

**Бондаренко Н. В.,**  
*кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник відділу навчання української мови  
та літератури  
Інституту педагогіки НАПН України  
e-mail: nelly.bondarenko@ukr.net*

**Косянчук С. В.,**  
*кандидат педагогічних наук, методист  
Київської гімназії східних мов № 1  
e-mail: 358sv@ukr.net*

## **ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЛІДЕРА У КОНТЕКСТІ ПЕДАГОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Інтелектуальний розвиток особистості ґрунтується на фактичних знаннях. Відтворення, оновлення і збагачення інтелектуального потенціалу України пріоритетизується у контексті сучасних і майбутніх викликів. Діалогізація, аксіологізація, компетентнізації освіти як система, заснована на сучасних підходах та інтелектуально орієнтованих методах, формує середовищний потенціал сучасного закладу загальної середньої освіти. Справжні лідери володіють здатністю керувати змінами і ризиками у процесі досягнення спільної мети навіть за складних умов, виявляючи емоційний інтелект і вміння адаптуватися до змін. Емоційний інтелект і адаптивність лідерської діяльності у контексті шкільної практики додають керівникові впевненості у власних переконаннях, підкріплених глибоким розумінням філософських теорій і концепцій, провідних методик і підходів, психологічних аспектів впливу на мотивацію, самооцінку і взаємодію у колективі.*

**Ключові слова:** *заклади загальної середньої освіти; освітнє середовище; лідерство; емоційний інтелект.*

*Intellectual development of the individual is based on factual knowledge. Reproduction, renewal and enrichment of the intellectual potential of Ukraine is highly prioritized in the context of modern and future challenges. Dialogisation,*

*axiologization, competentization of education as a system based on modern approaches and intellectually oriented methods forms the educational potential of a modern institution of general secondary education. Real leaders have the ability to manage changes and risks in the process of achieving a common goal even under difficult conditions, showing emotional intelligence and the ability to adapt to changes. Emotional intelligence and adaptability of leadership activity in the context of school practice give the manager confidence in his own beliefs, which are supported by a deep understanding of philosophical theories and concepts, knowledge of leading methods, approaches, psychological aspects that affect motivation, self-esteem and interaction in the team.*

**Key words:** *institutions of general secondary education; educational environment; leadership; emotional intelligence.*

Справжні лідери володіють здатністю керувати змінами і ризиками у процесі досягнення спільної мети навіть за складних умов, виявляючи емоційний інтелект і вміння адаптуватися до змін, діяти стратегічно задля подолання перешкод і мотивування колег (своєї команди) до впровадження необхідних змін. Віра в спільну мету є одним з найважливіших аспектів істинного лідерства за чітко сформульованої мети (візії), досягнення якої – завдання для всього колективу (команди). Важливість цієї тези зумовлює континентальне лідерство України, яка за патріотизму і героїзму українців обстоює не тільки власну державу, а й вершинні цінності людства. Лідерство України, світовий сплеск інтересу до української мови та її перспектив як офіційної мови Європейського Союзу зумовлює перегляд феномена лідерства в освіті [6]. Тож «на вістрі актуальності постали проблеми знеросійщення, утвердження державної мови, відновлення й повернення нашої вкраденої і привласненої московитами історії і культури» [3].

З огляду на це дослідження інтелектуальних здібностей та інтелектуального розвитку, що опосередковують ціннісний стрижень особистості, потребують конструктивності, інтердисциплінарного дискурсу, адже інтелект (емоційний інтелект) є ключовим показником як когнітивного, так і цілісного особистісного розвитку. «Будь-яка діяльність, особливо навчально-пізнавальна й інтелектуально-творча, передбачає належний рівень інтелекту суб'єктів освітнього процесу. Успішність навчання узалежнюють від рівня інтелекту, а освіту вважають важливим чинником розвитку інтелекту та його складників. Однією з основних умов ефективності освітнього процесу є знання і врахування педагогом природи інтелекту, його структури й закономірностей інтелектуального розвитку учнів» [5, с. 83].

Емоційний інтелект і адаптивність лідерської діяльності у контексті педагогічної науки і шкільної практики додають керівникові упевненості у власних переконаннях, підкріплених глибоким розумінням філософських теорій

і концепцій, провідних методик і підходів, психологічних аспектів впливу на мотивацію, самооцінку і взаємодію у колективі. «Сучасна Українська Європейська школа неunikнено прогресуватиме у річищі метатенденцій прийдешнього. А це зумовлює необхідність її розвитку на упередження. Пріоритетним завданням школи майбутнього має стати ціннісне становлення учнів і формування у них відповідних метаумінь, на обґрунтуванні їх життєвої необхідності» [8, с. 413]. Тож керівникові важливо навчитися створювати ситуації успіху, які стимулюватимуть педагогічний колектив максимально ефективно зреалізовувати свій потенціал. А в учнях бачити лідерів у навчанні, що без уміло створених учителями на уроках ситуацій успіху важко уявити. Дати можливість кожному учневі відчути радість, повірити у власні сили – це також копітка праця [7].

Емоційний інтелект лідера слугує його інструментом у процесі керування змінами, що виникають за розвитку й модернізації педагогічної науки і шкільної практики. Звісно, будь-які зміни спричиняють додаткові кола проблем і напруженість у вироблених (усталених, узвичаєних) зонах комфорту. Аби пролонгувати дію узвичаєних зон комфорту, безболісно адаптувати їх до парадигмально зрушених явищ, лідер-управлінець першочергово має створити або домогтися створення сприятливого середовища, щоб, наприклад, учитель-предметник не втрачав інтересу до реалізації свого потенціалу, навчаючи учнів свого предмета. Спроможність лідерів-освітян аналізувати факти, аргументувати свої дії, витривалість і емоційна стійкість, опірність стресам і пластичність, здатність до комунікаційної взаємодії у контексті моделювання, проектування, успішної реалізації ідей і планів стратегічно визначальні у процесі розвитку освітніх систем [4].

Дослідники в педагогічній галузі можуть відігравати важливу роль, вивчаючи розвиток середовища у закладах освіти, методичну діяльність педагогічних працівників у контексті підвищення продуктивності й задоволеності запитів учасників освітнього процесу, рівень комунікації, продуктивність.

Своєю чергою менеджер (керівник, директор) закладу освіти має піклуватися про розвиток умінь мобілізувати наявні ресурси в освітній сфері (людські, матеріальні ресурси – необхідні для успішної реалізації освітніх програм і проєктів), поглиблювати співпрацю з науковцями, результати напрацювань яких доцільно впроваджувати в освітню практику. Партнерство й співпраця у цьому контексті можуть мати як прогностично-стратегічне, так і корисне прикладне значення.

Інтуїтивність, сконцентрованість на ідеях (діях, результатах, прийнятті рішень, ґрунтованих на попередньому досвіді) властива харизматичним

особистостям. За суттю цей новаторський стиль мислення є системним, виходить із фактів, зосереджений на розв'язанні проблем [2]. У поєднанні з емоційним інтелектом і адаптивністю лідера у контексті педагогічної практики ці якості супроводжуються емпатією й відкритістю, психологічною і комунікаційною компетентностями, іншими важливими якостями і вміннями.

Здатність лідерів виявляти емпатію і бути відкритими до зворотного зв'язку – ключові аспекти створення синергії й довіри, за яких думки інших будуть почутими, а почуття цінуватимуться.

Довіра в колективі є важливим елементом успішного керівництва, оскільки сприяє підвищенню ефективності й результативності роботи. Підтримка відкритого спілкування стимулює вільний обмін ідеями в колективі, сприяє покращенню педагогічної практики. Розуміння потреб і можливостей колег дає змогу керівникам-лідерам адаптувати свої методи управління для досягнення оптимальних результатів.

Якщо говорити про підтримку вільного обміну ідеями, то це: покращує комунікацію в колективі, оскільки всі відчують: їх думки й ідеї цінуються і враховуються, що веде до покращення співпраці й творчого обміну; а це, своєю чергою, стимулює інновації і творчість на методичних теренах; сприяє саморозвиткові учасників колективу.

Розуміння керівником важливості психологічних аспектів емпатії і співпереживання – не зайве на тлі освітньої діяльності. Це є важливим так само, як і розроблення учителями методик і підходів для реалізації їх у межах своєї предметної галузі. Педагоги-предметники більше віддаватимуть учням, якщо мають керівником лідера, який розуміється на сенсах інтеграції в освітньому процесі, важливості співпраці і взаєморозуміння в колективі.

Мотивація до самоосвіти й навчання педагога відіграє важливу роль у розвитку лідерських якостей членів колективу. Якщо самомотивація, цільовизначення, розвиток команди – це усвідомлена керівником необхідність, то виховання й навчання лідерів у колективі стає потребою такої особистості. Самонавчання й навчання за наслідуванням розвиває стратегічне освітнє мислення і вміння ухвалювати важливі для колективу рішення.

Справжні лідери розуміють оточення і здатні адаптувати своє спілкування до відповідних потреб, використовуючи різні стилі комунікації за різних ситуацій. Можуть використовувати усний, письмовий, візуальний канали комунікації – для ефективного поширення своїх ідей та інструкцій, які мають бути чіткими і конкретними – без непевностей і двозначностей. А найкраще, коли відповідні ідеї, інструкції пройдуть так званий «польовий» етап – відкрите обговорення, обмін думками, опитування.

Якщо говорити про педагогічного працівника як лідера, його високоетичну поведінку і добротність, то можна бути впевненим у тому, що за пріоритети братимуться:

- відверте спілкування з усіма учасниками освітнього процесу;
- благо і емоційний стан учнів;
- досягнення учнів;
- інноваційні методики і технології;
- нові підходи до навчання й виховання;
- педагогічне моделювання і прогностика (створення моделей для досягнення оптимальних освітніх результатів);
- удосконалення своєї здатності ухвалювати важливі рішення, що стосуються навчання і виховання учнів з огляду на їх потреби й інтереси;
- упровадження наукових методів і підходів у свою педагогічну практику;
- цінності етичні – у взаємодії з учнями, колегами, батьками.

І тут без формування і розвитку соціонних умінь не обійтись [9]. Соціон, за визначеннями соціоніки, – це одиниця соціуму. Сьогодні ціннісні установки і смисли соціона потребують низки досліджень [10], утім на цьому слід акцентувати. Адже у контексті освіти це поняття дасть нові вектори комплекснішого, охопнішого й концентрованішого вивчення емоційного інтелекту керівника-лідера, вчителя-лідера, учня-лідера.

Серед чинників, що актуалізують лідерство в освіті, можна виокремити такі як:

- глобалізація і розмаїття культур;
- дисбаланс між роботою і особистим життям;
- зміна кар'єрних пріоритетів; трансформація уявлень про успіх і досягнення цілей;
- набуття специфічних умінь управління і здатності швидко реагувати на зміни;
- необхідність розуміння і потреба в адаптації до різних соціальних контекстів;
- потреба у підтримці на шляху самовираження і саморозвитку, у поступальному розвитку і соціальній відповідальності, у створенні стійких інноваційних команд для досягнення успіху в сучасному світі й освіті зокрема;
- стан довкілля і турбулентності в суспільстві, зумовлені об'єктивними і суб'єктивними чинниками;
- технології, що потребують нового підходу до управління й лідерства, до навчання і виховання учнів;
- трансформація людських цінностей і цінностей в освіті тощо.

У педагогічній науці і практиці можна виокремити деякі специфічні форми (прояви) лідерства, які враховують особливості навчання й виховання:

- керівництво навчальними командами і проєктами;

– лідерство у громадських організаціях в освіті; активне долучення до громадської діяльності у закладі освіти, сприяння розвитку позашкільних форм навчання;

– лідерство у соціальній адаптації; спрямованість на підтримку соціально вразливих груп учнів і створення сприятливого середовища для їх навчання, виховання й розвитку;

– лідерство, формоване за допомогою технологій в освіті; упровадження й популяризація використання сучасних технологій в освітньому процесі й управлінні закладом освіти;

– менторське педагогічне лідерство; надання підтримки молодшим колегам і спрямовування у процесі їх професійного становлення і зростання;

– педагогічне керівництво; розвиток закладу освіти, покращення освітнього процесу, підвищення якості освіти;

– педагогічне лідерство за методом моделювання; учителі, які є взірцем для учнів і колег, сприяють засвоєнню ними відповідних цінностей і розвитку вмінь;

– культивування педагогічного менторингу і підтримки; надання підтримки (наставництво) молодшим учителям для їх професійного зростання;

– становлення й утвердження професійного співтовариства; підтримка і розвиток учителів, сприяння обміну навчальним досвідом і вміннями;

– створення ефективного освітнього середовища, стимулюючого довкілля для учнів і підтримка всебічного розвитку кожної дитини;

– створення й реалізація освітніх програм та ініціатив; розроблення й упровадження нових програм, авторських продуктів, проєктів, ініціатив для покращення навчання й виховання учнів;

– творче педагогічне лідерство; учителі, які стимулюють творчий підхід до навчання й розвитку учнів, активно використовуючи нетрадиційні форми і методи роботи.

На противагу лідерству позитивному розвивається й деструктивне як стиль керівництва, що характеризується негативним впливом на організацію та її співробітників. Деструктивність у цьому плані освіти не оминає.

З-поміж ключових аспектів деструктивного лідерства в освіті виокремлено такі як:

- агресія й домінування (деструктивні лідери нерідко використовують агресивні методи, щоб здобути контроль над іншими; авторитарний стиль учителя – прагнення контролювати учнів без врахування їх потреб і думок);

- брак підтримки і мотивації (деструктивні лідери часто не підтримують своїх колег і не мотивують їх до досягнення спільних цілей); недостатня підтримка вчителем учнів у їх особистісному розвитку і брак стимулюючої атмосфери в класі;

- ігнорування потреб і думок колег (спричиняє втрату мотивації і зниження продуктивності у команді; серед учителів може проявлятися у формі ігнорування індивідуальних потреб і думок учнів, що призводить до ускладнення розвитку й навчання);

- маніпуляція і підривна діяльність (використання маніпуляцій і підривних методів задля досягнення власних цілей – а це завдає шкоди довірі й етиці в установі; використання вчителем маніпуляції для досягнення певних цілей в освітньому процесі, через що втрачається довіра й автономія учнів);

- недостатнє управління конфліктами (уникання вирішення конфліктів або непрофесійність у цьому – як наслідок, загострюються ситуації, створюється негативна атмосфера в колективі; серед учителів це проявляється у формі неефективного вирішення конфліктів у класі, що може призвести до загострення ситуації й негативного впливу на освітній процес);

- недостатній розвиток членів колективу і учнів (за нецінування або навіть пригнічення розвитку колег втрачаються таланти і знання; якщо учитель не пріоритетизує розвиток і підтримку потенціалу учнів – це може мати певні негативні наслідки);

- недостатність комунікації (недостатня відкритість у спілкуванні й намагання приховати важливу інформацію від своїх колег; брак відкритості і співпраці між вчителем і учнями породжують непорозуміння і конфлікти);

- несправедливість (деструктивні лідери можуть бути несправедливими у своїх рішеннях і вчинках, що спричиняє внутрішні конфлікти; несправедливе ставлення вчителя до учнів матиме наслідком втрату мотивації і віри у справедливість);

- низький рівень довіри (атмосфера недовіри, конфлікти; брак довіри між вчителем і учнями ускладнює освітній процес і взаємодію);

- перенесення власних негативних емоцій на інших (прояв агресії, злості або невдоволення; виявлення вчителем негативних емоцій у класі відповідно позначиться на психологічному стані учнів).

Ми не випадково подаємо ключові аспекти деструктивного лідерства в освіті. За глобальних викликів (стрімке нарощування обсягів інформації, оновлення ідей, знань, розвиток педагогічних технологій, нагромадження невирішених економічних, суспільно-політичних, екологічних проблем і ризиків) зростають вимоги до всіх суб'єктів освітнього процесу. «На передній план виходить спроможність утверджувати нове, прогресивне, розкривати, розвивати, примножувати й конструктивно реалізовувати життєтворчий потенціал на користь собі й суспільству, а також протистояти руйнівним тенденціям, запобігати викликам і долати їх. А це можливо лише за умови володіння життєво важливими компетентностями, необхідними для вирішення

проблем у різних сферах. Тому нині актуалізується значущість освіти, яка стає потужним чинником їх формування» [1, с. 124].

Справжні керівники-лідери в освіті вмюють і прагнуть керувати змінами й ризиками у процесі досягнення спільної мети навіть за складних умов, з-поміж іншого виявляючи:

- емоційний інтелект і вміння адаптуватися до змін;
- емпатію й відкритість, психологічну і комунікаційну компетентності, інші важливі якості й уміння;
- зацікавленість у вільному обміні ідеями в колективі, реалізація яких покращить і збагатить педагогічну практику;
- здатність аналізувати тенденції лідерства в освіті;
- інтуїтивність, сконцентрованість на ідеях (діях, результатах, прийнятті рішень, ґрунтованих на попередньому досвіді);
- непримиренність до будь-яких аспектів деструктивності;
- прагнення употужнювати інструменти керування змінами і ризиками у процесі досягнення освітньої мети;
- розуміння сучасних філософських теорій і концепцій, провідних методик і підходів, психологічних аспектів впливу на мотивацію, самооцінку і взаємодію у колективі;
- спроможність, зацікавленість і бажання додавати колегам і учням упевненості тощо.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бондаренко Н. В. Компетентнізація шкільної освіти: українська версія. *Science and society. Proceedings of the 13<sup>th</sup> International conference*, July 19, 2019, Hamilton, Canada. С. 124–135. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716810/>.
2. Бондаренко Н. В. Мейнстрім освітнього прогресу в Україні – компетентність ↔ креативність. *Science progress in European countries: new concepts and modern solutions*. Papers of the 9<sup>th</sup> International Scientific Conference. Stuttgart, Germany. Stuttgart: ORT Publishing, 2019. Pp. 91–102. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/716981/>.
3. Бондаренко Н. В. Модерна українська ідентичність як основа формування європейськості майбутньої еліти. *Обдаровані діти – скарб нації*. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України. 2022. С. 139–149. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731816/>.
4. Бондаренко Н. В., Кизенко В. І., Косянчук С. В. Запитування як універсальна життєутворювальна навичка XXI століття. *Organizational problems of life quality management in the conditions of globalization*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2020. P. 20–28. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723202/>.
5. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Загальнонавчальні методи як дидактичний інструмент інтелектуалізації освіти. *Digital transformation of society: theoretical and applied approaches*. Monograph 46. Katowice: Publishing House of University of Technology, 2021. Pp. 82–94. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/728003/>.
6. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Проблематизація як атрактор удосконалення мовної освіти. *Digitalization and information society. Selected issues*. Monograph 53. Publishing House of University of Technology, Poland, Katowice. 2022. P.



161–184. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731132/>.

7. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Пропозитивне думання як детермінанта аксіологізації освітнього процесу. *Selected aspects of digital society development*. Monograph. Publishing House of University of Technology, Katowice. 2021. P. 106–114. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/725705/>.

8. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Український метавсесвіт освіти XXI століття: цінності – уміння – знання. *Edukacja i społeczeństwo VII*. Opole: wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Opolu, Polska. 2022. P. 412–431. URI: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732315/>.

9. Косянчук С. В. Інваріантні чинники модернізації освіти: соціальне спрямування педагогічних технологій в умовах профільного навчання. *Модернізація освітнього середовища: проблеми та перспективи* : матер. Третьої Міжнародної наук.-практ. конф., м. Умань, 16–17 лют. 2018 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2018. С. 174–178. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/710209/>.

10. Косянчук С. В. Соціально-наукове кореспондування як інваріантна умова реалізації сучасних педагогічних технологій профільного навчання. *Шляхи розвитку науки в сучасних кризових умовах*. Дніпро: «WayScience», 2020. Т. 1. С. 515–517. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/720861/>.