

УДК 37.005.3

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/87-2-44>

Дмитро МАЗІН,

orcid.org/0000-0002-1487-269X

кандидат філологічних наук, доцент,

декан факультету гуманітарних наук

Національного університету «Києво-Могилянська академія»

(Київ, Україна) *mazindm@ukma.edu.ua*

Людмила НЕСТЕРЕНКО,

orcid.org/0000-0003-2131-1329

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри англійської мови факультету гуманітарних наук

Національного університету «Києво-Могилянська академія»

(Київ, Україна) *l.nesterenko@ukma.edu.ua*

УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ЗВО: ФАСИЛІТАТИВНИЙ КЕРІВНИК

Статтю присвячено дослідженню впливу фасилітативного керівника на управлінський вимір психологічних взаємодій в ЗВО. В статті охарактеризовано сучасні підходи до тлумачення ролі керівника в процесі управління освітніми процесами в ЗВО. Особливу увагу приділено аналізу лідерських рис керівника. Доведено, що наявність лідерських рис в структурі особистості керівника-освітянина є важливим інструментом впливу на свідомість і діяльність підлеглих, одним із вирішальних факторів успіху в управлінні в системі вищої освіти. Визначено, що роль керівника-освітянина стає визначальною у процесі розвитку психологічної культури інших суб'єктів освітньої діяльності ще й тому, що на нього покладено важливу місію подолання опору змінам з боку підлеглих. Визначено, що саме керівник покликаний управляти тими функціональними процесами, що відбуваються в організації та спонукають до подальшого успіху організації (це – фасилітативний керівник (керівник-лідер, харизматичний керівник). Доведено, що фасилітативний керівник створює та підтримує атмосферу необхідності змін, стимулює зовнішню та внутрішню мотивацію підлеглих. В статті також описано стратегії, які фасилітативний керівник-лідер може застосовувати для подолання опору змін з боку підлеглих. До таких стратегій віднесено: залучення неформальних лідерів організації, обговорення необхідності змін із підлеглими, залучення колективу до вироблення та прийняття остаточного рішення. Оскільки знімаючи напругу в колективі, фасилітативний керівник мотивує підлеглих, виступає лідером та реорганізатором в одній особі, яка своєю діяльністю гарантує цілісність та успішність організації. В статті обґрунтовано, що постать керівника освітянина (фасилітативного керівника) є інтегруючим організацію фактором та стратегічним інструментом здійснення управління в чистемі вищої освіти, мобілізації підлеглих, що в подальшому сприяє та забезпечує прийняття й реалізацію рішень, розрахованих на забезпечення сталого розвитку в системі вищої освіти.

Ключові слова: керівник, вища освіта, фасилітативний керівник, ЗВО, опір змінам, прийняття рішень, психологічна культура.

Dmytro MAZIN,

orcid.org/0000-0002-1487-269X

Candidate of Sciences in Philology, Associate Professor,

Dean of the Humanities Department

National University of Kyiv-Mohyla Academy

(Kyiv, Ukraine) *mazindm@ukma.edu.ua*

Lyudmila NESTERENKO,

orcid.org/0000-0003-2131-1329

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor at the English Language Department at the Humanities Department

National University of Kyiv-Mohyla Academy

(Kyiv, Ukraine) *l.nesterenko@ukma.edu.ua*

THE MANAGERIAL DIMENSION OF PSYCHOLOGICAL INTERACTION IN HIGHER EDUCATION: FACILITATING MANAGER

The article is devoted to the investigation of the facilitating manager in the system of higher education impact on the development of the psychological culture of the University teachers. Modern approaches to understanding of the

manager's role in the administrative processes within University are characterized. The key emphasis is given to the interpretation of the leadership qualities of the manager in the system of higher education. It is proved that the presence of the leadership qualities in the manager's personality structure can be a crucial tool of the impact on the consciousness as well as the activity of the subordinates in the system of higher education. It is defined that the role of the manager in the system of higher education is crucial and defining since it shapes the psychological culture of other stakeholders in the system of higher education on the one hand and on the other hand it becomes one of the important tools that might help the manager in the system of higher education to overcome change resistance of the subordinates. It is the manager in the system of the higher education who is supposed to run the key functional processes in the system of higher education (ideally it should be a leader who facilitates the key processes in the system of higher education). And it is the manager who creates and maintains the atmosphere that initiates the future changes, stimulates the intrinsic and extrinsic motivation of the colleagues. The main strategies that the manager and the leader of the educational organization can use to challenge the subordinates' resistance to changes are also described in the article. Implementing the strategies mentioned above the manager functions both as a manager and a leader who sets an example that guarantees the integrity and future success of the education institution. It is substantiated in the article the personality of the facilitating manager can be viewed as an important tool that ensures the sustainable development of the higher education.

Key words: manager, higher education, facilitator, University, change resistance, decision-making, psychological culture.

Постановка проблеми. На етапі усвідомлення необхідності розвитку психологічної культури науково-педагогічних працівників та вдосконалення якості освіти в ЗВО, надзвичайно важливою стає постать керівника-освітянина. Підтвердженням даної тези виступає системний аналіз праць А. Богуш (Bogush, 2021) С. Деркача (Derkach, 2021), Т. Децюк (Detsiuk, 2020), В. К. Майборода (Майборода, 2016), Д. М. Мазіна (Мазін, 2023), Л. О. Нестеренко (Нестеренко, 2023), який засвідчує, що феномен психологічної взаємодії в освіті завжди перебував у полі зору значної кількості дослідників в галузі психології управління, соціальної психології та педагогіки. Огляд літератури (Карамушка, 2003; Орбан-Лембрик, 2002; Мазін, 2023; Нестеренко, 2023, Porova, 2021; Sandal, 2020) за темою дослідження свідчить, що психологічна культура управлінської взаємодії значною мірою детермінує якість здійснення науково-педагогічної діяльності в системі вищої освіти. Водночас науковці погоджуються, що однією з основних характеристик, які суттєво впливають на якість здійснення професійної діяльності науково-педагогічного працівника є стан психолого-педагогічної культури в навчальному закладі, що, в свою чергу, значною мірою визначається рівнем психологічних взаємодій управлінських кадрів певного ЗВО.

Системний аналіз літературних джерел (Майборода, 2016; Bogush, 2021; Detsiuk, 2020; Korolova, 2021; Porova, 2021; Sandal, 2020; Kholiavko, 2020; Д. М. Мазін (Мазін, 2023), Л. О. Нестеренко (Нестеренко, 2023) засвідчує актуальність дослідження психологічної культури освітньої взаємодії на рівні управління. Адже наявні дослідження не дають конкретних відповідей щодо умов які визначають зміст та якість управлінських взаємодій та того, як ці взаємодії впливають на рівень

психологічної культури освітньої взаємодії в цілому та те, як дані взаємодії впливають на формування важливих професійних компетенцій науково-педагогічних працівників ЗВО. Бракує досліджень, які присвячені впливу постаті керівника в системі вищої освіти на формування психологічної культури науково-педагогічних працівників ЗВО. Відтак, саме побіжність та фрагментарність праць присвячених визначенню управлінського виміру освітніх взаємодій та їх впливу на якість освіти в ЗВО і визначають *актуальність* даної статті.

Аналіз досліджень. Аналіз літературних джерел засвідчує, що сучасний стан системи освіти характеризується зростанням впливу ролі керівника. Виключенням не стали і питання пов'язані з психологічними взаємодіями учасників освітніх процесів. Життєвий досвід та практика засвідчують, що сьогодні в системі освіти потрібні професійно підготовлені, висококультурні, енергійні, керівники, які активно використовують досягнення науки й уміють прогнозувати визнаються одним із головних факторів, що визначають стан та перспективи розвитку психологічної культури сучасних учасників освітніх взаємодій. Адже успіх будь-якої справи залежить від майстерного керівника, який визначається як провідник і організатор змін. І система вищої освіти не є, звісно, виключенням.

Отже, що теоретико-методологічним підґрунтям для дослідження впливу керівника на розвиток психологічних взаємодій суб'єктів освітньої діяльності в системі вищої освіти України виступає зростання кількості наукових праць, у яких висвітлюється цей аспект; сучасний стан системи вищої освіти; розширення управлінських функцій керівників ЗВО та керівників структурних підрозділів ЗВО. Оскільки саме розширення управ-

лінських функцій керівника-освітянина значною мірою розкриває сутність його впливу на розвиток психологічної культури інших учасників взаємодій в системі освіти.

Так, відповідно до сучасних досліджень (Карамушка, 2003; Орбан-Лембрик, 2002; Мазін, 2023; Нестеренко, 2023, Popova, 2021; Sandal, 2020) психологічна культура керівника (окремі її елементи), як важлива сфера впливу на свідомість і діяльність підлеглих, стає одним із вирішальних факторів успіху в управлінні в системі освіти. Адже за допомогою психологічних компетенцій різноманітного спрямування, саме керівник визначає до якого психологічного типу належить особистість науково-педагогічного працівника, прогнозує і впливає на педагога відповідно до поставленої мети, принципів гуманістичної психології та етики. А демонструючи власний рівень психологічної культури такий керівник-освітянин сприяє розвитку психологічної культури науково-педагогічних працівників ЗВО.

Ідеальним є той варіант, коли керівник-освітянин підтримує та стимулює необхідність індивідуального розвитку колег. Такий керівник не створює бюрократію, не обмежує творчу діяльність, захищає кожного працівника від некомпетентного втручання підпорядкованого йому середнього та нижнього рівнів керівництва. Він корегує та адаптує структуру організації під її стратегію й співставляє її з ресурсами організації, постійно шукає мотивації для зацікавленості персоналу всіх рівнів.

Слід також зважати на той факт, що за сучасних умов децентралізації системи освіти, зростає і потреба у керівникові, здатного до оперативного та конструктивного реагування на багатоманітні перетворення, які відбуваються в українській освіті та мотивувати до ефективної управлінської діяльності підлеглих в умовах швидкозмінного середовища.

Мета статті. Відтак, метою даної статті є визначення тих характеристик керівника-освітянина (фасилітативного керівника), які сприяють вдосконаленню психологічного виміру управлінських взаємодій працівників ЗВО в цілому та визначають ефективність трансформацій в системі вищої освіти зокрема.

Виклад основного матеріалу. Традиційно, керівник-освітянин сприймається як особистість, що несе відповідальність за функціонування колективу, володіє чітко визначеними можливостями санкціонування дій підлеглих для впливу на їх професійну – активність. Нині ж, окрім окреслених вище функцій, сучасний керівник вдало використовуючи різноманітні психолого-управ-

лінські методи, засоби та операції стимулювання, активізує та спрямовує діяльність колег-освітян в необхідному для певної освітньої організації та держави, в цілому, напрямі.

Прикладом може служити той факт, що сучасні фахівці в галузі педагогіки (Майборода, 2016; Bogush, 2021; Detsiuk, 2020; Korolova, 2021; Popova, 2021; Sandal, 2020; Kholiavko, 2020; Д. М. Мазін (Мазін, 2023), Л. О. Нестеренко (Нестеренко, 2023) вирізняють риси, які, на їх думку, характеризують успішного керівника-освітянина і тим самим забезпечують ефективне управління в системі вищої освіти. Автори не вживають терміну «психологічна культура», проте за змістом запропоновані якості відповідають і є співзвучними йому. Це наступні якості керівника-освітянина:

- здатність керувати собою та підлеглими;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- наголос на постійне особисте зростання;
- вміння розв’язувати проблеми;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточення;
- знання сучасних управлінських підходів;
- уміння вивчати підлеглих і формувати ефективні робочі групи.

Характерно, що принципова відмінність діяльності керівника-освітянина від будь-якого іншого керівника, полягає в тому, що він не створює ні функціонально-інтелектуальних, ні матеріальних цінностей, він лише сприяє їх виявленню та формуванню. І тепер, коли, на сучасному етапі державотворення країни принципового значення в управлінській діяльності набувають здобуті чи «вторинні» навички, які свідчать про здатність людини до самовдосконалення, про позитивний та соціально-психологічний клімат у колективі, зростає роль керівника-освітянина, як особистості, яка повинна мати фасилітативні якості в структурі своєї особистості. Адже за умови наявності фасилітативних якостей у структурі особистості керівника-освітянина, такий керівник легше та ефективніше спрямує розвиток освітньої організації у потрібному напрямі.

Узагальнення наявних на даний момент типологій керівників системи освіти (Майборода, 2016; Bogush, 2021; Detsiuk, 2020; Korolova, 2021; Popova, 2021; Sandal, 2020; Kholiavko, 2020; Д. М. Мазін (Мазін, 2023), Л. О. Нестеренко (Нестеренко, 2023) дозволяє сформулювати основні психолого-управлінські функції *фасилітативного керівника*, які чинять значний вплив на розвиток та удосконалення психологічної куль-

тури суб'єктів освітньої діяльності. Отже, сучасний керівник-освітянин покликаний виконувати наступні найважливіші *психолого-управлінські функції*:

- психодіагностичну (за допомогою психологічних компетенцій різноманітного спрямування фасилітативний керівник визначає, до якого психологічного типу належить особистість освітянина, прогнозує її поведінку і впливає на неї відповідно до поставленої мети, принципів гуманістичної психології та етики);

- мотивувальну (фасилітативний керівник підтримує та стимулює необхідність розвитку працівників, не обмежує творчу діяльність, захищає кожного з них від некомпетентності підпорядкованого йому середнього та нижнього рівнів керівництва);

- фасилітативну (фасилітативний керівник-освітянин особисто зацікавлений у розвитку нових психологічних знань підлеглих, допомагає їм у самостановленні та саморозвитку).

В управлінській діяльності ці функції маніфестують себе у лідерському статусі керівника-освітянина, комунікативній компетентності, навичках спрямованих на подолання опору змінам з боку підлеглих. Саме такого керівника ми можемо визначити як фасилітативного керівника. Водночас, слід зазначити, що *лідерський статус* керівника-освітянина чи фасилітативного керівника значною мірою сприяє розвитку та удосконаленню психолого-управлінських взаємодій суб'єктів освітньої діяльності ЗВО. Загальновідомим фактом є те, що організації, що досягають успіху, відрізняються від протилежних ним тим, що володіють більш гнучким та ефективним керівництвом, керівництвом стиль якого містить певні лідерські ознаки. На сьогоднішній день, наявність в структурі особистості керівника-освітянина таких рис як ініціативність та творчість, відповідно до більшості наукових досліджень, є характеристикою скоріше лідера аніж керівника, та значною мірою сприяють розвитку психологічної культури підлеглих. Керівник в своїй діяльності керується нормативною основою влади, в той час як лідерство більшою мірою базується на процесі соціальної взаємодії, який в свою чергу є більш складним і тим, що потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації наслідувачів, а не підлеглих. Отже лідерство в ЗВО – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному використанні різноманітних джерел влади і спрямованих на мотивування людей для досягнення спільних

цілей. А наявність лідерських рис у структурі особистості керівника-освітянина є, водночас, і ознакою розвиненої психологічної культури. І саме наявність цих рис в структурі особистості керівника-освітянина дають право називати такого керівника фасилітативним керівником.

Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, керівник традиційного типу концентрує свої намагання в сфері прийняття рішень, а рішення як правило приймаються на основі минулого досвіду. У той час, як керівники-лідери та фасилітативні керівники постійно намагаються віднайти нові шляхи розв'язання проблем. Саме керівник-лідер чи фасилітативний керівник, який би мотивував своїх підлеглих до ефективного виконання своїх обов'язків та повноважень, є одним із визначальних компонентів розвитку та удосконалення психологічних взаємодій інших учасників освітнього процесу в ЗВО. На практиці ж, ефективність функціонування освітньої організації заснованої на основі лідерських відносин фасилітативного керівника проявляється в її здатності швидко, в обмежений термін виконувати досить складні завдання за найменш сприятливих умов.

Сучасними науковцями (Майборода, 2016; Bogush, 2021; Detsiuk, 2020; Korolova, 2021; Popova, 2021; Sandal, 2020; Kholiavko, 2020; Д. М. Мазін (Мазін, 2023), Л. О. Нестеренко (Нестеренко, 2023) визнається, що лідерським умінням та навичкам можна навчитися. Отже можна навчитися бути фасилітативним керівником. Як правило, лідерству передують кар'єра в організації, яка допомагає розвинути ці вміння та навички. При цьому наголошується, що лідерство – це не просто набір умінь та навичок, а якість характеру, яку особистість усвідомлено формує протягом життя. Успішний керівник-освітянин чи фасилітативний керівник, в структурі особистості якого наявні добре сформовані лідерські якості, характеризується:

- *здатністю створювати образ ефективної освітньої організації та доводити його до інших науково-педагогічних працівників;*

- *здатністю наділяти колег відповідними правами та повноваженнями для виконання поставлених цілей;*

- *здатністю визнавати власні недоліки і мати бажання для їх усунення.*

Зазначені вище якості є психологічними і за своїм змістом відповідають сутності психологічної культури, яка реалізується у наявності процесів самореалізації, саморозвитку, самореалізації в структурі особистості фасилітативного керівника.

За умови проєкції цих характеристик на підлеглих відбувається активний розвиток психологічної культури освітян на основі суб'єкт-суб'єктних відносин. Власне, ефективне лідерство фасилітативного керівника-освітянина передбачає також всебічний самоаналіз. Виявляється він в тому, що справжній фасилітативний керівник завжди задає собі питання на зразок: Чого мені як лідеру не вистачає? У чому мої сильні сторони? Готовність до цілеспрямованої психологічної роботи зі зміни особистісних рис та поведінських характеристик керівника-освітянина лежать в основі подальшого розвитку психологічної культури інших суб'єктів освітньої діяльності. Пояснюється це тим, що вміння особистості фасилітативного керівника-освітянина розвивати та використовувати власні психологічні ресурси детермінують не лише досягнення особисто бажаних результатів, а й значною мірою розвиток ЗВО в цілому.

Аналіз лідерських проявів керівника-освітянина доводить, що культура управління, а відповідно і культура управління (керівника) – важлива сфера впливу на свідомість і діяльність підлеглих, один із вирішальних факторів успіху в управлінні освітнім закладом. У свою чергу, культура управління в ЗВО визначається психологічною культурою – сукупністю знань з психології та умінь їх використовувати в роботі з людьми. За їх допомогою фасилітативний керівник визначає до якого психологічного типу належить особистість науково-педагогічного працівника, прогнозує і впливає на неї відповідно до поставленої мети, принципів гуманістичної психології та етики.

Відтак, роль фасилітативного керівника-освітянина стає визначальною у процесі розвитку психологічної культури інших суб'єктів освітньої діяльності ще й тому, що на нього покладено важливу місію *подолання опору змінам* з боку підлеглих. Саме керівник покликаний управляти тими функціональними процесами, що відбуваються в організації. *Фасилітативний керівник (керівник-лідер, харизматичний керівник) створює та підтримує атмосферу необхідності змін, стимулює зовнішню та внутрішню мотивацію підлеглих.* При цьому наявність навичок до подолання опору змінам виявляється у підтримці керівництвом позитивних (бажаних) психологічних змін. Важливе значення тут відіграють зворотній зв'язок, комунікація, письмові та усні звіти, рефлексія, експертні оцінки.

Досвід отриманий нами на Факультеті гуманітарних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія» засвідчує, що розпочати та, що є найважливішим, підтримати інновації,

спрямовані на розвиток психологічної культури підлеглих, здатні лише ті керівники, які змістовно та мотиваційно готові до змін та їх впровадження особисто. З іншого боку в сучасних умовах трансформації системи вищої освіти, коли на кожного керівника лягає тягар відповідальності за прийняття рішення та його ефективне втілення в життя колективом, виникає проблема узгодженості дій в організації, на яких опір змінам позначається у першу чергу. І саме фасилітативний керівник, знаючи природну схильність кожного індивіда відкидати та заперечувати зміни (оскільки через зміни виникають такі ефекти, як невпевненість, відчуття втрати, тривожність), може запобігти появі цих емоцій передавши інформацію про зміни неформальному лідеру організації, обговоривши необхідність змін із підлеглими, залучивши колектив до вироблення та прийняття остаточного рішення. Знімаючи напругу в колективі, керівник мотивує підлеглих, виступає лідером та реорганізатором в одній особі, яка своєю діяльністю гарантує цілісність та успішність ЗВО.

Аналіз існуючих праць (Майборода, 2016; Bogush, 2021; Detsiuk, 2020; Korolova, 2021; Popova, 2021; Sandal, 2020; Kholiavko, 2020; Д. М. Мазін (Мазін, 2023), Л. О. Нестеренко (Нестеренко, 2023) переконує, що стимулювання закріплення очікуваних змін (у разі адекватного використання засобів та методів заохочення) є одним з важливих чинників мотивування підлеглого і закріплення бажаних психологічних перетворень. Фасилітативний керівник, який не створює бюрократію, не обмежує творчу діяльність, захищає кожного працівника від некомпетентного втручання підпорядкованого йому середнього та нижнього рівнів керівництва, корегує та адаптує структуру організації під її стратегію та співставляє її з ресурсами організації, постійно шукає мотивації для зацікавленості персоналу всіх рівнів перетворюється на харизматичного керівника (фасилітативного лідера). Він перетворюється на людину, яка мотивує співробітника чи підлеглого ставити перед собою високі цілі, виконання яких вимагає мобілізації та виходить за межі безпосередньо особистісних інтересів.

Дуже важливо також, щоб фасилітативний керівник, у роботі якого суттєве значення займають творчі та евристичні операції, не піддався формалізації та завжди розумів і вмів співставляти особистісні й групові цілі, використовувати різні способи мотивування та стимулювання, спирався не лише на власну інтуїцію, а і на наукові розробки в галузі теорії та практики управління, психології та педагогіки. Інакше в підлеглих може спо-

стерігатися зниження персональної ідентичності, спроби реалізувати неможливі до виконання проєкти чи ідеї.

Висновки. Отже, фасилітативний керівник з розвинутою психологічною культурою завжди розуміє підлеглих, він простий та демократичний у спілкуванні, незалежний та креативний, саме йому вдається створити команду для досягнення поставленої мети найбільш ефективними методами. Такий керівник стимулює та надихає підлеглих, навчається протягом усього життя і допомагає підлеглим у їх самостановленні та саморозвитку. Як наслідок цих перетворень освітня організація (ЗВО) стає більш гнучкою, динамічною та успішною.

Акцент на необхідності гнучкості особистості фасилітативного керівника-освітянина є важливим аргументом на користь твердження про гуманізацію управлінської діяльності в ЗВО України, становлення нового типу фасилітативного керівника, сконцентрованого на людині, керівника-освітянина, який високо цінує взаєморозуміння, дозволяє підлеглим максимально впливати на вироблення та прийняття рішень, бере до уваги потреби підлеглих, допомагає вирішувати проблеми, сприяє професійному зростанню колег. Нині формується новий тип відносин керівника та підлеглого за принципом суб'єкт-суб'єктної взаємодії, на основі якісно нових компонентів комунікативних компетенцій, який є визначальним і вирішальним для розвитку психологічної культури суб'єктів науково-педагогічної діяльності в системі вищої освіти України. Саме творчий, дієвий, відповідальний, з розвинутою психологічною культурою фасилітативний керівник-освітя-

нин визначає ефективність управлінських взаємодій в ЗВО та закріплення якісних психологічних змін у структурі особистості науково-педагогічного працівника. Як правило, такий керівник особисто зацікавлений у прискоренні змін, у розвитку нових психологічних компетенцій підлеглих. Фасилітативний керівник-лідер, характеризується готовністю до цілеспрямованої психологічної роботи зі зміни особистісних рис та поведінкових характеристик, що лежать в основі психологічної культури. Це, насамперед, виявляє себе у наявності вмінь та готовності в структурі особистості розвивати та використовувати власні психологічні ресурси для досягнення бажаних результатів. При цьому, лідерські риси фасилітативного керівника-освітянина є похідними розвинутої психологічної культури, що значною мірою визначають якість та ефективність управлінської діяльності в системі освіти України. При цьому, психологічна культура фасилітативного керівника – це важлива детермінанта розвитку психологічної культури (підлеглих) у ЗВО. Вона знаходить відображення в усіх складових процесу управлінської діяльності в системі освіти, а відтак може бути визначена як вагома детермінанта її ефективності. Її слід розглядати як важливий *інтегруючий організацію фактор та стратегічний інструмент здійснення управління, мобілізації науково-педагогічних працівників, що забезпечує прийняття й реалізацію рішень, розрахованих на перспективу*, який стає можливим за умови наявності лідерських рис в структурі особистості фасилітативного керівника-освітянина, комунікативної компетентності й навичках ефективного стимулювання та мотивування підлеглих спрямованих на мінімізацію опору змінам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
2. Мазін Д.М., Нестеренко Л.О. Використання основних інструментів активного слухання в процесі викладання англійської мови за професійним спрямуванням. *Пріоритетні наукові розробки у сфері педагогіки та психології: матеріали між нар. конф (м.Ченстохова, Республіка Польща, 1–2 листоп. 2023 р.)* / .Полонійна академія в Ченстохові. – Чехонстова, 2023. – С. 133–137. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-366-8-33> (дата звернення 10.05.2025).
3. Майборода В. К., Нестеренко Л. О. Провідні умови розвитку психолого-педагогічної культури викладача вищого навчального закладу. *Вища освіта України (Наука і вища освіта) : теоретичний та науково-методичний часопис*. 2013. № 2 (додаток). С. 165–174. Авторські с. 162–174.
4. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
5. Нестеренко Л. Активне слухання як спосіб підвищення ефективності комунікації у процесі викладання іноземної мови за професійним спрямуванням (на прикладі англійської мови). *Український педагогічний журнал*. 2021 (4), С. 206–213. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-4-206-213> (дата звернення 10.05.2025).
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління: монографія. Івано-Франківськ: “Плай”, 2002. 426 с.
7. Коритнюк Р. С., Ніженківська І. В., Кісельова О. Г., Косяченко К. Л., Давтян Л. Л. Принципи і методологія сучасної андрагогічної моделі навчання дорослих. *Збірник наукових праць співробітників НМАПО ім. П. Л. Шупика*. 2018. Вип. 29. С. 59–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpsnmapo_2018_29_8 (дата звернення 10.06.2022)
8. Професійний стандарт на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти», затверджений 23 березня 2023 року. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/standarty/2021/03/25/Standart%20na%20hrupu%20profesiy_Vykladachi%20zakladiv%20vyshchoyi%20osvity_25.03.pdf (дата звернення 10.05.2025).

9. Bogush A., Korolova T., Popova, O. Development of university students' linguocultural competence under conditions of coronavirus pandemic: Ukrainian dimension. *Advanced Education*. 2021. (17), P. 103–117. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.228611> (дата звернення 10.05.2025).
10. Komar O., Kolisnichenko A., Derkach S., Kapeliushna T. Newly qualified foreign language teachers' adaptation in profession: challenges, problems, first achievements and further prospects. *Advanced Education*. 2021. (17), P. 35–45. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.228211> (дата звернення 10.05.2025).
11. Sandal J.-U., Detsiuk T., Kholiavko N. Developing foreign language communicative competence of engineering students within university extracurricular activities. *Advanced Education*. 2020. 7 (14), P. 19–28. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.192411> (дата звернення 10.05.2025).

REFERENCES

1. Karamushka L.M. (2003) *Psykhologhiia upravlinnia: navch. posib.* [Psychology of management: textbook] Kyiv: Millennium. 344 p. [in Ukrainian].
2. Mazin D.M., Nesterenko L.O. (2023) *Vykorystannia osnovnykh instrumentiv aktyvnoho slukhannia u protsesi vykladannia anhliiskoi movy za profesiinym spriamuvanniam* [Using basic tools of active listening in teaching English for specific purposes] *Prioritetni naukovy rozrobky u sferi pedahohiky ta psykhologhi: materialy mizhnar. nauk. konf. (m. Cherkashchyna, Respublika Polshcha, 1–2 lystop. 2023 r.) / Poloniina akademiia v Cherkashchyni. Cherkashchyna*. 133–137. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-366-8-33> (accessed: 10.05.2025). [in Ukrainian].
3. Maiboroda V.K., Nesterenko L.O. (2013) *Providni umovy rozvytku psykhologopedahohichnoi kultury vykladacha vyshchoho navchalnoho zakladu* [Key conditions for the development of university teacher's psychological and pedagogical culture] *Vyshcha osvita Ukrainy (Nauka i vyshcha osvita): teoretychnyi ta naukovo-metodychnyi chasopys*, 2 (dodatok). 165–174. [in Ukrainian].
4. Moskalenko V.V. (2008) *Sotsialna psykhologhiia: pidruchnyk. 2-he vyd., vypr. i dopov.* [Social psychology: textbook. 2nd ed., revised and updated] Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 688 p. [in Ukrainian].
5. Nesterenko L.O. (2021) *Aktyvne slukhannia yak sposob pidvyshchennia efektyvnosti komunikatsii u protsesi vykladannia inozemnoi movy za profesiinym spriamuvanniam (na prykladi anhliiskoi movy)* [Active listening as a way to increase communication efficiency in teaching ESP (based on English)] *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 4. 206–213. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-4-206-213> (accessed: 10.05.2025). [in Ukrainian].
6. Orban-Lembryk L.E. (2002) *Osnovy psykhologhi upravlinnia: monohrafiia* [Fundamentals of management psychology: monograph] Ivano-Frankivsk: Plai. 426 p. [in Ukrainian].
7. Korytnyuk R.S., Nizhenkivska I.V., Kiselova O.H., Kosiachenko K.L., Davtian L.L. (2018) *Pryntsypy i metodolohiia suchasnoi andrahohichnoi modeli navchannia doroslykh* [Principles and methodology of the modern andragogical model of adult education] *Zbirnyk naukovykh prats spivrobotnykiv NMAPO im. P.L. Shupyka*, 29. 59–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpsnmapo_2018_29_8 (accessed: 10.06.2022). [in Ukrainian].
8. *Profesiinyi standart na hrupu profesii «Vykladachi zakladiv vyshchoi osvity»*, zatverdzhnyi 23 bereznia 2023 roku [Professional standard for the group of professions “University teachers”, approved March 23, 2023]. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/standarty/2021/03/25/Standart%20na%20hrupu%20profesiy_Vykladachi%20zakladiv%20vyshchoyi%20osvity_25.03.pdf (accessed: 10.05.2025). [in Ukrainian].
9. Bohush A., Korolova T., Popova O. (2021) Development of university students' linguocultural competence under conditions of coronavirus pandemic: Ukrainian dimension. *Advanced Education*, 17. 103–117. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.228611> (accessed: 10.05.2025).
10. Komar O., Kolisnichenko A., Derkach S., Kapeliushna T. (2021) Newly qualified foreign language teachers' adaptation in profession: challenges, problems, first achievements and further prospects. *Advanced Education*, 17. 35–45. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.228211> (accessed: 10.05.2025).
11. Sandal J.-U., Detsiuk T., Kholiavko N. (2020) Developing foreign language communicative competence of engineering students within university extracurricular activities. *Advanced Education*, 7(14). 19–28. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.192411> (accessed: 10.05.2025).