

<https://doi.org/10.31108/2.2022.3.27.10>

УДК 159.9.019/.373.5:005.32

Валерія Міляєва

Ольга Пристай

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ АНАЛІЗУ ЛІДЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

Міляєва Валерія, Пристай Ольга. Психологічний аспект аналізу лідерських стратегій поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації.

Вступ. Лідерство керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації зазнає певних змін та набуває децю інших акцентів, що безпосередньо позначається на діяльності організації.

Мета: дослідити прояви різних стратегій лідерської поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації.

Методи. Для проведення дослідження використовувалися такі методи: методика дослідження вольової організації особистості М.С. Гуткіна, Г.Ф. Міхальченко, А.В. Прудило; опитувальник емоційного інтелекту Д. Люсіна; тест креативності Торренса.

Результати. Розвиток ключових психічних властивостей особистості керівника закладу загальної середньої освіти, а саме вольова регуляція, емоційний інтелект та креативне мислення, напряду впливають на вибір та ефективність реалізації тих чи інших лідерських стратегій під час кризової ситуації. Гнучкість використання різних стратегій дає змогу керівникам застосовувати той підхід, що найбільше відповідає об'єктивній ситуації.

Висновки. Врахування виявлених закономірностей може сприяти підвищенню реалізації ефективних лідерських стратегій поведінки керівників закладів загальної середньої освіти у кризовій ситуації.

Ключові слова: заклади загальної середньої освіти, керівники закладів загальної середньої освіти, управлінська компетентність, лідерство, кризова ситуація.

Miliaieva, Valeriia, Prystai, Olha. The psychological aspect of the analysis of the leadership strategies of the heads of general secondary education institutions in a crisis.

Introduction. The leadership of heads of general secondary education institutions in a crisis undergoes certain changes and acquires slightly different accents, which is directly reflected in the activities of the organization.

Aim: to investigate the manifestations of various strategies of leadership behavior of heads of general secondary education institutions in a crisis.

Methods. The following methods were used to conduct the research: the method of researching the voluntary organization of the personality Gutkin, Mikhalchenko, Prudylo; Lusin's emotional intelligence questionnaire; Torrens' creativity test.

Results. The content of leadership of the head of a general secondary education institution in a crisis was revealed. The high managerial competence of the heads of the general secondary education institution in a crisis is manifested in the clear definition of one's own zone of influence and activity within these limits; readiness for changes, search for new ideas and initiative support; able to organize and launch new processes; using empathy and self-empathy to build quality resource relationships.

The development of the key mental attributes of the head of a general secondary education institution, namely volitional regulation, emotional intelligence, creative thinking, directly affect the choice and effectiveness of the implementation of certain leadership strategies during a crisis. In general, the results of the study indicate that there is a relationship between the key mental properties of the head of a general secondary education institution and the choice of a leadership strategy during a crisis and the effectiveness of its implementation. Flexibility in the use of different strategies allows managers to apply the approach that best corresponds to the objective situation.

Conclusions. Considering the revealed regularities can contribute to increasing the implementation of effective leadership strategies of the behavior of heads of general secondary education institutions in a crisis.

Keywords: institutions of general secondary education, heads of institutions of general secondary education, managerial competence, leadership, crisis.

Вступ. Українська освіта протягом останніх місяців зазнала суттєвих змін – кризова ситуація, яка склалася внаслідок початку гострої фази війни з російськими загарбниками, несподівано випередила готовність лідерів ЗЗСО до значних перетворень. Програмні документи, підготовлені й висвітлені на сайті МОН, відображують потреби й алгоритми освітніх трансформацій, які рекомендовано очолити керівникам ЗЗСО найближчим часом (Закон України «Про освіту»; Закон України «Про повну загальну середню освіту»; Указ Президента України «Про введення воєнного стану»).

Узагальнюючи зміст наданих рекомендацій, можемо виділити основні запрограмовані вектори лідерської поведінки керівників ЗЗСО у кризовій ситуації. Робота зі шкільними командами має бути спрямована: на перегляд і зміну традиційних припущень, цінностей, пріоритетів заради створення нових сенсів; на повне розкриття й затребуваність прихованих (латентних) здібностей, здатностей, спроможностей персоналу; на допомогу у захисті та збереженні важливих і вже накопичених цінностей, досвіду, традицій тощо; на те, щоб надихати педагогів, учнів, батьків сміливо робити те, чого вони не робили раніше.

Мета дослідження: дослідити прояви різних стратегій лідерської поведінки керівників ЗЗСО у кризовій ситуації.

Завдання дослідження:

1. Розкрити зміст лідерства керівників ЗЗСО у кризовій ситуації.
2. Проаналізувати рівень розвитку ключових психологічних властивостей лідерів закладів ЗЗСО.
3. Дослідити застосування різних лідерських стратегій поведінки керівників ЗЗСО у кризовій ситуації.

Методика та організація дослідження. Для дослідження ключових психологічних властивостей лідерів освіти використовувались методики:

1. Методика дослідження вольової організації особистості М.С. Гуткіна, Г.Ф. Міхальченко, А.В. Прудило (2000).
2. Опитувальник емоційного інтелекту Д. Люсіна (2006).
3. Тест креативності Торренса (Туніка, 2006).

Для дослідження тенденції застосування стратегій лідерства нами було розроблено і проведено опитування. В основу структури опитувальника покладено системний і комплексний підходи, зміст побудовано на основі теорії реального лідерства Діна Вільяма (Williams, 2005). Для аналізу та оцінки результатів було застосовано метод контент-аналізу. Математична обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 22). Для статистичної обробки та аналізу даних використовувались такі методи: описова статистика та кластерний аналіз.

Вибірка дослідження. Дослідження проводилося протягом 2021/2022 років серед керівників закладів загальної середньої освіти. Вибірку складають жінки (90,2%) та чоловіки (9,8%), загалом чисельністю 112 осіб. За віковим показником респонденти були розподілені так: 15,6 % були віком до 30 років, 45,8% мали вік від 30 до 40 років, 21,3% були віком від 40 до 50 років і 17,3% мали вік понад 50 років. Тобто переважна частина учасників були керівниками «активного професійного віку».

У дослідженні взяли участь 10 команд загальноосвітніх шкіл міста Києва. Від кожної школи до складу команди увійшли: директор, заступники директора, психолог та вчителі, які очолюють різноманітні проекти у своїх закладах. Отже, вибірку склали: директори – 9%, заступники директора – 33%, вчителі – 44%, психологи – 9%, соціальні педагоги – 3%, педагоги- організатори – 2%. Тобто в дослідженні взяли участь керівники всіх рівнів управління закладів загальної середньої освіти (топ-керівники, керівники середнього рівня і лінійні керівники). Усі досліджувані мають вищу освіту і досвід роботи у закладах середньої освіти не менше 5 років.

Представлені результати є частиною загального дослідження, що проводилось нами в межах дослідно-експериментальної роботи на тему: «Розвиток управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти» на базі загальноосвітніх навчальних закладів міста Києва, навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського

університету імені Бориса Грінченка (наказ Департаменту освіти і науки, молоді та спорту від 19.06.2019 № 146).

Зазначена дослідно-експериментальна робота є експериментом, затвердженим на рівні міського управління освітою. Метою такої роботи є імплементація результатів наукового дослідження та розробок у діяльність закладів середньої освіти. Зокрема, важливим у нашому експерименті є розробка та запровадження програми психологічного супроводу розвитку управлінської компетентності лідерів закладів загальної середньої освіти.

Результати дослідження та їх обговорення. Наше дослідження проводилось у три етапи. На *першому етапі* було розкрито зміст лідерства керівників ЗЗСО у кризовій ситуації. Цей феномен у нестабільних обставинах зазнає певних змін та набуває дещо інших акцентів, що безпосередньо позначається на діяльності організації. Фактичне підтвердження цього ми знаходимо у науковому доробку багатьох авторів.

Д. Дей (Day, 2001) зазначає, що лідерство у період кризи та трансформації «орієнтоване на розвиток здібностей завчасного передбачення неочікуваних труднощів і вміння продовжувати свою діяльність у ситуації невизначеності». З огляду на це, лідерство у кризовій ситуації може бути визначено як процес, що охоплює всіх членів організації та спрямований на розвиток її колективної здатності до самозбереження та розвитку. «У цьому випадку кожна особа вважається лідером, а лідерство концептуалізовано як результат, а не причина. Прояв лідерства, з цієї перспективи, передбачає використання соціальних систем задля розвитку відданості серед членів спільноти...».

Схожий контекст ми знаходимо й у теорії трансформаційного лідерства, яка започаткована Дж. Бернсом (Burns, 1978). Він вважав, що трансформаційне лідерство здійснюється у тому випадку, коли люди у кризовій ситуації продовжують близько співпрацювати між собою так, що і лідери, і їхні послідовники впливають один на одного, розвиваючи один одного до вищих рівнів мотивації і моральності. «Метою трансформаційного лідерства є «трансформація» людей та організацій... щоб запровадити зміни у їхніх умах і серцях; розширити бачення, уявлення, усвідомлення».

Широко впроваджена у практику західноєвропейських університетів теорія дистрибутивного лідерства. Такий тип функціонування організації передбачає лідерство усіх членів організації, незалежно від їхньої посади, через делегування відповідальності та повноважень. Це сприяє ефективній самореалізації людини та результативному виконанню професійних обов'язків, а отже, – покращенню якості освіти. Дж. Спілейн та Р. Хелверсон (Spillane & Halverson, 2004) описують дистрибутивне лідерство «як взаємодію між людьми та ситуаціями».

Під кризовою ситуацією ми розуміємо важкий перехідний стан, різкий перелом, що містить у собі небезпеку, загрозу руйнування системи в цілому. Англійський учений Саймон Буз (Booth, 1993) також вважає кризу не стільки проблемою, скільки «відкриттям нових можливостей і звільненням новаторських ідей». Вітчизняна дослідниця К.І. Залогіна (Залогіна, 2004) визначає кризу як точку біфуркації, яка містить в собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру. Хоча кризові ситуації трапляються регулярно і є невідворотними, більше того, вони складають частину розвитку, та все ж завжди несуть із собою багато загроз і викликів, серед яких можемо виділити такі:

1. Є нові потреби, але немає очевидних шляхів їх задоволення.
2. Попередній досвід більше не є релевантним.
3. Невизначеність і нестабільність.
4. Дефіцит ресурсів.
5. Емоційне напруження.
6. Загроза повного руйнування системи.

Отже, криза спричиняє необхідність певних конструктивних дій з боку керівництва, інакше структура може припинити своє існування, що означатиме руйнацію її як соціально-економічної системи.

Британські дослідники Дж. Майерс і Дж. Холуша (Meyers & Holusha, 1986) виділяють такі сім переваг кризової ситуації:

1. «Народження героїв», нових прогресивних лідерів.
2. Прискорення процесу внутрішньоорганізаційних змін (реструктуризації).
3. Усвідомлення й визнання існуючих проблем, на які раніше були закриті очі.
4. Оптимальний перерозподіл кадрового потенціалу в процесі змін.
5. Реалізація нових (революційних) стратегій.
6. Орієнтація на системи раннього попередження в майбутньому.
7. Нові конкурентні переваги (здатності й можливості) після кризи.

У цьому випадку слід підкреслити, що не сама криза містить конструктивний чинник (за своєю суттю вона є деструктивною), однак криза задає потенцію до конструктивних дій управління, який повинен внести зміни чи реструктурувати діяльність організації, для того щоб подолати кризу та вийти на наступний етап розвитку навчального закладу. Для реалізації цього може бути необхідною мобілізація всіх невикористаних чи прихованих ресурсів системи, докорінна зміна та перебудова організації діяльності.

Д. Вільямс (2005) зазначає, що під час кризової ситуації одним із найважливіших завдань організації є самодіагностика й аналіз попередніх тактик та стратегій. У цьому сенсі відповідальність керівника полягає в тому, щоб вмотивувати колектив брати на себе відповідальність змінювати систему, виконуючи необхідну адаптивну роботу, тим самим підсилюючи дистрибутивне лідерство в команді. Попередньо визначена та задекларована спільна ціннісна система виступає опорою таких перетворень.

Зміни у кризовій ситуації породжують необхідність бути чуйними та піклуватися про всіх залучених людей в адаптаційному процесі, а також підтримувати постійну комунікацію для пошуку партнерів, які можуть забезпечити додаткові ресурси, необхідні у кризовій ситуації для трансформації системи навчального закладу. Окрім того, Вільямс зазначає, що «мережа партнерства зменшує ризик прийняття неправильних рішень через упередженість, дезінформацію, невірне тлумачення чи прорахунок».

Якщо ж після прийнятих рішень кризова ситуація має деструктивний вплив, в результаті якого система все ж зазнає руйнування, варто усвідомити, що певні цінності колективу різняться або не прийняті повністю. Ще однією причиною може бути супротив команди до змін, відсутність бажання адаптуватись до нових реалій та нехтування новими правилами. Тому рівень ефективності управління навчальним закладом у кризовій ситуації значною мірою залежить від таких факторів, як: рівень згуртованості колективу, готовності школи до змін, ступінь володіння перевіреною інформацією про можливі зміни навколишнього середовища, ефективна комунікація, проведення передчасних профілактичних заходів, оперативність реагування керівництва на зміни зовнішнього середовища тощо. Концепція «Leader ship based on character» Інституту Лідерства ім. Ігоря О. Ігнатовича у Ivey Business School описує певну структуру, що складається з одинадцяти основних чеснот характеру, які необхідні керівнику для успішної лідерської діяльності. Теорія одинадцяти чеснот характеру стверджує, що в цьому списку немає більш важливих та менш важливих якостей, оскільки лише разом вони можуть сформувати найбільш ефективну особистість лідера. Характер включає в себе 11 чеснот, а саме: запал, співпрацю, покірність, людяність, послідовність, відвагу, стриманість, відповідальність, трансцендентність, справедливість, розсудливість, а також зобов'язання.

Д. Кемпбелл (Campbell, 2003) вважає, що у кризовій ситуації лідерство керівників навчальних закладів базується на їхніх особистісних властивостях (характеристиках соціально-активної, небайдужої людини); міжособистісних рисах (міжособистісної компетентності задля завоювання довіри, поваги та відданості інших); когнітивних, комунікативних та специфічних умінь.

Висока управлінська компетентність керівників ЗЗСО у кризовій ситуації, з одного боку, дозволяє впливати на розвиток окремих кризових процесів, а з іншого – вимагає високої якості управління. Це знаходить свій прояв у чіткому визначенні власної зони впливу й активності у цих межах; прийнятті життєвих обставин, які неможливо змінити; усвідомленні кризи як неминучого періоду, який має свої переваги; готовності до змін, пошуку нових ідей та підтримки ініціативи; вмінні організувати та запустити нові процеси; використанні емпатії і самоемпатії для побудови якісних ресурсних стосунків.

Ми погоджуємось із Д. Кемпбелом щодо важливості певних особистісних властивостей лідера в кризові часи. Як показали наші попередні емпіричні розвідки (Пристай, 2021), для реалізації стратегій конструктивного лідерства керівникам ЗЗСО необхідно мати високий рівень вольової організації, розвинений емоційний інтелект та креативне мислення.

Саме тому на *другому етапі* дослідження нами було проведено психодіагностичне тестування учасників 10 шкільних команд за допомогою таких методик: методика дослідження вольової організації особистості М.С. Гуткіна, Г.Ф. Міхальченко, А.В. Прудило (2000); опитувальник емоційного інтелекту Д. Люсіна (2006); тест креативності Торренса (Туніка, 2006).

Отримані результати наведені у таблиці 1, де представлено відсотковий прояв низького, середнього та високого рівня кожної із зазначеної вище психологічної властивості цієї групи респондентів.

Таблиця 1

Результати психодіагностики ключових психологічних властивостей керівників ЗЗСО (у % від загальної кількості опитаних)

Психологічні властивості	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Вольова організація	1	39,4	59,6
Емоційний інтелект	17,4	56,1	26,5
Креативне мислення	29,1	59,6	11,3

Ми бачимо, що загальний показник розвитку вольових якостей цієї вибірки лідерів освіти проявився на високому рівні (61,6%). У 39,4% респондентів виявлено високий рівень вольової регуляції і лише у 1% керівників ЗЗСО спостерігається її низький рівень.

Показник високого рівня вольової організації особистості свідчить про високий рівень усвідомленості, відчуття власної впевненості у досягненні мети та проявлені здібності до реалізації цілей. Отримані нами дані демонструють, що абсолютна більшість лідерів освіти можуть успішно визначити для себе мету, проаналізувати наявну інформацію та вибрати шляхи і способи досягнення цілей. Це дає їм можливість у кризовій ситуації проявити ініціативу, організувати новий процес чи реструктурувати уже існуючий та продовжувати працювати для досягнення актуальних цілей. Щоб проявляти волю протягом тривалого часу, необхідно мати значущу особистісну мету чи навіть місію, яка виправдовуватиме всі докладені зусилля. Це дозволить людині продовжувати рухатися вперед, незважаючи на труднощі, перешкоди, розчарування, нудьгу, бажання здатися чи залишити ситуацію. Такі результати можуть бути пояснені так: особистісні смисли – індивідуалізоване відображення справжнього ставлення лідерів освіти до тих об'єктів, заради яких розгортається їхня діяльність, усвідомлюване як «значуще, важливе для мене». Можемо припустити, що навчання і виховання майбутнього покоління, робота з педагогами та батьками – це те, що мотивує наших лідерів освіти та виступає для них цінністю. Загалом, керівники ЗЗСО здатні до структурування своєї діяльності, відокремлення головного від другорядного у своїх вчинках. Вони можуть правильно розставити пріоритети та надати перевагу важливому й значущому у своїй діяльності. Це означає, що керівники ЗЗСО готові брати на себе відповідальність за свою професійну діяльність та поведінку; доволі адекватно оцінюють свої сили та можливості. Але важливо розуміти, коли вибрана стратегія чи шлях досягнення цілі, в силу об'єктивних змін швидкоплинного світу, перестають працювати та бути ефективними. У такому випадку надмірний прояв вольових зусиль може зупинити розвиток та породжувати супротив до інновацій.

Результати психологічної діагностики рівня емоційного інтелекту лідерів ЗЗСО за допомогою опитувальника ЕмІн Д. Люсіна показали зокрема, що 17,4% керівників проявили емоційний інтелект на низькому рівні. 56,1% респондентів цієї вибірки продемонстрували середній рівень розвитку емоційного інтелекту і 26,5% керівників ЗЗСО проявили свій емоційний інтелект на високому рівні.

Отримані результати свідчать про те, що переважна більшість керівників ЗЗСО достатньо добре розуміють свої емоції та емоції інших людей, а також можуть управляти ними. Значна частина лідерів освіти схильні до рефлексії, можуть відчуті та зрозуміти свій емоційний стан, а також вплинути на нього певним чином. Емоційний інтелект учасників нашого дослідження, як здатність до усвідомлення своїх та чужих емоцій, ідентифікації їх, розуміння причин виникнення емоційних станів та здатність до їх вербального опису, загалом проявлений на середньому рівні. Безумовно, у певних ситуаціях частина лідерів освіти можуть відчувати недостатність вмінь і навичок роботи зі складними емоційними станами, які часто трапляються у кризових ситуаціях. Вони можуть відчувати певні труднощі при спробі усвідомлено та цілеспрямовано змінити власний емоційний стан чи викликати ті чи інші емоційні стани в оточуючих людей. Але загальний рівень розвитку емоційного інтелекту дозволяє керівникам ЗЗСО проявляти емпатію та самоемпатію у комунікації з командами чи іншими суб'єктами освітнього простору та у встановленні ефективних довготривалих робочих стосунків. Вміння позитивно вплинути на емоційний стан веде до зростання продуктивності та ефективності під час професійної діяльності не тільки самого управлінця, а й його команди. А саме це є основою управлінської діяльності.

Результати психологічної діагностики рівня розвитку креативності лідерів освіти показали, що найбільш вираженими у них є низький та середній рівні креативного мислення, відповідно 29,1% та 59,6%. Лише 11,3% керівників ЗЗСО цієї вибірки продемонстрували високий рівень креативності. Оригінальність, самобутність і творчий потенціал дають можливість особистості бачити нові шляхи вирішення певних проблем. Такі показники свідчать про можливі труднощі, з якими стикаються керівники при прийнятті нестандартних рішень в ситуації новизни або ситуації дефіциту інформації. Це свідчить про те, що переважна більшість керівників ЗЗСО у прийнятті рішень спираються на загальноприйняті норми та уникають нестандартних шляхів вирішення певних ситуацій. Можемо говорити про те, що лідери освіти звикли діяти згідно із зовнішніми постановами МОН чи інших адміністративних структур.

На *третьому етапі* дослідження було проведено опитування цієї вибірки учасників щодо їхньої діяльності під час воєнних дій, метою якого було встановлення домінуючих лідерських стратегій, які застосовуються керівниками ЗЗСО у кризовій ситуації. Теорія Діна Вільямса (Williams, 2005), яку ми беремо за основу, дозволяє виділити чотири стратегії поведінки лідера у кризовій ситуації, зокрема: стратегію мотивації колективу (об'єднання людей навколо спільної мети, навколо складних комплексних викликів, означення місії); стратегію відповідальності (організація процесів і контроль діяльності співробітників, створення певної структури і забезпечення її функціонування); стратегію креативності (відмова від старої системи, пошук нових шляхів та оригінальних рішень для проблем, що виникають під час кризи в ситуації невизначеності); стратегію роботи з емоціями (увага до потреб колективу та власних емоційних потреб, вміння працювати з емоційними проявами, використовуючи емпатію та самоемпатію).

Після аналізу відповідей та проведення кластерного аналізу, респондентів було розподілено на три групи. Отримані результати представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Результати дослідження застосування лідерських стратегій керівниками ЗЗСО у кризовій ситуації (у % від загальної кількості опитаних)

Стратегії	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
Мотивація	21,70	66,40	29,88
Відповідальність	57,32	10,12	16,19
Креативність	6,52	0	6,66
Емоції	14,46	23,48	47,28

Представлені в таблиці 2 дані показують, що найбільш часто у всіх трьох групах досліджуваних проявляється лідерська стратегія мотивації. Це може свідчити про усвідомлення

керівниками ЗЗСО соціальної значущості власної професійної діяльності та підкріплюватись системою цінностей, які можуть бути реалізованими через професійний контекст. Ця стратегія базується на частій і прозорій комунікації та визначеній місії, яка об'єднує членів команди, заради якої вони готові рухатись далі попри всі виклики та проблеми.

Лідерська стратегія відповідальності, що включає у себе вміння проявити ініціативу, прийняти рішення, організувати процес та контролювати його реалізацію (тобто взяти на себе повну відповідальність за діяльність організації), як і стратегія роботи з емоціями, що включає в себе вміння керівника працювати з емоційними проявами різної інтенсивності, проявляти емпатію у складних негативних ситуаціях та зберігати власний ресурс за допомогою самоемпатії, проявлені на середньому рівні. В одній із груп ці стратегії домінують, у інших двох – використовуються як допоміжні.

Найменш вираженою в цій вибірці є стратегія креативності – пошуку нових шляхів вирішення проблем, оригінальних ідей та нестандартних рішень. Це можна пояснити результатами діагностики (табл. 1), де ми бачимо, що показник рівня креативного мислення учасників дослідження знаходиться на середньому рівні. Окрім того, з початком наявної кризової ситуації система дистанційного навчання уже була повністю налагоджена, тому ця сфера не потребувала гостро додаткових креативних ідей, адже найбільших змін процес навчання зазнав на початку пандемії COVID-19, яка супроводжувалась значними карантинними обмеженнями. Керівники ЗЗСО зазначають, що з початком повномасштабної війни командам педагогів було зрозуміло, як саме продовжувати освітній процес.

За результатами кластерного аналізу до *першої групи* лідерів освіти увійшли ті учасники дослідження, які свою управлінську діяльність під час кризової ситуації базують переважно на стратегії відповідальності. Це означає, що сильними сторонами керівників ЗЗСО цієї групи є організація процесів, контроль діяльності співробітників, прийняття зважених рішень, що ґрунтуються на критичному аналізі зовнішньої інформації. Бачимо, що на низькому рівні, але все ж проявленою, є стратегія креативності. Можемо припустити, що ця вибірка рішення приймає, частково використовуючи оригінальні ідеї, шукаючи нові шляхи вирішення певних проблем. Стратегія мотивації та роботи з емоціями теж використовуються лідерами освіти цієї групи, але як додаткові управлінські методи.

До *другої групи* увійшли керівники ЗЗСО, які у кризовій ситуації війни переважно використовують стратегію мотивації свого колективу. Вони об'єднують людей навколо великої цілі, вміють показати людям мету, до чого варто рухатись і заради чого це варто робити. Ця лідерська стратегія допомагає працівникам продовжувати свою діяльність у невизначених умовах чи в середовищі, що зазнає значних трансформацій. Така підтримка мотивації передбачає з боку керівництва постійну і прозору комунікацію зі своїми співробітниками. Крім того, лідери освіти використовують як додаткову стратегію роботи з емоціями. У наявній кризовій ситуації керівники ЗЗСО, що увійшли до другої групи, мало використовують стратегію відповідальності, що свідчить про високий рівень довіри в колективі та підтверджує зростання дистрибутивного лідерства, яке передбачає лідерство усіх членів організації на кожній із організаційних позицій, про яке ми згадували раніше, а також дає можливість проявляти ініціативу іншим членам команди та сприяти становленню нових управлінців. Також у цій групі керівники зовсім не використовують стратегію креативності, пошуку нових шляхів вирішення проблеми.

Управлінці, які увійшли до *третьої групи*, найчастіше використовують стратегію роботи з емоціями. Керівники ЗЗСО застосовують емпатію та самоемпатію як управлінські інструменти, що дозволяють їм знизити рівень деструктивних негативних емоцій в колективі, які являються закономірною реакцією людей на кризову ситуацію. Саме такий підхід базується на розумінні потреб членів команди та дає можливість бути гнучкими у своїх тактичних планах та рішеннях. Стратегія мотивації теж застосовується часто, що дає відчуття об'єднання, приналежності до групи і спільної мети. Також у цій групі лідерів освіти реалізується і стратегія відповідальності. Це дає нам підстави говорити, що певні процеси залишаються під повним

контролем керівництва. Водночас прояв стратегії креативності тут теж має місце. Третя група є найбільш гнучкою у своїх управлінських стратегіях. Можемо припустити, що керівники ЗЗСО мають змогу застосовувати ту стратегію, яка найбільше відповідає об'єктивній ситуації.

Висновки. 1. У процесі емпіричного дослідження було розкрито зміст лідерства керівників ЗЗСО у кризовій ситуації, що за своєю суттю є деструктивною, але виступає стимулом до конструктивних дій управлінця, який повинен внести зміни чи реструктурувати діяльність організації, для того щоб подолати кризу та вийти на наступний етап розвитку навчального закладу. Висока управлінська компетентність керівників ЗЗСО у кризовій ситуації знаходить свій прояв у чіткому визначенні власної зони впливу й активності у цих межах; прийнятті життєвих обставин, які неможливо змінити; усвідомленні кризи як неминучого періоду, який має свої переваги; готовності до змін, пошуку нових ідей та підтримки ініціативи; вмінні організувати та запустити нові процеси; використанні емпатії і самоемпатії для побудови якісних ресурсних стосунків.

2. Визначено рівень розвитку ключових психологічних властивостей лідерів закладів ЗЗСО, які необхідні для реалізації стратегій конструктивного лідерства, а саме – рівень вольової організації, емоційного інтелекту та креативного мислення. Загальний показник розвитку вольових якостей цієї вибірки лідерів освіти проявився на високому рівні, що свідчить про здатність до структурування та пріоритезації своєї діяльності, відокремлення головного від другорядного у своїх вчинках. Емоційний інтелект учасників нашого дослідження як здатність до усвідомлення своїх та чужих емоцій, ідентифікації їх, розуміння причин виникнення емоційних станів та здатність до їх вербального опису, загалом проявлений на середньому рівні. Переважна більшість керівників ЗЗСО достатньо добре розуміють свої емоції та емоції інших людей, а також можуть управляти ними. Значна частина лідерів освіти схильні до рефлексії, можуть відчувати та зрозуміти свій емоційний стан, а також вплинути на нього певним чином. Безумовно, у певних ситуаціях частина лідерів освіти може відчувати недостатність вмінь і навичок роботи із складними емоційними станами, які часто трапляються у кризових ситуаціях. Щодо рівня розвитку креативності лідерів освіти, то найбільш вираженими є низький та середній рівні креативного мислення, що свідчить про орієнтацію на загальноприйняті норми та уникнення нестандартних шляхів виходу із кризових ситуацій. Можемо припустити, що зростання показників цих психологічних властивостей керівників ЗЗСО сприятиме підвищенню їхньої управлінської компетентності та зростанню ймовірності вибору ефективних лідерських стратегій під час кризової ситуації.

3. Проаналізовано застосування різних лідерських стратегій поведінки керівників ЗЗСО у кризовій ситуації. Найчастіше у досліджуваних проявляється лідерська стратегія мотивації, що базується на частій і прозорій комунікації та визначеній місії, яка об'єднує членів команди, заради якої вони готові рухатись далі, попри всі виклики та проблеми. Це може свідчити про усвідомлення керівниками ЗЗСО соціальної значущості власної професійної діяльності та підкріплюватись системою цінностей, які можуть бути реалізованими через професійний контекст. Лідерська стратегія відповідальності, що включає у себе вміння проявити ініціативу, прийняти рішення, організувати процес та контролювати його реалізацію (тобто взяти на себе повну відповідальність за діяльність організації), як і стратегія роботи з емоціями, що включає в себе уміння керівника працювати з емоційними проявами різної інтенсивності, проявляти емпатію у складних негативних ситуаціях та зберігати власний ресурс за допомогою самоемпатії, проявлені на середньому рівні. В одній із груп ці стратегії домінують, у інших двох – використовуються як допоміжні. Найменш вираженою в цій вибірці є стратегія креативності – пошуку нових шляхів вирішення проблем, оригінальних ідей та нестандартних рішень.

За результатами кластерного аналізу було сформовано три групи керівників ЗЗСО, які застосовують різні лідерські стратегії у кризових ситуаціях. До першої групи лідерів освіти увійшли ті учасники дослідження, які свою управлінську діяльність під час кризової ситуації базують переважно на стратегії відповідальності. Стратегії мотивації та роботи з емоціями теж

використовуються, але як додаткові управлінські методи. До другої групи увійшли керівники ЗЗСО, які у кризовій ситуації війни переважно використовують стратегію мотивації свого колективу. Крім того, лідери освіти використовують як додаткову – стратегію роботи з емоціями. Управлінці, які увійшли до третьої групи, найчастіше використовують стратегію роботи з емоціями. Саме такий підхід базується на розумінні потреб членів команди та дає можливість бути гнучкими у своїх тактичних планах та рішеннях. Стратегія мотивації теж застосовується часто, що дає відчуття об'єднання, приналежності до групи і спільної мети. Також у цій групі лідерів освіти реалізується і стратегія відповідальності. Водночас прояв стратегії креативності тут теж має місце. Третя група є найбільш гнучкою у своїх управлінських стратегіях. Можемо припустити, що керівники ЗЗСО мають змогу застосовувати ту стратегію, яка найбільше відповідає об'єктивній ситуації.

Загалом результати дослідження свідчать про те, що існує зв'язок між ключовими психічними властивостями особистості керівника закладу загальної середньої освіти та вибором лідерської стратегії під час кризової ситуації й ефективності її реалізації. Врахування виявлених закономірностей може сприяти підвищенню ефективності діяльності закладів загальної середньої освіти.

Перспективи подальших досліджень полягають в узагальненні отриманих результатів і підготовці рекомендацій для керівників ЗЗСО щодо реалізації лідерських стратегій поведінки у кризовій ситуації. А також у розробці тренінгової програми, спрямованої на формування ефективних лідерських стратегій поведінки у керівників ЗЗСО.

Література

1. Залогіна, К.І. (2004). Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: *Автореф. дис. канд. екон. наук*: 08.06.01. Хмельницький.
2. Закон України «Про освіту». Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту». Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
4. Інститут Лідерства ім. Ігоря О. Ігнатовича у Ivey Business School. Відновлено з <https://lvbs.com.ua/education/programs/ex-ed/leading-organizations-in-new-era/>.
5. Люсін, Д. В. (2006). Нова методика вимірювання емоційного інтелекту: анкета ЕМІн. *Психологічна діагностика*, 4, 3–22.
6. Пристай, О.В. (2021). *Управлінська компетентність як детермінанта успішності керівника школи в сучасному освітньому середовищі. Освітнє керівництво: від теорії до практики: монографія*; ред. Міляєва В.Р. Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлова, 138–159.
7. Туніка, Е. (2006). *Діагностика творчості*. Тест Е. Торренса. Адаптована версія.
8. Указ Президента України «Про введення воєнного стану за № 64/2022 Відновлено з <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
9. Booth, S. (1993). *Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises*. London: Routledge, 13.
10. Burns, J.M. (1978). *Transformational leadership*. New York: Harper and Row, 530.
11. Campbell, D., Dardis, G., & Campbell K. (2003). Enhancing incremental influence: a focused approach to leadership development. *Journal of Leadership and Organisational Studies*. 10 (1), 29–44.
12. Day, D. (2001). Leadership development: a review in context. *Leadership Quarterly*, 1 (4), 581–613.
13. Meyers, G. C., & Holusha, J. (1986). *When It Hits the Fan*. London: Unwin Hyman, 76.
14. Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3–34.
15. Williams, D. (2005). *Real Leadership: Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges*. Hardcover.

References

1. Zalogina, K. I. (2004). Antykryzowe upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom v umovakh perekhidnoi ekonomiky Ukrainy [Anti-crisis management of an industrial enterprise in the conditions of the transitional economy in Ukraine]. [Unpublished PhD (economics) thesis]: *Avtoref. dys. kand. ekon. nauk*: 08.06.01. Khmelnytskyi. [In Ukrainian]
2. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [The Law of Ukraine «On Education»]. Vidnovleno z <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [In Ukrainian]

3. Zakon Ukrainy «Pro povnu zagalnu serednyu osvitu» [The Law of Ukraine «On Complete General Secondary Education»]. Vidnovleno z <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [In Ukrainian]
4. Instytut Liderstva im. Igorya O. Ignatovycha u Ivey Business School [Igor Ignatovych Institute of Leadership at Ivey Business School]. Vidnovleno z <https://lvbs.com.ua/education/programs/ex-ed/leading-organizations-in-new-era/>. [In Ukrainian]
5. Lyusin, D. V. (2006). Nova metodyka vymiryuvannya emotsiinogo intelektu: anketa EmIn [A new method of measuring emotional intelligence: the EmIn questionnaire]. *Psykhologichna diagnostyka*, 4, 3–22. [In Ukrainian]
6. Prystai, O. V. (2021). *Upravlinska kompetentnist yak determinanta uspishnosti kerivnyka shkoly v suchasnomu osvithnomu seredovyschi. Osvitnye kerivnytstvo: vid teorii do praktyky* [Management competence as a determinant of the school head's success in the modern educational environment]. Borys Grinchenko Kyiv University [Elektronne vydannya]. Vyd. R. A. Kozlova, 138–159. [In Ukrainian]
7. Tunika, E. (2006). *Diagnostyka tvorchosti* [Assessment of creativity]. E. Torrence Test. An adapted version. Sankt-Petersburg. [In Ukrainian]
8. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennya voyennogo stanu za # 64/2022» [The Presidential Decree «On the declaration of the martial law»]. Vidnovleno z <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>. [In Ukrainian]
9. Booth, S. (1993). *Crisis Management Strategy* [6]. *Competition and Change in Modern Enterprises*. Routledge, 13.
10. Burns, J. M. (1978). *Transformational leadership* [7]. Harper and Row, 530.
11. Campbell, D., Dardis, G., & Campbell K. (2003). Enhancing incremental influence: a focused approach to leadership development [8]. *Journal of Leadership and Organisational Studies*. 10(1), 29–44.
12. Day, D. (2001). Leadership development: a review in context [9]. *Leadership Quarterly*, 1(4), 581–613.
13. Meyers, G. C., & Holusha, J. (1986). *When It Hits the Fan*. Unwin Hyman, 76.
14. Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
15. Williams, D. (2005). *Real Leader ship: Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges*. Hardcover.

Відомості про авторів

Міляєва Валерія Робертівна, докторка психологічних наук, професорка, провідна наукова співробітниця ННЦ розвитку персоналу та лідерства Київського університету імені Бориса Грінченка, Київ, Україна

Miliaieva, Valeriia R., Dr., Prof., leading researcher of the Scientific Training Centre for Personnel and Leadership Development of Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6107-2778>

E-mail: v.miliaieva@kubg.edu.ua

Пристаї Ольга Володимирівна, аспірантка кафедри психології особистості та соціальних практик Інституту людини Київського університету імені Бориса Грінченка, Київ, Україна.

Prystai, Olha V., PhD student of the Personality Psychology and Social Practices of the Institute of Human Being of the Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8867-9377>

E-mail: olga.pavlyshak@gmail.com

Отримано 10 серпня 2022 р.
Рецензовано 10 жовтня 2022 р.
Прийнято 17 жовтня 2022 р.