, гуманістично орієнтованої взаємодії, у якій усі учасники освітнього процесу виступають активними суб'єктами. Управлінська діяльність керівника освіти розглядається нею не лише як система функцій і рішень, а як комунікативний процес, що ґрунтується на взаєморозумінні, довірі, відкритості та взаємній відповідальності. Керівник закладу освіти в умовах діалогізації виступає не як контролер, а як модератор, фасилітатор і співучасник спільної діяльності, здатний ініціювати смислотворчий управлінський діалог. Особливого значення надається психологічним механізмам діалогу в управлінні: рефлексії, емпатії, активному слуханню, здатності враховувати позиції та смисли інших. Управлінська діяльність у площині діалогічної взаємодії сприятиме оптимізації управлінських рішень, розвитку професійної самосвідомості педагогів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в закладі освіти [12].

Н. Пов'якель щодо діалогічно орієнтованої професійної взаємодії керівників закладів освіти органічно інтегруються з іншими психологічними концепціями діалогізації управління в освіті. В наукових напрацюваннях Л. Карамушки діалогізація управління пов'язується з гуманістичною та демократичною моделлю керівництва, де ключовими виступають суб'єкт-суб'єктні відносини, психологічна безпека та партнерство в організації освітнього середовища. Діалог у цьому випадку виконує організаційно-психологічну функцію, забезпечуючи узгодження цілей, мотивації та ціннісних орієнтацій учасників освітнього процесу [8]. У дослідженнях науковиці діалогова взаємодія керівників закладів освіти аналізується в площині психології управління та організаційної

культури. У системі своїх наукових поглядів вона підкреслює, що ефективне управління освітньою організацією неможливе без розвинених комунікативних умінь, емпатії, здатності до зворотного зв'язку та створення психологічно безпечного середовища. Діалог у цьому вимірі виступає чинником профілактики конфліктів, підвищення мотивації педагогічного колективу та забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату [7].

Суттєву увагу до проблеми освітньої управлінської діяльності у своїх дослідницьких напрацюваннях приділяє Л. Орбан-Лембрик і наголошує, що управлінська діяльність у закладі освіти не зводиться до адміністративного впливу, а є складним процесом комунікативної взаємодії суб'єктів освітнього середовища. Керівник закладу освіти виступає не лише організатором, а й учасником спільного смислотворення, що є базовою ознакою діалогічного управління. У працях психологині управління трактується як процес, ефективність якого визначається якістю управлінського спілкування. Особливого значення психологиня приділяє відкритості до зворотного зв'язку, взаєморозумінні, партнерстві та здатності керівника враховувати позиції, мотиви та емоційні стани всіх суб'єктів освітнього середовища і наголошує, що саме ці характеристики безпосередньо відповідають принципам діалогізації управлінської діяльності. Психологиня підкреслює, що ефективне управління в освіті можливе лише за умови переходу від суб'єкт-об'єктної моделі до суб'єкт-суб'єктної, де кожен учасник освітнього процесу визнається активним і відповідальним партнером [11].

У науково-теоретичному доробку А. Бойко та Н. Дем'яненко приділяється суттєва увага діалогу, які розглядають його як партнерську взаємодію та форму соціально-орієнтованої поведінки. Науковиці наголошують, що діалог у закладах освіти передбачає визнання іншого як рівноправного суб'єкта взаємодії, готовність до співпраці, відкритість до альтернативних поглядів і спільного прийняття рішень. Саме такий підхід сприятиме формуванню демократичного стилю управління та підвищенню ініціативності та відповідальності всіх учасників освітнього процесу [2, с. 18].

Значне місце у наукових працях Н. М. Токаревої відведено проблемі діалогізації освітнього простору, яку вона розглядає як умову гуманізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії і суттєвим чинником розвитку особистісного потенціалу кожного учасника навчально-виховного процесу. Психологиня аналізує діалогізацію (діалогічні процеси,

діалогічну комунікацію, діалогічну культуру) як психологічно-комунікативний феномен, який виступає необхідною передумовою гуманізації сучасного освітнього простору. Авторка пропонує наукову аргументацію полімодальності діалогу, тобто інтегрування в ньому мовного контексту і індивідуально-типологічних властивостей учасників комунікації і наголошує, що «психологічною умовою реалізації суб'єкт-суб'єктної парадигми в освітньому просторі є діалог як найбільш релевантний для організації продуктивних і особистісно розвивальних контактів між людьми загалом і під час вирішення задач навчання і виховання зокрема» [18, с. 381–382].

У дослідницьких напрацюваннях Т. Сорочан управління в освітніх установах розглядається не лише як організаційно-адміністративна діяльність, а як складний психологічно детермінований процес, що потребує підтримки суб'єктності учасників освітнього простору та їх адаптації до нових соціокультурних викликів у сучасних умовах реформування освіти. Психолог підкреслює, що управлінська діяльність керівника освітніх закладів – це інтегративний процес, що включає стратегічне мислення, комунікативну компетентність, підтримку психосоціального благополуччя учасників освітнього процесу, а діалог, в цьому векторі, виступає концептуальною основою цього процесу. Автор репрезентує управління освітнім процесом, як консолідацію психологічних знань та практик, які сприяють вдосконаленню ефективності організаційних рішень та якості надання освітніх послуг [16]. Сучасні воєнні виклики, цифрові трансформації та зміна освітньої парадигми потребують від керівників закладів освіти не лише фахових управлінських навичок, а й здатності до діалогізації управлінських процесів, де інструменти емоційної регуляції, діалогізації та взаєморозуміння стають невід'ємними компонентами ефективної освітньої практики. Науковець наголошує на першочерговості побудови довірливих професійних стосунків, розвитку психологічної грамотності управлінців та їх готовності до колективного вироблення рішень, що відповідають потребам педагогічної спільноти.

Однією з характеристик управлінської діяльності в освіті є соціальна взаємодія всіх учасників освітнього процесу, дієвість якої опосередковується діалогізацією взаємодії, як необхідною умовою реформування освітнього простору і ефективним інструментом функціонування освітнього закладу на засадах гуманізації. У психологічній науці поняття діалог розглядається не тільки

як форма комунікації, але й як фундаментальна форма існування психіки і духовності людини, основа міжособистісної взаємодії, що сприяє моделюванню ефективних управлінських практик у складних соціально-психологічних контекстах. Він є ключовою і незамінною умовою реалізації освітнього процесу. В управлінсько – педагогічному дискурсі освітній діалог розглядається як багатоаспектне явище і включає в себе низку взаємопов'язаних аспектів, що мають особливу значущість для управлінської діяльності керівників закладів освіти в парадигмі діалогізації.

Психолого-соціальний вимір управлінської діяльності відображає особливості міжособистісної взаємодії всіх учасників освітнього процесу, їхні соціальні ролі, групову динаміку та психологічні механізми, що визначають ефективність функціонування закладу освіти як соціальної організації. Діалогізм у цьому вимірі сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату на засадах партнерської взаємодії, довіри, згуртованості педагогічного колективу навколо керівника, конструктивному розв'язанню конфліктів. Тобто, управлінські функції, в цьому аспекті, постають не лише як система адміністративних впливів, а як процес організації спільної діяльності, побудований на діалогічній взаємодії та регуляції соціально-психологічного клімату педагогічного колективу [4, с. 23]. Керівник закладу освіти виступає як ключовий суб'єкт формування групових норм, цінностей і стилю взаємин у колективі, а його управлінська діяльність охоплює здатність до налагодження конструктивного діалогу, управління конфліктами, розвитку довіри та підтримки професійної ідентичності педагогів. Ефективна діалогова взаємодія керівника потребуватиме комунікативної компетентності, емпатійності, рефлексивності, соціальних навичок та соціальної відповідальності.

Інтелектуально-комунікативний вимір освітнього діалогу в управлінській діяльності керівників закладів освіти полягає в інтеграції процесів пізнання, інтерпретації управлінських ситуацій і смислотворення з продуктивною міжособистісною взаємодією в освітньому середовищі. У структурі управління діалог постає не лише каналом передачі інформації, а й ефективним механізмом колективного вироблення управлінських рішень, узгодження професійних позицій, ціннісних орієнтацій і стратегічних векторів розвитку закладу освіти. Завдяки діалогічній комунікації керівник створює передумови для рефлексивного осмислення освітніх процесів,

мобілізації когнітивного потенціалу учасників взаємодії та формування спільного розуміння цілей і завдань освітньої діяльності [13].

Аспект когнітивних і комунікативних процесів в управлінській діяльності керівників освітніх закладів передбачає наявність у них рефлексивності та комунікативних навичок, як ключових психологічних характеристик, що забезпечує ефективну суб'єкт-суб'єктну взаємодію в освітньому середовищі і за відсутності яких процес діалогізації не буде продуктивним. У вимірі діалогічності рефлексивність розглядається не лише як здатність до самоаналізу, а як усвідомлення керівником власної позиції у взаємодії з іншими, розуміння позицій партнерів по діалогу та здатність коригувати управлінські дії відповідно до спільно сформованих смислів. Діалогічна рефлексивність керівника проявляється у здатності аналізувати управлінські ситуації з урахуванням багатопозиційності освітнього процесу, прогнозувати психологічні наслідки управлінських рішень і переосмислювати власні установки у процесі взаємодії з педагогічним колективом, учнями та батьками. Такий тип рефлексії виходить за межі індивідуального самоспостереження й набуває інтерсуб'єктивного характеру, оскільки формується та актуалізується в просторі діалогу. Діалогічна рефлексивність керівника закладу освіти забезпечить відкритість його до зворотного зв'язку та альтернативних точок зору, усвідомлення впливу власного стилю управління на психологічний клімат колективу, готовність до перегляду власних управлінських рішень у процесі спільного обговорення та здатність перетворювати управлінське спілкування на простір співпраці та смислотворення [17, с. 35–38].

Рефлексивний керівник у діалогічній парадигмі виступає фасилітатором взаєморозуміння та розвитку, оскільки не лише транслює управлінські вимоги, а й створює умови для осмислення спільних цілей і цінностей. Саме завдяки рефлексивності управлінська діяльність набуває гуманістичної спрямованості, а діалог стає психологічним механізмом узгодження інтересів і підвищення ефективності управління закладом освіти.

Інтелектуально-комунікативний аспект управлінської діяльності передбачає також наявність у керівника закладу освіти комунікативних навичок, які у парадигмі діалогізації набувають статусу системоутворювального психологічного чинника, що забезпечує реалізацію суб'єкт-суб'єктної взаємодії в освітньому середовищі. У вимірі діалогічності комунікативні навички розглядаються

не лише як техніка передавання інформації, а як здатність вибудовувати відкритий, смислотворчий та партнерський діалог, спрямований на досягнення спільно узгоджених управлінських цілей [9].

Діалогічна комунікативна компетентність керівника виявляється у вмінні ініціювати та підтримувати продуктивну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу, організувати обговорення управлінських проблем на засадах рівноправності та взаємної поваги, а також адаптувати стиль спілкування до індивідуально-психологічних особливостей всіх учасників освітнього процесу. Особливого значення набувають навички активного слухання, постановки відкритих запитань, аргументованого висловлення позиції та прийняття альтернативних точок зору. У вимірі діалогічності комунікативні навички керівника забезпечуватимуть формування атмосфери довіри та психологічної безпеки в колективі, ефективний обмін інформацією та управлінськими смислами, конструктивний зворотний зв'язок, що унеможливить комунікативні бар'єри та узгодження управлінських рішень у процесі колективного обговорення. Розвинені комунікативні навички дозволяють керівнику трансформувати управлінське спілкування з інструменту впливу на простір співпраці та спільного смислотворення, що відповідає гуманістичним засадам сучасного освітнього управління [21, с. 8–9].

Особистісно-орієнтований вимір управлінської практики в освітньому середовищі пов'язаний із розвитком самосвідомості, відповідальності та суб'єктності учасників освітнього процесу і відображає спрямованість управлінського потенціалу на створення умов для професійного й особистісного зростання всіх суб'єктів освітнього процесу, самореалізації, активізації ініціативності. Управлінська діяльність керівника освітнього закладу в цьому вимірі орієнтується не лише на досягнення організаційної ефективності, а й на розвиток суб'єктності, рефлексивності, відповідальності та мотиваційно-ціннісної сфери педагогів і здобувачів освіти. Для керівника закладу освіти діалог стає засобом підтримки професійного й особистісного зростання всіх учасників освітнього процесу. Через реалізацію діалогічних форм управлінської взаємодії керівник актуалізує внутрішні ресурси особистості, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечує гармонізацію індивідуальних і колективних цілей розвитку закладу освіти [11].

За спрямованість управління на формування і підтримку спільного ціннісного простору

в закладах освіти відповідає ціннісно-смысловий аспект управлінської діяльності у межах якого відбувається осмислення цілей, змісту та результатів освітньої діяльності. Управлінська діяльність керівника в цьому вимірі ґрунтується на узгодженні особистісних і професійних цінностей суб'єктів освітнього процесу, забезпеченні смислової єдності управлінських рішень і стратегічних орієнтирів розвитку освітнього закладу. Через діалогічну взаємодію керівник ініціює процеси смислотворення, сприяє інтеріоризації загальнолюдських і професійних цінностей, утвердженню людиноцентричних, гуманістичних принципів управління та формуванню відповідальної позиції учасників освітнього середовища щодо спільних цілей і результатів освітньої діяльності [3].

Одним із найголовніших у сучасних реаліях виступає аспект емоційного та емпатійного управлінського спілкування в закладах освіти, який відображає здатність керівника усвідомлювати, регулювати та враховувати емоційні стани суб'єктів освітнього процесу під час прийняття й реалізації управлінських рішень, особливо в умовах воєнного часу, коли соціально-психологічна напруга невинно зростає. У цих екстремальних умовах управлінська діяльність спрямовується на розвиток емоційної чутливості, емпатійного розуміння, підтримку довіри та психологічної безпеки серед педагогів і здобувачів освіти. Реалізація емоційно насиченої діалогічної взаємодії керівника дозволяє ефективно підтримувати міжособистісну комунікацію, попереджати деструктивні конфлікти, зміцнювати психоемоційну стійкість колективу та формувати безпечне освітнє середовище, яке є критично важливим для збереження результативності та стабільності діяльності закладу освіти під час воєнних викликів [19].

В цьому контексті, емоційний інтелект керівника є ключовим чинником діалогізації управлінської діяльності, оскільки саме через здатність усвідомлювати та регулювати власні емоції й емоції педагогів і здобувачів освіти забезпечується продуктивна міжособистісна взаємодія. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту може ефективно ініціювати та підтримувати діалогічний обмін інформацією, керувати смислами та цінностями, створювати атмосферу психологічної безпеки та стимулювати спільне вироблення управлінських рішень. У парадигмі діалогізації емоційний інтелект керівника освітнього закладу уможливить усвідомлену та чутливу взаємодію між усіма учасниками освітнього простору, стане чинником підтримання колективного

смыслотворення, сприятиме створенню умов для розвитку суб'єктності всіх учасників освітнього процесу через рефлексивну та партнерську взаємодію, допомагатиме адаптувати управлінські рішення до емоційних потреб педагогічного колективу та здобувачів освіти та виступатиме дієвим механізмом реалізації діалогового підходу в управлінні, забезпечуючи ефективність, гуманізацію та смислову єдність освітнього процесу.

Не менш важливим компонентом емоційно-психологічного виміру управлінської діяльності керівника освітнього закладу є емпатійність, яка у парадигмі діалогізації розглядається нами як одна із базових психологічних передумов ефективної діалогічної взаємодії. У вимірі діалогічності емпатійність постає не лише як здатність до емоційного співпереживання, а як уміння розуміти внутрішній світ іншого, приймати його позицію та інтегрувати емоційно-смыслові аспекти взаємодії у процес прийняття управлінських рішень.

Діалогічна емпатійність керівника виявляється у чутливості до емоційних станів і професійних потреб всіх учасників освітнього процесу, виявляється у здатності «чути» не лише зміст висловлювань, а й приховані смисли, інтенції та переживання співрозмовників. Завдяки цьому управлінське спілкування набуває характеру довірчого діалогу, що сприяє взаєморозумінню, зниженню напруженості та запобіганню конфліктам у педагогічному колективі. Діалогічна емпатійність керівника закладу освіти гарантуватиме йому визнання цінності кожного учасника освітнього процесу як рівноправного суб'єкта взаємодії, стане умовою створення психологічно безпечного простору для відкритого обміну думками та почуттями, чинником підтримки конструктивного зворотного зв'язку та узгодження управлінських рішень із емоційними та мотиваційними ресурсами колективу. Емпатійний керівник у діалогічній парадигмі здатний трансформувати управлінський вплив у партнерську підтримку, що активізує професійну самореалізацію педагогів, підвищуючи їхню відповідальність за спільні результати діяльності і стане умовою та механізмом гуманізації управління та ключовим чинником ефективної реалізації діалогічного підходу в управлінській діяльності керівників закладів освіти [12].

Стрижневим для реалізації управлінських функцій є також організаційно-управлінський аспект, який відображає здатність керівника планувати, організувати, координувати та контролювати освітні процеси, забезпечуючи ефективне

функціонування закладу та досягнення його стратегічних цілей. У цьому вимірі управлінська діяльність передбачає планування, регламентацію, розподіл ролей і ресурсів, моніторинг результативності та прийняття своєчасних коригувальних рішень. Реалізація регулятивно-управлінських функцій у поєднанні з діалогічною взаємодією дозволить керівнику закладу освіти забезпечити узгодженість дій педагогічного колективу, оптимізацію внутрішніх процесів і підтримку стабільності освітнього середовища, що особливо критично в умовах високої соціальної та психологічної напруги, зокрема під час воєнних викликів [6].

Таким чином, поєднання цих шести взаємопов'язаних аспектів створює цілісну систему управлінської діяльності керівника закладу освіти, у якій діалог виступає центральним механізмом координації, смыслотворення, розвитку особистості та підтримки стабільності освітнього середовища, особливо в умовах підвищеного соціально-психологічного навантаження та воєнних викликів. Діалогова взаємодія керівників закладів освіти – це багатогранний процес спілкування, обміну досвідом та спільного вирішення проблем, спрямований на зростання результативності управління, впровадження інновацій та створення сприятливого та безпечного освітнього середовища. Вона виступає ключовим психологічним ресурсом ефективного управлінського впливу та підтримки професійної резильєнтності педагогів, особливо в умовах кризових і воєнних реалій. Вона інтегрує психолого-соціальний, інтелектуально-комунікативний, особистісно-орієнтований, ціннісно-смысловий, емоційно-психологічний та організаційно-управлінський компоненти управління та забезпечує реалізацію діалогової парадигми сучасного освітнього менеджменту.

Висновки. У результаті теоретичного аналізу встановлено, що управлінська діяльність керівників закладів освіти в умовах сучасних соціокультурних трансформацій набуває виразно діалогічного характеру, що зумовлює переосмислення її психологічних засад. Діалогізація управління постає не лише як комунікативна технологія, а як ціннісно-смыслова парадигма, у межах якої керівник закладу освіти розглядається суб'єктом партнерської взаємодії, співтворцем управлінських рішень і фасилітатором розвитку освітнього середовища.

Визначено, що в управлінсько-психологічному дискурсі освітній діалог розглядається

як багатоаспектне явище і включає у себе низку взаємопов'язаних аспектів, а саме психолого-соціальний, інтелектуально-комунікативний, особистісно-орієнтований, ціннісно-смысловий, емоційно-психологічний та організаційно-управлінський. Поєднання цих взаємопов'язаних вимірів створює цілісну систему управлінської діяльності керівника закладу освіти, у якій діалог виступає центральним механізмом координації, смислотворення, розвитку особистості та підтримки стабільності освітнього середовища, особливо в умовах підвищеного соціально-психологічного навантаження та воєнних викликів. Реалізація управлінських функцій керівника освітнього закладу у діалоговій парадигмі – це багатограний процес спілкування, обміну досвідом та спільного вирішення проблем, спрямований на зростання результативності управління, впровадження інновацій та створення сприятливого та безпечного освітнього середовища.

З'ясовано, що ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти в діалогічній парадигмі визначається сукупністю

психологічних особливостей, серед яких провідне місце посідають рефлексивність, емпатійність, розвинені комунікативні навички, емоційний інтелект та готовність до суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Саме ці характеристики, впливаючись у вищезазначені аспекти управлінської діяльності та діалогічну парадигму забезпечують продуктивний обмін смислами, взаєморозуміння та конструктивний зворотний зв'язок у процесі реалізації управлінських функцій. Діалогізація управлінської діяльності сприяє гуманізації управлінських відносин, підвищенню рівня психологічної безпеки освітнього середовища та активізації професійного потенціалу педагогічного колективу. У такому контексті управління набуває ознак спільної діяльності, зорієнтованої на розвиток особистості кожного учасника освітнього процесу та досягнення стратегічних цілей закладу освіти.

Перспективи подальших досліджень убачаємо в емпіричному вивченні психологічних механізмів діалогічної управлінської взаємодії та розробленні на цій основі програм розвитку діалогічної компетентності керівників закладів освіти.

Список літератури:

1. Балл Г. Психолого-педагогічні засади гуманізації загальної та професійної освіти. *Вісник національного технічного університету України «КПІ». Серія: Філософія. Психологія. Педагогіка*. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2001. № 1. С. 23–25.
2. Бойко А. М., Дем'яненко Н. М. Суб'єкт-суб'єктні відносини «вчитель-учень» як партнерська взаємодія. *Партнерство в освіті та соціальній роботі: сучасні виклики та перспективи* : матеріали міжвузівської науково-практичної конференції (Хмельницький, 22 лютого 2022 року). Хмельницький : ПП «А. В. Царук», 2022. С. 17–20. URL: <https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bbab6ac-6653-4d8c-be93-3bc3aa20a0ee/content> (дата звернення: 10.01.26).
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Науковий світ, 2008. 318 с.
4. Брюховецька О. В. Психологічні особливості підготовки керівників освітніх організацій до управлінського спілкування. *Проблеми сучасної психології*, 2008. № 1. С. 19–27. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2008-1.%25p> (дата звернення: 12.01.26)
5. Грудок-Костюшко М. О. Діалогова компетентність в умовах реформування сучасної освіти. *Наука і освіта* : науково-практичний журнал Південного наукового центру АПН України, 2010. № 1. С. 31–35. URL: http://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/journals/2011/NiO_1_2011(дата звернення: 12.01.26).
6. Державно-громадське управління закладами середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії : монографія [Електронне видання] / О. М. Онаць, І. В. Саух, Б. Г. Чижевський, Л. М. Попович, А. Ю. Данко. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 225 с. DOI <https://doi.org/10.32405/978-966-983-484-3-2024-225>
7. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2004. 215 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : Ніка-центр, 2000. 205 с.
9. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навчальний посібник. Київ : МАУП, 1996. 176 с.
10. Максименко С. Д., Папуча М. В. Теоретичні проблеми формування свободних дій особистості у навчанні. *Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми* : монографія / за наук. ред. Академіка НАПН України С. Д. Максименка. Київ : Видавничий дім «Слово», 2020. 220 с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Плай, 2002. 424 с.

12. Пов'якель Н. І. Практична психологія професійної адаптації/дезадаптації : навчальний посібник (для студ. психол. спец.) / Н. І. Пов'якель, А. Ф. Федоренко. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. 308 с.
13. Петренко І. В. Розкриття суб'єктами спілкування авторської інтенційності у процесі діалогічної взаємодії. *Актуальні проблеми психології*, 2016. Т. 9. Вип. 9. С. 399–406. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i9/51.pdf> (дата звернення: 10.01.26).
14. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця, 2012. 141 с.
15. Психологія управління в освіті: Курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, Т. В. Зайчикова, О. А. Філь. Київ, 2006. 250 с.
16. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 344 с.
17. Токарева Н. М. Рефлексивно-діалогічна парадигма становлення особистості постіндустріального суспільства у вимірах культури. *Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі* : монографія / Кол. авт.; ред. О. О. Лавретьєвої, О. П. Крупського, Є. В. Намлієва. Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. С. 30–43. URL: https://elibrary.kdpu.edu.ua/bitstream/0564/315/1/культура_наша_14.pdf (дата звернення: 12.01.26).
18. Токарева Н. М. Психологічні виміри діалогізації сучасного освітнього простору. *Проблеми сучасної психології*, 2018. Вип. 40. С. 373–384. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2018_33 (дата звернення: 10.01.26).
19. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Бондар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-ге вид. перероб і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
20. Чепелева Н. В., Пов'якель Н. І. Діалогічно-орієнтований підхід в системі підготовки практичних психологів. *Вісник Тернопільського інституту педагогічної освіти*. Матеріали Міжнародної конференції. Тернопіль, 1996. С. 29–31.
21. Чепелева Н. В. Діалог як механізм творчої діяльності. *Психологія: збірник наукових праць*. Київ : НПУ, 1998. Вип. 2. С. 3–11.
22. Халанський В. В. Проблеми діалогізації спілкування як духовно-психологічний вимір особистості. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Психологія і педагогіка, 2014. Вип. 27. С. 145–149. <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/3633/1/35.pdf> (дата звернення: 10.01.26).

Pinska O. L. PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT ACTIVITIES OF HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE PARADIGM OF DIALOGUE

The article carries out a theoretical and psychological analysis of the management activity of heads of educational institutions in the context of the modern paradigm of dialogization. The relevance of the research is due to the transformations of the educational space, the strengthening of humanistic management guidelines and the need to rethink the role of the manager as a subject of dialogic interaction. Within the scope of the study, the management activity of the head of the educational institution is considered as a complex socio-psychological process based on subject-subject relations, partnership and common meaning-making. The scientific approaches of modern Ukrainian psychologists to the problem of dialogic interaction in education management are analyzed, and its importance for the implementation of management functions of heads of educational institutions is outlined. It is substantiated that the dialogization of management in an educational institution acts not only as a communicative technology, but as a value-meaning paradigm, within which the head of an educational institution is considered a subject of partnership interaction, a co-creator of management decisions and a facilitator of the development of the educational environment. It has been found that in the managerial-psychological discourse, educational dialogue is considered as a multifaceted phenomenon and includes a number of interrelated aspects, namely psychological-social, intellectual-communicative, person-oriented, value-meaningful, emotional-psychological and organizational-management. The combination of these interrelated dimensions creates a holistic system of management activities of the head of the educational institution, in which dialogue acts as a central mechanism of coordination, meaning-making, personality development and maintaining the stability of the educational environment, especially in conditions of increased socio-psychological load and military challenges. The key psychological features of management activity in the dialogic dimension are identified, among which the leading ones are reflexivity, empathy, communication skills and emotional intelligence, the realization of which will contribute to constructive feedback and management decision-making in the process of interaction on the basis of dialogicity. It is shown that the development of the mentioned characteristics will contribute to the humanization of management relations of all subjects of the educational space, increase the psychological safety of the educational

environment, activate the professional potential of the teaching staff and is a key condition for increasing the effectiveness of educational management and sustainable development of a modern educational institution in the conditions of reform.

Key words: *management activity, head of an educational institution, aspects of management activity, dialogization, reflexivity, empathy, emotional intelligence, communication skills, educational management.*

Дата першого надходження статті до видання: 18.01.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.02.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 27.03.2026