

# УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ. ПРОФІЛЬНЕ НАВЧАННЯ

УДК 37.07:159.925

DOI: 10.37026/2520-6427-2024-118-2-11-17

Ольга ВОРОН,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки

й освітніх інновацій

Рівненського обласного інституту

післядипломної педагогічної освіти,

м. Рівне, Україна

ORCID: 0000-0003-0855-5345

e-mail: oljiavoron@gmail.com

## ЗНАЧЕННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ УСПІШНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

**Анотація.** У статті розглянуто зміст і показники емоційного інтелекту, зокрема загальну категоріальну структуру та її компоненти, конкретизовано основні категоріальні характеристики емоційного інтелекту керівників закладів освіти у співвіднесенні з їхньою професійною діяльністю. Наголошено на важливості емоційного інтелекту в системі основних компетенцій керівника закладу освіти. Окреслено взаємозв'язок між емоційним інтелектом та ефективним керівництвом, доведено, що наявність емоційного інтелекту є важливою компетенцією для успішної кар'єри керівника.

Проаналізовано останні наукові дослідження в галузі емоційного інтелекту, а також його вплив на успішність керівництва. Виокремлено дослідження, в яких доведено, що високий рівень емоційного інтелекту

допомагає керівникам краще розуміти інших людей, ефективно керувати командою та знаходити спільну мову зі співробітниками.

Характеризовано основні ролі емоційного інтелекту в системі ключових компетенцій керівника (управління власними емоціями, емпатія, соціальна компетентність тощо). Наголошено, що розвиток емоційного інтелекту є важливим елементом професійної діяльності керівника в кризовий період, що дозволяє йому успішно керувати закладом загальної середньої освіти.

**Ключові слова:** професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, емоційний інтелект, емоційна компетентність, емоційне мислення, емоційна креативність.

Olga VORON,

Candidate of Pedagogical Sciences,

Associate Professor of the Department

of Pedagogy and Educational Innovations,

Rivne Regional Institute

of Postgraduate Pedagogical Education,

Rivne, Ukraine

ORCID: 0000-0003-0855-5345

e-mail: oljiavoron@gmail.com

## MEANING OF EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR SUCCESSFUL PROFESSIONAL ACTIVITY HEAD OF THE GENERAL INSTITUTION SECONDARY EDUCATION IN A CRISIS PERIOD

**Abstract.** The article examines the content and indicators of emotional intelligence, in particular the general

categorical structure and its components, specifies the main categorical characteristics of the emotional intelligence of

heads of educational institutions in relation to the labor functions of their professional activity. The importance of emotional intelligence in the system of the manager's main competencies is also emphasized. The relationship between emotional intelligence and effective leadership is shown, having emotional intelligence has been proven to be an important competency for a successful managerial career. The author analyzed the latest scientific research in the field of emotional intelligence and its impact on leadership success; research that proves that a high level of emotional intelligence helps managers better understand other people, effectively manage a team and find a common language with employees. The article examines the main roles of emotional intelligence in the system of key competencies of a manager, such as managing one's own emotions, empathy, social competence, and others. The conclusion is that the development of emotional intelligence is an important element of the professional activity of the head of an educational institution in a crisis period, which allows him to better understand other people, lead a team, be more empathetic and find a common language with different people. The article analyzes the essence and importance of the emotional intelligence of the director/head of the National Security Agency for successful management in a crisis period based on the research of scientific works of domestic and foreign scientists, normative and legal documents. Recommendations for reducing the intensity of emotions have been developed. For the purpose of professional efficiency, the head of the PPE needs to actively interact, achieve mutual understanding in the process of performing professional functions, understand the behavior of people, understand their emotional state and needs, provide psycho-emotional support, find individual approaches, react emotionally adequately to anger, dissatisfaction, and criticism from others, to maintain balance in conflict situations, i.e. to be prepared for effective communication and emotionally intelligent behavior, namely: able to manage other people's emotions.

**Key words:** professional activity of the head of a secondary education institution, emotional intelligence, emotional competence, emotional thinking, emotional creativity.

**Постановка проблеми.** Якості особистості керівника мають вирішальний вплив на ефективність управлінської діяльності керованого ним закладу. Причому, важливі як ділові, так і особисті якості. Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти (далі – ЗСО) ставить високі вимоги до колег, але і сам відповідає їм. Він цінує роботу та час працівників, із повагою ставиться до них, готовий вислухати критику та зауваження.

Тож якими особистими якостями має володіти успішний керівник? Передусім – це емоційний інтелект, комунікабельність, впевненість у собі, здатність вести за собою, вміння донести свою думку, етичність, чесність, ініціативність.

Зауважимо, що в період дії воєнного стану перед керівниками закладів загальної середньої освіти постали такі завдання, що вимагають від фахівця розвиненості низки компетентностей, які є необхідними саме для цього періоду й обумовлені особливими обставинами.

Так, керівник / директор закладу ЗСО сьогодні має вміти організувати безпечне освітнє середовище для дітей, налагоджувати освітній процес із використанням сучасних технологій, мобільно приймати необхідні рішення в кризових ситуаціях тощо. Основними орієнтирами для менеджерів освіти в таких умовах залишається реалізація Державних освітніх стандартів, спрямованих на «всебічний розвиток, виховання і соціалізацію особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованій взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності» (Закон України «Про освіту», 2017). Реалізація цієї мети можлива лише за умов наявності професійної компетентності менеджера освіти, що найбільш повно представлена у професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», 2021).

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічну базу дослідження склали розробки емоційного інтелекту як зарубіжних науковців (Р. Бар-Он, Г. Гарднер, Д. Гоулман, Д. Карузо, Р. Купер, Дж. Майер, А. Саваф, П. Саловеї), так і напрацювання українських учених (І. Андреева, В. Зарицька, Н. Коврига, С. Деревянко, Е. Носенко). У низці сучасних зарубіжних і вітчизняних теорій емоція розглядається як особливий тип знання. Відповідно до цього підходу щодо розуміння емоцій висувається поняття «емоційний інтелект», яке визначається, як: здатність діяти згідно з внутрішнім середовищем своїх відчуттів і бажань (Buck, 1991); уміння розуміти поведінку особи, що репрезентується в емоціях, та управляти емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу (Salovey, Mayer, 1994); сукупність емоційних, особистих і соціальних здібностей, що впливають на загальну здатність кого-небудь ефективно справлятися з вимогами навколишнього середовища.

Емоційний інтелект не є чимось кардинально відмінним від того, що вимірюється за допомогою IQ. Це передусім – ментальна здатність, за допомогою якої відбувається перероблення особливого типу інформації – інформації емоційної (Mayer, Di Paolo, Salovey, 1990). Відомо, що люди з високим IQ, але невисоким емоційним інтелектом не повною мірою використовують свій потенціал, а отже, втрачають шанси на успіх, адже мислять, взаємодіють і спілкуються неконструктивно. Проблема емоційної саморегуляції – одна з найважливіших для людини. Виконання трудових функцій вимагає від керівника насамперед прийняття виважених рішень, уміння стримувати негативні емоції (роздратованість, злість, невпевненість), вгамовувати страх та невдоволення.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває освітній менеджмент, адже освіта була і залишається провідною галуззю розвитку суспільства та його стабільності. Незважаючи на непростий період, який Україна переживає нині, здобувачі освіти мають отримати належну якість освіти. Відповідно до цього

кардинально змінилися й організаційно-управлінські засади в закладах загальної середньої освіти. У зв'язку з цим у наукових джерелах особлива увага звертається на емоціогенний характер управління, викликаний стресогенністю, високим ступенем відповідальності, інтенсивними міжособистісними взаєминами, що вимагає ефективної емоційно-вольової регуляції (Димань, 2010). За цих непростих умов керівники закладу освіти мають бути притаманні такі професійно-важливі якості, що включають емоційні компоненти, як: емоційна стриманість, емоційна врівноваженість, емпатія, експресивна сензитивність, дівість, комунікативні управлінські здібності.

Зважаючи на невизначеність сутності емоційного інтелекту та недостатню конкретизацію його значення в управлінні закладами освіти в умовах воєнного стану, **мета нашого дослідження** – теоретично обґрунтувати сутність та значення емоційного інтелекту для здійснення успішної професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти в кризовий період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінські процеси школи в умовах невмотивованої військової агресії російської федерації проти України стають важливим чинником повноцінного успішного функціонування закладів загальної середньої освіти. Зважаючи на викладене вище, Т. Сорочан зауважує: «Безперечно, кожен керівник закладу освіти у важкі часи кризи хоче не просто знайти вихід, а й окреслити його майбутню оптимістичну перспективу» (Сорочан, 2009). На думку науковиці, криза – це «різка зміна звичайного стану речей, злам, загострення становища, критичне виявлення протиріч у соціально-економічній системі, організації, яке загрожує її стійкості в навколишньому середовищі» (Сорочан, 2009). У зв'язку з цим учені визначають управління в період кризи як «управління системами у стані дисбалансу, що передбачає сукупність процедур, методів, прийомів, спрямованих на розпізнавання криз, їхню профілактику, створення умов для зниження негативного впливу та подолання наслідків» (Спіфанова, Оранська, 2016).

Варто наголосити, що в період кризи суттєвих змін зазнали організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту. Менеджер освіти щоденно приймає рішення, які ґрунтуються на особистісних принципах і цінностях, серед яких – лідерство, впевненість у собі, наполегливість і вміння переконувати, прагнення брати на себе відповідальність. Зокрема, в період дії воєнного стану найважливішими є здатність до тривалої напруженої роботи, вміння «тримати удар» та швидко включитися в нову діяльність.

Керівник закладу загальної середньої освіти – це лідер оновленого змісту освіти, технологій, форм та методів організації освітнього процесу. Основними складниками результатів діяльності директора закладу освіти є: освітнє середовище; система оцінювання результатів навчання учнів; педагогічна діяльність; управлінські процеси. Для досягнення ним успіху в управлінській діяльності найголовніше – це здатність керівника до співчуття, так званого «емоційного резонансу», розуміння почуттєвого стану іншого (Димань, 2009).

Поняття результативності й успішності

професійної діяльності тісно пов'язані між собою. Успіх у професійній діяльності проявляється передусім у доягненні керівником поставленої цілі та подоланні (перетворенні) умов, що перешкоджають досягненню цієї цілі. За таких обставин можемо виділити такі показники успішності: актуальність та відповідність усіх дій відповідно до визначеної стратегії розвитку закладу; оптимальність витрачених зусиль для досягнення визначених цілей; раціональність способів та прийомів діяльності; конкретність і перспективність дій; активність і самостійність діяльності керівника.

Управління закладом загальної середньої освіти в кризовий період потребує розвинутої чуттєвості, емпатійності, відкритості керівника. Емоційний інтелект розглядається як підструктура соціального інтелекту, що включає здатність спостерігати за власними емоціями та емоціями інших людей, розрізняти їх і використовувати цю інформацію для управління мисленням і діями (Mayer, Salovey, 2005).

Незважаючи на те, що термін «емоційний інтелект» використовується ще з початку 90-х років ХХ століття, однак єдиного його трактування немає й досі. Як зазначають А. Гацько та О. Смігунова (2016), найпопулярнішими визначеннями цього терміна є такі: 1) набір некогнітивних здібностей, компетенцій і навичок, пов'язаних із соціальними, емоційними й персональними та пов'язаними із виживанням можливостями, що впливають на здатність людини справлятися з вимогами і тиском зовнішнього середовища (Рувен Бар-Он); 2) здатність розуміти власні почуття та почуття інших людей, мотивувати самого себе та інших, управляти своїми емоціями та емоціями інших осіб (Деніел Голмен); 3) здатність відслідковувати власні почуття та емоції, а також почуття та емоції інших людей, розрізняти їх та використовувати для скеровування думок і дій (Пітер Селовеї, Джон Мейер).

У представлених вище джерелах зазначається, що EQ (емоційний інтелект) – це вміння аналізувати свої емоції та емоції інших людей, тобто диференціювати їх на позитивні й негативні, скеровувати себе та інших до виконання певних дій. Означений термін можемо трактувати також і як структуру здібностей особистості, базовану на підсвідомому чи свідомо отриманому багажі знань та розумовому інтелекті, спрямовану на розпізнавання своїх почуттів та емоцій, почуттів та емоцій інших людей, відстеження їх та керування ними, формуючи та змінюючи їх для досягнення поставленої мети чи завдань як власних, так і колективних. Люди з високим рівнем емоційного інтелекту більш гнучкі у своїй поведінці, можуть легко порозумітися з іншими, а також легко досягають поставлених цілей.

Д. Гоулман у своїй книзі «Емоційний інтелект» виокремлює такі його складники:

1. Самосвідомість – глибоке розуміння власних емоцій, усвідомлення своїх сильних та слабких сторін, мотивів, цінностей тощо, а як результат – особа стає впевненою в собі, реалістичніше зважає на рішення, пов'язані з вибором конкретних дій, що стосується її стану, реалізації намірів тощо.

2. Самокерування (фасилітація мислення) – найчастіше пов'язане з функцією контролю та

регулювання (опанування чи зміна) своїми емоціями, проявляється у відкритості, вмінні пристосовуватися, бути оптимістом.

3. Соціальна свідомість, або емпатія – вміння брати до уваги почуття інших осіб, за допомогою чого можна було б скеровувати їхні дії в напрямі, який би відповідав їхньому емоційному стану, можливостям, здібностям.

4. Керування взаєминами – співпраця, що дозволяє менеджерів створювати зі своїх підлеглих команду професійних однодумців (Гоулман, 2018).

Саме ці складники формують основу моделі емоційного інтелекту, запропоновану свого часу Дж. Мейером, Д. Карузо і П. Селовеем (Ровенська та ін., 2018). Оволодівши власними емоціями, у подальшому менеджер зможе більш ефективніше використовувати їх для спілкування з підлеглими, правильної передачі власних емоцій з метою стимулювання їх до виконання поставлених цілей, завдань, управління конфліктами, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, прийняття оптимальних управлінських рішень за умов наявності альтернативних варіантів тощо. У структурі емоційного інтелекту найчастіше основними компонентами є здатність до розуміння емоцій та здатність до управління емоціями. Розвиток здатності до розуміння емоціями вважаємо першим кроком до розвитку емоційного інтелекту.

У своїх дослідженнях здатність до розуміння емоцій науковці зазвичай визначають як уміння: розпізнавати емоцію, тобто встановлювати факт наявності емоційного переживання в себе або іншої людини; ідентифікувати емоцію, зокрема встановлювати, яку саме емоцію переживає людина сама або ті, хто її оточує, та знаходити для неї словесне вираження; розуміти причини, що викликали емоцію, а також наслідки, до яких вона призведе. Розуміння емоцій починається зі здатності їх розпізнати, або, як зазначає сучасна науковиця І. Андреева, реєструвати у своїй свідомості емоційні процеси, виокремлюючи найбільш виражені їхні прояви.

Людина використовує різні джерела інформації,

які несуть знання про емоційні переживання. Провідною ознакою розпізнання власної емоції є її суб'єктивне переживання, а розпізнання емоцій інших людей відбувається передусім за зовнішніми проявами емоцій, серед яких: міміка і поза, зміна голосу та мовлення, поведінка, вегетативні реакції тощо. Вагома роль емоційного інтелекту – незаперечний факт успіху керівника закладу освіти у його професійній діяльності. Розуміти свої емоції, керувати ними та передавати іншим конструктивний емоційний посыл є запорукою успішної управлінської діяльності у різних сферах її застосування. Директору школи важливо розвивати ці здібності, зокрема: безпомилково розрізняти власні емоції та емоції інших людей; використовувати емоції для підвищення ефективності розумової діяльності; розуміти значення емоцій; управляти емоціями. Отож бути емпатійним означає бути відповідальним, активним, сильним і в той же час – тонким і чуйним.

Після виходу у 1995 році у світ книги Д. Гоулмана «Емоційний інтелект» цей термін став загальноживим. Відповідно, за Д. Гоулманом, емоційний інтелект (*Emotional Intelligence*) – це здатність усвідомлювати власні почуття та почуття інших людей. Конкретна структура емоційного інтелекту, на думку вченого, включає різноякісні та навіть різноспрямовані параметри: по-перше, розуміння власних емоцій, цілей і результатів своєї поведінки, а також розуміння емоцій і поведінки інших людей; по-друге, вміння контролювати власні емоції та поведінку, а також впливати на поведінку інших людей. Ці якості, навіть якщо і відносяться до емоційної сфери, є різноспрямованими, а тому в одного і того ж індивіда можуть бути представлені по-різному.

Д. Гоулман дійшов висновку, що для ефективного управління емоційний інтелект має вирішальне значення. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33 % визначається технічними навичками, знаннями й інтелектуальними здібностями (тобто IQ), а на 67 % – емоційною компетентністю (тобто EQ). Щодо керівників, то ці цифри різняться ще більше: успішність їхньої діяльності на 85 % визначається EQ і лише на 15 % – IQ (див. рис.) (Гоулман, 2018).

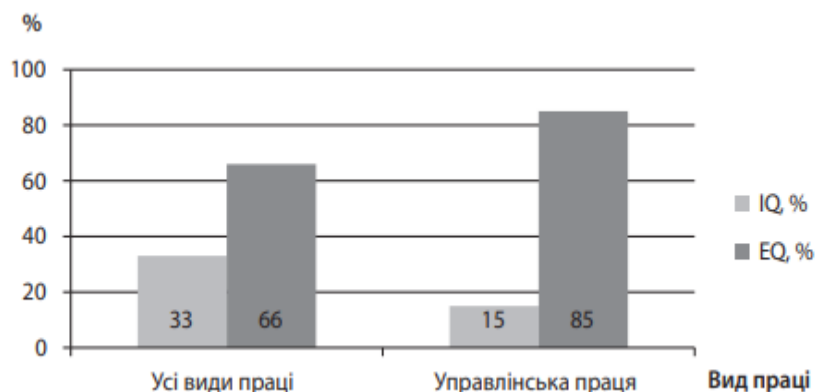


Рис. Дослідження Д. Гоулмана щодо впливу EQ та IQ на успішність діяльності керівників

Зважаючи на це, для ефективної та успішної діяльності директора закладу ЗСО в кризовий період розвиток емоційного інтелекту набуває особливого

значення. Відповідно виконання функцій управління персоналом (підбір персоналу, його адаптація та розвиток, розвиток організаційної культури, мотивація

персоналу тощо) вимагають від менеджера «еталонної» поведінки. Найбільш прийнятними, на нашу думку, стилями емоційного лідера є ідеалістичний, навчальний, товариський та демократичний. Їхнє використання означає, що керівник не відступає від власних принципів та цінностей, живе та працює у ритмі повноцінного та емоційно насиченого життя. Високий рівень емоційного інтелекту забезпечує сприятливі взаємовідносини в колективі, порозуміння між керівником і підлеглими та активну позицію освітньої установи загалом.

Емоціогенний характер діяльності керівника ЗСО як представника професій типу «людина – людина» накладає певний відбиток на особистість фахівця. У зв'язку з цим керівникові надзвичайно важливо забезпечити розвиток емоційних ресурсів, які допоможуть йому адекватно проявляти власні емоції заради успішного виконання професійної діяльності та збереження внутрішньої гармонії. Здатність до управління емоціями вважається одним із компонентів структури емоційного інтелекту.

Конструктивне управління емоціями означає, що людина спроможна:

- контролювати інтенсивність емоцій, передусім «приглушувати» надмірно сильні емоції;
- контролювати зовнішнє вираження емоцій;
- за необхідності довільно викликати ту чи іншу емоцію.

Зважаючи на викладене вище, зазначимо, що в ситуаціях, коли емоції переживаються надто гостро і заважають ефективності спілкування з іншими людьми, вираженому прийняттю рішень, збереженню внутрішньої гармонії, корисною буде так звана «швидка допомога собі», тобто рекомендації щодо зниження інтенсивності емоцій. Зокрема, актуальними будуть такі рекомендації керівникові щодо дій, коли виникають негативні емоції:

1. Зняття гострого стресу: голосно покричати, потупати ногами.
2. Розслаблення: глибоко подихати, порелаксувати, візуалізуватися.
3. Переключення режиму роботи мозку: можна, наприклад, три хвилини ретельно вивчати будь-який предмет у полі зору (стіл, камінь, дерево тощо), ніби незабаром доведеться скласти іспит, згадуючи всі деталі цього предмета.
4. Відсторонення від ситуації: побачити ситуацію зверху, знизу, збоку, здалеку, поблизу (і обов'язково побачити себе в цій ситуації).
5. Аналіз проблеми: головна проблема – наслідок проблеми – наявні вже рішення.
6. Вербалізація емоцій (Я-висловлювання): промовити, описувати вголос чи письмово свої емоційні переживання та їхні причини.

На сьогодні вивчення емоційного інтелекту перебуває на стадії становлення, проте є чимало дієвих практик щодо його розвитку. Вони допоможуть керівникові закладу освіти підвищити свою компетентність, досягти успіху та забезпечити ефективність діяльності освітньої установи. Передусім необхідно приділяти увагу всім методам розвитку емоційного інтелекту, адже тільки так можна досягти

високого рівня EQ. Відсутність емоційного інтелекту, як показали дослідження, може мати негативні соціально-економічні наслідки для працівників, саме тому заходи з розвитку емоційного інтелекту закладу загальної середньої освіти повинні стати складником компетентності для керівників. Те, наскільки ефективно лідер управлятиме своїми почуттями, опануватиме власні емоції, зокрема розпізнаватиме їх, використовуватиме для досягнення групових цілей, залежить рівень його емоційного інтелекту.

Школа, що розвивається, потребує сьогодні нового покоління керівників із високим рівнем IQ і EQ. На нашу думку, важливого значення у зв'язку з цим набуває емоційний інтелект, що мотивує управлінців до переосмислення своїх ділових та особистісних цінностей, до уточнення своєї ролі у процесі розвитку школи на основі розуміння стратегії, цілей та викликів нової української школи в кризовий період. Освітній менеджер покликаний показувати приклад та демонструвати модель поведінки, відповідати за результативність та якість діяльності закладу освіти. Він також має усвідомити роль покладеної на нього відповідальності за здійснення завдання щодо організації освітнього процесу в школі, самоорганізації здатності виконати цю роль та позиціонувати мотивацію до реалізації Концепції Нової української школи серед усіх учасників освітнього процесу. Така самоорганізація – потужний інструмент управління продуктивністю працівників, розвитку їхніх компетенцій, управління командою безпосередньо для керівника, а також розширення можливостей та залучення працівників. Від успішного виконання означених вище чинників залежить результативність та ефективність управлінської діяльності, а отже, і підвищення якості шкільної освіти.

Насамкінець варто наголосити, що «освітній процес тільки тоді може вважатися досконалим, якщо він забезпечує не лише успішне задоволення суспільних запитів сьогодення, а й визначає загальні підходи щодо вирішення майбутніх проблем...» (Освіта України в умовах воєнного стану, 2022).

**Висновки.** Отже, на основі дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правових документів нами проаналізовано сутність та значення емоційного інтелекту директора / керівника закладу ЗСО для успішного управління в кризовий період, розроблено рекомендації щодо зниження інтенсивності емоцій. Доведено, що керівнику закладу ЗСО з метою професійної ефективності необхідно активно взаємодіяти з людьми, досягати взаєморозуміння у процесі виконання професійних функцій, розбиратися у поведінці людей, розуміти їхній емоційний стан і потреби, надавати психоемоційну підтримку, знаходити індивідуальні підходи, емоційно адекватно реагувати на гнів, невдоволення, критику з боку інших, зберігати рівновагу в конфліктних ситуаціях, тобто бути підготовленими до ефективної комунікації та емоційно розумної поведінки, здатними управляти емоціями інших людей.

**Перспективи подальших досліджень** в означеному напрямі передбачають напрацювання методологічних інструментів розвитку емоційного

інтелекту керівників закладів загальної середньої освіти, розроблення технік вербалізації власних емоцій (Я-висловлювання). У комплексі з методиками їхня реалізація сприятиме успішній управлінській діяльності директорів закладів ЗСО в період дії воєнного стану та післявоєнний період.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 02.06.2024).

Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства освіти України від 17.09.2021. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 02.06.2024).

Buck, R. (1991). Motivation, emotion and cognition: a developmental-interactionist view. *International review of studies on emotion* / K. N. Strongman (ed.). Wiley, P. 15.

Salovey, P., Mayer, J. D. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. *Personality and intelligence* / J. Stenberg, P. Ruzlis (eds). Cambridge: Cambr. univ. Press, P. 2.

Mayer, J. D., Di Paolo, M., Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal Pers Assessment*. Vol. 54, 3, 4, Pp. 772–781.

Димань, В. Ю. (2009). Проблема розвитку емоційного інтелекту майбутнього менеджера освіти в процесі професійної підготовки. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць Ун-ту менеджменту освіти НАПН України; Асоц. безперерв. освіти дорослих*. Київ: Геопринт. Вип. 13. Ч. 2. 344 с.

Сорочан, Т. М. (2009). Антикризисні поради керівникові навчального закладу. *Управління освітою*. № 11. С. 3–5. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD\\_5.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf) (дата звернення: 01.06.2024).

Спіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. (2016). Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. № 2. С. 265–269.

Mayer, J. D., Salovey, P. (2005). Emotional intelligence. Available at: [https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality\\_lab](https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab) (Accessed: 02.06.2024).

Гацько, А. Ф., Смігунова, О. В. (2016). Емоційний інтелект як стратегічний важіль лідерства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Вип. 177. С. 61–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_177\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10) (дата звернення: 01.06.2024).

Гоулман, Д. (2018). Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват. 512 с.

Ровенська, В. В., Кліндух, Г. М., Ракитянська, Н. А. (2018). Емоційна компетенція керівників як один з інструментів управління трудовим потенціалом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (51). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf?sequence=1> (дата звернення: 01.06.2024).

Освіта України в умовах воєнного стану. *Інноваційна*

*та проектна діяльність: науково-методичний збірник*. (2022) / за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ – Чернівці: Букрек. С. 5. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf> (дата звернення: 01.06.2024).

#### REFERENCES

Pro osvitu: Zakon Ukrainy [About education: Law of Ukraine] vid 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (data zvernennia: 02.06.2024). [in Ukrainian].

Profesiyniy standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» [Professional standard «Head (director) of the general secondary education institution»] vid 17.09.2021. № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (data zvernennia: 02.06.2024). [in Ukrainian].

Buck, R. (1991). Motivation, emotion and cognition: a developmental-interactionist view. *International review of studies on emotion* / K. N. Strongman (ed.). Wiley, P. 15. [in English].

Salovey, P., Mayer, J. D. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. *Personality and intelligence* / J. Stenberg, P. Ruzlis (eds). Cambridge: Cambr. univ. Press, P. 2. [in English].

Mayer, J. D., Di Paolo, M., Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal Pers Assessment*. Vol. 54, 3, 4, Pp. 772–781. [in English].

Dyman, V. Yu. (2009). Problema rozvytku emotsiynoho intelektu maibutnoho menezhnera osvity v protsesi profesiynoi pidhotovky [The problem of developing the emotional intelligence of the future manager of education in the process of professional training]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity: zb. nauk. prats Un-tu menezhmentu osvity NAPN Ukrainy; Asots. bezpererv.osvity doroslykh*. Kyiv: Neoprynt. Vyp. 13. Ch. 2. 344 s. [in Ukrainian].

Sorochan, T. M. (2009). Antykryzovi porady kerivnykovi navchalnoho zakladu [Anti-crisis advice to the head of the educational institution]. *Upravlinnia osvitoiu*. № 11. S. 3–5. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD\\_5.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf) (data zvernennia: 01.06.2024). [in Ukrainian].

Yepifanova, I. Yu., Oranska, N. O. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 2. S. 265–269. [in Ukrainian].

Mayer, J. D., Salovey, P. (2005). Emotional intelligence. Available at: [https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality\\_lab](https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=personality_lab) (Accessed: 02.06.2024). [in English].

Hatsko, A. F., Smihunova, O. V. (2016). Emotsiyniy intelekt yak stratehichnyi vazhil liderstva [Emotional intelligence as a strategic lever of leadership]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho gospodarstva imeni Petra Vasylenka*. Vyp. 177. S. 61–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_177\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_177_10)

(data zvernennia: 01.06.2024). [in Ukrainian].

Goulman, D. (2018). Emotsiyni intelekt [Emotional intelligence] / per. z anhl. S.-L. Humetskoï. Kharkiv: Vivat. 512 s. [in Ukrainian].

Rovenska, V. V., Klindukh, H. M., Rakytianska, N. A. (2018). Emotsiina kompetentsiia kerivnykiv yak ody z instrumentiv upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Emotional competence of managers as one of the tools for managing the labor potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 1 (51). URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/130478/18-Rovenska.pdf?sequence=1> (data zvernennia: 01.06.2024).

[in Ukrainian].

Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Innovatsiina ta proiektna diialnist* [Education of Ukraine under martial law. Innovative and project activities]: naukovometodychnyi zbirnyk. (2022) / za zah. red. S. M. Shkarleta. Kyiv – Chernivtsi: Bukrek. S. 5. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrainy.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.proiektna.diyalnist.pdf> (data zvernennia: 01.06.2024). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 03.06.2024 р.

УДК 37.07:005.92/004.08[8]

DOI: 10.37026/2520-6427-2024-118-2-17-24

**Ірина УДОВИЧЕНКО,**

доктор педагогічних наук, професор,  
проректор з науково-педагогічної  
та методичної роботи  
Сумського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти,  
м. Суми, Україна  
ORCID: 0000-0002-1980-5402  
e-mail: [hafran@ukr.net](mailto:hafran@ukr.net)

**Вікторія УДОВИЧЕНКО,**

доктор географічних наук, доцент,  
доцент кафедри географії України  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0003-4588-8149  
e-mail: [udovychenko.vv@knu.ua](mailto:udovychenko.vv@knu.ua)

## АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІЛОВОДСТВА ТА ДОКУМЕНТООБИГУ В ГАЛУЗІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**Анотація.** На основі аналізу наукових праць, документів у галузі освіти проаналізовано особливості здійснених досліджень за напрямом діловодства та документообігу. Акцентовано увагу на дотриманні вимог документування у процесі роботи з діловими паперами. Окреслено особливості сучасного документування в закладах загальної середньої освіти із дотриманням автономності й академічної доброчесності, відповідно до номенклатури справ. Підкреслено значимість інформаційних документопотоків на сучасному етапі реформування освіти, зокрема в умовах реалізації Концепції Нової української школи.

Наголошено на важливості знання специфіки документознавства в закладах загальної середньої освіти в умовах оновленого змісту освіти, модернізованого законодавства про освіту, набуті академічної

свободи вчителя, автономії закладу освіти, автономії керівника закладу освіти у прийнятті його управлінських рішень та адміністрування.

Окреслено специфіку електронного документообігу. Обґрунтовано доцільність сучасних нововведень у практику роботи з діловими паперами, зокрема таких, як: QR(итрих)-кодування, мейндремпінг-софт, мультимедіа скрепбук, хотлист та ін. Доведено, що використання хмарних сервісів, нейромереж, штучного інтелекту в процесі роботи з діловою документацією, осучаснює процес менеджменту освіти та робить його відкритим, мобільним, технологізованим і модернізованим.

**Ключові слова:** менеджмент освіти, діловодство, документообіг, заклад загальної середньої освіти, номенклатура справ, нейромережі, штучний інтелект.