Тетяна КРИВАНИЧ,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка (м. Тернопіль)
e-mail: tetyanakryvanich@gmail.com

Науковий керівник:
Ірина ШУЛЬГА,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Тернопільського національного педагогічного університету
імені Володимира Гнатюка (м. Тернопіль)

ВПЛИВ ТРАДИЦІЙНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ НА ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У сучасних умовах трансформації системи освіти особливого значення набуває формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі, оскільки саме він забезпечує продуктивну взаємодію вчителів, їхню професійну мотивацію, задоволення працею, здатність до інновацій та педагогічної творчості. Одним із визначальних чинників психологічного клімату в закладі освіти є стилю управління керівника, який безпосередньо впливає на характер міжособистісних відносин, згуртованість, професійну мотивацію педагогів та загальну атмосферу в освітньому середовищі [8]. Водночас цей зв'язок є двостороннім: управлінські рішення формують атмосферу колективу, а психологічний клімат впливає на ефективність управлінської діяльності [7].

Питання, дотичні до проблеми нашого дослідження, зокрема щодо професійної взаємодії в закладі освіти, взаємозв'язку стилю управління та його впливу на психологічний клімат в педагогічному колективі, вивчали Н. Васаженко, О. Візіренко, О. Жмурко, О. Мармаза, Г. Мешко, О. Мешко, Л. Пастух, О. Пищик, О. Темченко та інші учені. Це підтверджує актуальність обраної теми та зумовлює пошук нових рішень в умовах сучасних змін в освіті.

Мета дослідження – проаналізувати традиційні та інноваційні стилі управління та визначити їхній вплив на психологічний клімат закладу освіти.

Серед традиційних стилів управління найбільш сприятливим для психологічного клімату є демократичний. Він передбачає участь педагогів у прийнятті рішень, відкриту комунікацію з керівництвом, підтримку професійної ініціативи та самореалізації. Це сприяє довірі, взаємоповазі, згуртованості колективу, професійній мотивації та задоволеності працею, знижує конфліктність і підтримує творчу активність педагогів [10].

Натомість авторитарний стиль характеризується централізацією влади, одноосібним прийняттям рішень, жорстким контролем і обмеженням самостійності працівників. Його надмірне застосування може спричиняти психологічну напруженість, зниження довіри, конфліктність, емоційне виснаження, послаблення професійної ініціативи та командної взаємодії [1]. У педагогічному середовищі це може негативно позначатися і на якості освітнього процесу [8].

Ліберальний стиль, забезпечуючи значну свободу педагогів, може підтримувати їхню самостійність і творчість, однак за недостатньої координації здатний призводити до послаблення дисципліни, труднощів у спільній діяльності, нестабільності психологічного клімату та зниження колективної відповідальності [5].

Отже, традиційні стилі управління можуть по-різному впливати на психологічний клімат в педагогічному колективі: забезпечувати здорову атмосферу для довіри, співпраці та професійного розвитку кожного працівника, посилювати напруженість і конфлікти або негативно впливати на організованість колективу. Проте сучасні умови функціонування закладів освіти потребують пошуку більш гнучких управлінських підходів.

Сьогодні важливе значення відіграє ситуаційне управління, яке передбачає адаптацію способів керівництва до професійного досвіду, компетентності, мотивації та готовності працівників до самостійної діяльності. Такий стиль сприяє врахуванню індивідуальних особливостей педагогів, підвищенню мотивації, розвитку професійної автономії, довіри, творчості та саморозвитку.

Водночас сучасне управління орієнтоване й на розвиток людського потенціалу, внутрішньої мотивації, професійної самосвідомості та довіри, що цілком відповідає змісту трансформаційного стилю, який передбачає формування спільного бачення розвитку закладу, залучення педагогів до прийняття рішень, підтримку інновацій та професійного зростання. Його

значення особливо зростає в умовах реформ та організаційних змін у школі.

На відміну від попереднього, транзакційний стиль забезпечує чітку організацію діяльності, дотримання вимог, контроль результатів, дисципліну та стабільність. Він реалізується через визначення обов'язків, установлення критеріїв ефективності, стимулювання, контроль освітніх програм та оцінювання результатів роботи [12]. Варто зауважити, що надмірна орієнтація на контроль може знижувати ініціативність і творчість, посилювати напруженість та формалізацію взаємин [2, с. 15]. Найбільш доцільним цей стиль є в ситуаціях, що потребують організованості та стабільності [12].

У дослідженні ми наголошуємо, що важливим є партнерська взаємодія, яка передбачає залучення педагогів до управлінських процесів і прийняття управлінських рішень, спільну відповідальність за розвиток закладу освіти. У такому випадку актуальності набуває партисипативне управління, яке саме ґрунтується на залученні педагогів та інших учасників освітнього процесу до управління, принципах відкритості, партнерства й колективної відповідальності [4, с. 106]. Воно посилює відчуття причетності працівників до розвитку закладу, сприяє довірі, взаємоповазі, співпраці та зниженню конфліктності. Його ефективність залежить від готовності працівників брати участь в управлінні та здатності керівника організовувати конструктивний діалог [6, с. 29].

Ідея залучення педагогів до управління є базовою також для розподіленого стилю керівництва, який реалізується через професійні спільноти, команди, проєктні групи, участь педагогів у стратегічному плануванні та прийнятті рішень [11]. Такий підхід пов'язаний із вищим рівнем професійної взаємодії, сприятливішим психологічним кліматом, мотивацією та готовністю до інновацій. Водночас його результативність потребує відкритої комунікації, чіткого розподілу ролей і готовності до відповідальності; інакше можливі рольова невизначеність і труднощі координації.

В умовах сьогодення важливо враховувати не лише характер професійної взаємодії, а й потребу в емоційній підтримці працівників, тому особливої ваги набуває емоційне лідерство, що ґрунтується на здатності керівника розуміти емоційні потреби працівників, підтримувати їх у

професійно складних ситуаціях та створювати атмосферу довіри. Для педагогів воно також передбачає підтримку мотивації учнів і розвиток їхньої емоційної компетентності [9]. Високий рівень розвитку емоційного інтелекту керівника сприяє довірі, згуртованості та професійній мотивації, тоді як його недостатній розвиток може посилювати конфліктність і емоційне напруження [3, с. 122].

Отже, здійснений аналіз традиційних та інноваційних стилів управління дає підстави стверджувати, що обраний стиль суттєво впливає психологічний клімат закладу освіти. Особливу увагу у роботі зосереджено саме на сучасних підходах, зокрема транзакційному, партисипативному, розподіленому та емоційному, які більшою мірою орієнтовані на партнерство, довіру та професійну взаємодію та самореалізацію.

Список використаних джерел

1. Візіренко О. В., Темченко О. В. Управлінське спілкування керівника та його вплив на психологічний клімат у колективі. *Development of innovation systems: trends, challenges, prospects : Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Hamburg (Germany), March 04–07, 2025.* Hamburg, 2025. С. 165–167. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/items/7e2f646e-3ae5-4dde-acd9-78f8240c0e04 (дата звернення 18.09.2026).
2. Германсон Г. О. Вплив трансформаційного та транзакційного стилю лідерства керівника закладу загальної середньої освіти на розвиток цифрової культури педагогів. *ScienceRise: Pedagogical Education.* 2025. № 1 (62). С. 11–17.
3. Жмурко О., Васаженко Н. Психологічні механізми впливу емоційного інтелекту на управлінські процеси в закладах освіти. *Педагогіка безпеки.* 2025. Т. 10, № 2. С. 118–124. URL: https://pedbezpeka.vntu.edu.ua/index.php/pb/article/view/218 (дата звернення 20.09.2026).
4. Колісніченко Н., Коваль Г. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. № 3 (84). С. 105-109. URL: https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246301 (дата звернення 19.09.2026).
5. Лебідь Н., Міляєва В. Психологічні особливості стилю управління керівників-лідерів закладів середньої освіти. *International Scientific Journal of Universities and Leadership.* 2016. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/340479574_Psihologicni_osoblivosti_stilu_upravlinna_kerivnikiv-lideriv_zakladiv_serednoi_osviti (дата звернення 20.09.2026).

6. Мармаза О. І. Партисипативне управління у сфері освіти: сутність ідей, можливості, переваги, застереження. *Науково-методичні записки ПОІППО : Новій школі – нове освітнє середовище.* 2018. № 10. С. 27–33. URL: https://pano.pl.ua/images/FILES/nml/drukov_produk_POIPPOPDF/2018/NMZ10-2018.pdf (дата звернення 28.09.2026).

7. Мешко Г., Мешко О. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* 2022. № 1 (50). С. 186–190. URL: https://visnyk-ped.uzhnu.edu.ua/article/view/257719 (дата звернення 16.09.2026).

8. Пастух Л. В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. *Проблеми сучасної психології.* 2018. № 41. С. 272–286. URL: https://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/view/156546 (дата звернення 16.09.2026).

9. Сіденко Ю., Драгола Л., Копчинська О. Концептуальний аналіз ролі емоційного інтелекту в забезпеченні лідерської ефективності. *Психологічний журнал.* 2025. № 15. С. 24–32. URL: https://psyj.udpu.edu.ua/article/view/342103 (дата звернення 21.09.2026).

10. Торубара В. В. Підтримка продуктивності праці педагогів шляхом формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом закладу дошкільної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 1 (202). С. 41–45. URL: https://isp.pano.pl.ua/article/view/251605 (дата звернення 19.09.2026).

11. Harris A., Jones M., Ismail N. S. E. Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management.* 2022. Vol. 42 (2). P. 1–19. URL: https://www.researchgate.net/publication/364590018_Distributed_leadership_taking_a_retrospective_and_contemporary_view_of_the_evidence_base (дата звернення 23.09.2026).

12. Hinkin T. R., Schriesheim C. A. A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly.* 2008. Vol. 19 (5). P. 501–513. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000933 (дата звернення 25.09.2026).