

УДК 37.07:005.95]:37.091.12-055.2

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2023.31.283204](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2023.31.283204)

**ІРИНА БАБЕНКО**

ORCID: 0000-0001-6481-014X

**ОКСАНА БОЛЬШАЯ**

ORCID: 0000-0003-0543-5196

**НІНА ПИВОВАР**

ORCID: 0000-0002-7047-782X

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

## **МАЙСТЕРНІСТЬ МЕНЕДЖЕРИНГУ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ У ВЗАЄМОДІЇ З ЖІНОЧИМ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ**

У статті показані новітні підходи до проблеми дослідження жіночих освітянських колективів, управління ними, методами, що гармонізують. Відзначається новизна наукової розвідки. Зазначені унікальні особливості міжособистісних стосунків у сучасних жіночих педагогічних колективах. Адже вони не команда, а слабо-ієрархічні, що утримуються саме на особистісних і в основному на неформальних відносинах. Показано позитивні й негативні сторони такого колективу. Аби він був малоконфліктним, керованим, тобто психологічно позитивним, його менеджмент повинен мати програму науково вивіреної взаємодії. У статті подано авторський начерк такої програми. Саме цей підхід управління жіночим освітянським колективом автор вважає актуальним.

**Ключові слова:** жіночий освітянський колектив, менеджмент, педагогія, міжособистісні стосунки, конфлікти

**Постановка проблеми.** Перед системою вітчизняної освіти, а особливо її менеджерами, нині першочерговим завданням стоїть створити саме ту нову українську систему освіти, ціль котрої – розкрити потенційні здібності учнів, студентів, виховати порядних, патріотично налаштованих, соціумно активних людей, яскравих, креативних особистостей, добре підготовлених до життя не тільки у високотехнологічному, але й у гостроконкурентному світові. Успішно реалізувати таку національну ініціативу можна лише за допомоги переходу на новітні освітні стандарти, посиленний розвиток системи підтримки інноваційних ідей та вдосконалення менеджменту. Згідно з цим наша держава висуває і нові вимоги до управлінців сучасними закладами освіти, зокрема, це стосується майстерності взаємодії із педагогічними колективами. Вони ж складаються не із безстатевих осіб. І, як правило, це – відсотків на 80 – 90, а то й більше, – жінки. Ба навіть шкільні директори (практично кожен з них – педагогія-менеджер) жіночої статі – й у відсотковому відношенні вже сягнули в Україні числа більшого за 80. Найбільш активно сьогодні жінками освоюється наука, їхній відсоток тут нині – вже далеко за 50. А оскільки жінки і в науці живуть значно довше чоловіків, з віком відсоток їх у загальній кількості вчених ще й з цієї причини невпинно зростає (*Інститут освітньої аналітики, 2022; Статистика освіти, 2022*).

**Актуальність дослідження** складних, «жіночих» міжособистісних стосунків у такій професійній групі обумовлена багатьма чинниками, у тому рахунку – й тими, що це – важливий аспект побудови загальної теорії внутрішньо-групових процесів і в той же самий час – практика життя величезної кількості на теренах України саме жіночих педагогічних, освітянських трудових колективів.

Сучасний загалом кризовий і надзвичайно важкий період так званої «жорсткої невизначеності» (Кардаш, 2018), тобто воєнного стану на тлі пандемії Covid-19 у житті нашого, до того ж історично оновлюваного суспільства, породив безліч проблем об'єктивного, суб'єктивного характеру, а це призвело багатьох людей до деформації міжособистісних відносин, конфліктних ситуацій, психологічних зривів, нервових захворювань, безпорадності щодо адаптації до нових умов життя. І, що природно, такі деформації стосунків, конфлікти – найчастіші саме в жіночому, саме освітянському колективі, котрий відзначається високими освіченістю, тривожністю тощо. Тож питання щодо міжособистісних стосунків у такому колективі, їх гармонізації є надзвичайно гострими і актуальними у сучасному українському суспільстві, й вимагають активного й систематичного наукового супроводу на предмет гармонізації взаємодії: як і «по горизонталі», так і «по вертикалі»; з менеджером, котрий має майстерно володіти відповідними психологічними механізмами управління і, перш за все, попереджувати конфліктні ситуації, аніж їх – вже запізно – ліквідувати.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблема трудових колективів, міжособистісних стосунків у них загалом переймалася достатньо багато вчених світу. І перш за все це – Елтон Мейо із

його авторською «Доктриною стосунків людей» (Єнін, 2018; Мейо, 2022; Мауо, 1949). Науковець розробляв той теоретичний напрямок науки, котрий веде до успішного управління, організації роботи колективів компаній, де будь-які проблеми розглядаються в аспекті людських стосунків та глибокого розуміння того, що продуктивність колективної роботи знаходиться у прямо пропорційній залежності од задоволення працівниками соціально-психологічними умовами, зокрема, згуртованістю колективу, загальною атмосферою, що панує у ньому, взаємостосунками із менеджерами, вдоволенням од результатів роботи та платні за неї.

Цю доктрину також розробляли й доповнювали власними теоретичними викладками та практичними висновками Фріц Ротлісбергер, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу, Томас Норт Уайтхед, інші учені, широко відомі світові науковців. Основоположники, прихильники «школи людських стосунків» доповнили попередні моделі й принципи менеджменту і такими висновками: ефективний менеджер має керувати як процесами та завданнями, так і стосунками у трудовому колективі; сприятливі стосунки у ньому здатні підвищувати продуктивність праці; неформальні групи, неформальні лідери мають стати об'єктами скрупульозного вивчення, бо за правильного використання їхнього потенціалу енергію неформальних груп можливо спрямовувати на досягнення цілей усієї організації; матеріальні методи стимулювання людей повинні вдало доповнюватися так званими «соціальними інструментами», а саме: дружнім ставленням управлінця, відчуттям значущості виконуваної роботи, гарантією захищеності, безпекою праці, сприятливим соціально-психологічним мікрокліматом у колективі тощо; жорстка ієрархія, формалізація, знеособлення трудових відносин абсолютно несумісні з природним індивідуалізмом людини (що, до мови, за часів радянщини політиками не сприймалося всерйоз, а вченим така тема просто заборонялася); для працівників важливо усвідомлювати соціальну місію організації, закладу, свою особисту роль у їхньому розвитку, власний статус у них; задля ефективного прийняття управлінських рішень менеджери мають враховувати думки, побажання працівників; головний орієнтир встановлення неформальних комунікацій є не особистісні, але – групові цінності (Whitehead, 1936).

Щодо управлінських (а значить, за першою чергою – психологічних) проблем у жіночих педагогічних колективах: фундаментальних наукових досліджень у світовій науці на таку тему катастрофічно обмаль (лише окремі фрагменти трапляються у деяких інтернетівських безадресних публікаціях реферативного характеру). У нашій країні спостерігається те ж саме становище у цьому плані. Заслужують на пильну наукову увагу деякі, хоча й порівняно короткі, епізодичного характеру, вкраплення, розвідки у цьому сенсі у наукові розробки Л. М. Карамушки (психологія управління) (Карамушка, 2003), О. В. Ложкіна (психологічна взаємодія) (Ложкін, Винославська, 2016). І це є велика, вже наукова, проблема, причому за сутністю своєю – реально всесвітнього масштабу, котра навряд чи скоро вирішиться при такому стані її досліджуваності. До того ж: у найближчі десятиліття жіночі педагогічні колективи явно не змінюватимуть свій гендерний склад у бік зменшення у них жіночої статі, тим більш – саме у нашій країні (що додає актуальності нашій роботі), котра ще дуже довго, практично – десятиліття, буде відчувати на собі трагічні, коли не цілком катастрофічні, демографічні наслідки широкомасштабної війни.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Отож, на сьогодні «...зміст і спрямованість психологічного клімату багато в чому залежить від гендерного складу колективу. На жаль, нині більшість педагогічних колективів часто бувають суто жіночими, тобто незбалансованими за гендерним складом. Унаслідок цього такі риси, як уразливість, підвищена емоційність, нестабільність, властиві жінкам, посилюються, досягаючи іноді «критичної маси». Тому в суто жіночих педагогічних колективах можуть частіше виникати конфліктні, напружені ситуації. Крім того, природне бажання жінки подобатися представникам протилежної статі, самостверджуючись при цьому, в таких колективах залишається нереалізованим» (Редько, 2023, с. 5). Але, оскільки соціально-психологічні особливості менеджменту в освітній сфері (у порівнянні з менеджментом в інших галузях) – це перш за все так звана спрямованість управлінського процесу на людину, і незрівнянно більша, аніж у інших сферах життя соціуму, залежність кінцевого результату, успіху заявленої мети од суто психологічних якостей суб'єкту (управлінця, колективу керуючої установи, педагогічного колективу тощо) величезна. І це становище покладає неабияке навантаження на того управлінця, котрий керує саме жіночим колективом такої установи, та до того ж і є жінкою.

Величезна і залежність результатів роботи подібного колективу від ціннісно-орієнтаційної єдності усіх системних та окремих, притаманних тільки цій установі елементів, узгодженості діяльності усіх суб'єктів управління. Великий вплив на результат такої менеджерської праці має насиченість міжособистісної взаємодії у вигляді відношень елементів взаємодії одне до одного, особистісних взаємин, варіантів особистісного спілкування за так званими горизонталлю та вертикаллю. І тут залежності елементів такої взаємодії також незрівнянно більш значимі, аніж навіть в також жіночих трудових колективах інших галузей народного господарства: результат знаходиться у прямій та безпосередній залежності від соціально-психологічних феноменів, що породжуються повсякчас надто тісною у жіночому колективі міжособистісно-професійною взаємодією, що, за своєю чергою, породжує

особливо своєрідний соціально-психологічний клімат, надто часті конфлікти начебто на професійному ґрунті. Та глибинне їхнє підґрунтя (так би мовити «літосферні платформи», «тектонічні розломи», «осадові чохла»...) нерідко буває саме особистісно-психологічним або носить характер бажання прикритого, невідвертого, тобто суто жіночого глибинного бажання домінування, або навіть формального чи неформального лідерства (останнє – знову таки – найчастіше у варіанті саме жіночого освітянського колективу).

Жінки загалом схильні до наступних соціально-психологічних механізмів впливу на інших: надто настійливі переконання та спроби нав'ювання, чіткого наслідування, «зараження». І ці риси фемінізованості об'єкту менеджерського впливу освітянського закладу, природно, несуть із собою різноманітні вияви як позитивного так і негативного характеру з точки зору класичних схем управління.

Амбівалентність ставлення жінок-освітянок до своїх офіційних керівників (а нині і в перспективі у переважній більшості – керівниць), як бачимо у наших національних реаліях, дуже легко (за нашими спостереженнями та анкетуванням) можна пояснити тісним поєднанням у структурі особистості практично кожної членкині такого колективу достатньо високим рівнем освіченості, а це потужно генерує дуже високе самооцінювання, надзвичайно розвинене чуття власної значимості та гідності, зокрема, гендерної. Саме вона сильно розвинута – і не від сьогодні, й не від учора, а значно раніше, – в українському суспільстві. Це пішло іще з часів старовинного українського козацтва. Тоді жінка, альфа-матір вимушена була лишатися на господі сама: козак нерідко – й на досить довгий термін – ішов на війну чи на козацькі зібрання до Запорізької Січі, а його дружина несла тяжку особисту відповідальність за виховання дітей, утримання старих батьків (як своїх, так і чоловікових), вирощування хліба в полі, утримання худоби, захист оселі та свої жіночої гідності. Інколи така українська жінка у буквальному розумінні слова несла на собі ярмо: коли худоба не витримувала великої наруги-напруги, сама впрягалася у плуга. Тож віками у її психотипі складалося те, що так потужно й нині генерується до нас звідтіля, з етно-історичних глибин, і – в усі прошарки великих та малих соціальних груп українок, у тому рахунку – й у колективи високоосвічених жінок закладів дошкільної, позашкільної, шкільної, вищої освіти. До того ж, педагогиням притаманна так звана дидактична спрямованість, а те надає ще й певної критичності мовленнєвій та іншого роду поведінки, опору управлінським настановам «згори».

Результат діяльності менеджера в освіті залежить від великої кількості таких різноманітних чинників, про які ми сказали вище і котрі виходять за кордони його власного регулювального впливу, влади. Це й генетичні, тобто природні чинники розвитку психіки жінок у колективі, і вплив родини учня, студента на педагогиню, а також – соціального оточення поза освітянською установою, соціально-економічні, політичні умови в країні тощо, тобто суб'єктність об'єкту й одночасно його особистісність. Треба враховувати й той незаперечний факт, що на відміну од кінцевого результату в менеджменті інших сфер соціуму, результат менеджменту в сфері освіти не буває індіферентним щодо методів впливу на колектив (повторимо: як правило, майже повністю жіночого складу), а також, особливо: оцінки самої себе як управлінки, своєї власної поведінки, діяльності усіх учасників менеджерського спілкування, тобто – широкого кола взаємодії. І те надає надто великої складності пошукам оптимальних способів, засобів, прийомів управління освітянськими закладами.

На превеликий жаль, настійливо кричущі проблеми трудових жіночих колективів загалом, а незрівнянно більше – освітянських, і досі вирішуються майже виключно на практиці, ненауковими методами. На царині педагогіки – тими ж таки жінками-педагогами-практиками, хоча й при деякій адміністративній владі. І це є велика проблема не тільки для України – для усього світу. Вирішуватися вона має не лишень за умови прийняття державних рішень на кшталт: «...персонал органів управління освітою, який приймає управлінські та кадрові рішення, визначає умови для роботи закладів освіти, зокрема реалізує державну політику щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері освіти» (*Стратегія розвитку вищої ...*, 2023), але й з тим, аби такий колектив був взірцем людських стосунків задля його вихованців, адже це ось який колектив: «...управлінський, педагогічний та науково-педагогічний персонал у сфері освіти... від чийх уявлень, поглядів, ідеалів, оцінок та переконань значною мірою залежить світогляд майбутніх поколінь» (*Стратегія розвитку вищої ...*, 2023).

Нинішнє явне домінування жінок у складі колективу освітнього закладу створює не лише позитивні сторони, але й цілком певні емоційні, а відтак – і організаційні труднощі, хоча, як широко й беззаперечно відомо, жінки старанніші за чоловіків, за своєю природною материнською сутністю більше схильні саме до виховання, гнучкіші стосовно вибору прийомів, методів суто педагогічного впливу. Але: жіночі колективи незрівнянно емоційніші, відтак – незрівнянно конфліктніші. До того ж: неозброєним оком помітно практично у кожному освітянському колективі, що саме жінки нерідко з різних причин, але згідно зі своєю природою, вимушені періодично відволікатися від педагогічного процесу: вагітності, народження дітей, їхні хвороби; старість, немічність батьків тощо.

Окрім того, жіночому колективові, як одному із видів малих соціумних груп, як одному із різновидів трудового колективу, притаманні наступні соціально-психологічні особливості: порівняно завищені загальна й ситуативна колективна емоційна чутливість; орієнтація у своїй діяльності на окремі

індивідуально-особистісні моменти; велика значущість процесу формування взаємостосунків із оточуючими людьми, розвиненість та розгалуженість міжособистісних взаємостосунків у так званих «горизонтальних стосунках», надто висока у порівнянні з чоловіками акуратність та самовідданість на грані фанатизму (що в «кулуарних» розмовах поміж собою психологи жартома називають «жіночим професійним ідіотизмом»), емоційність, тривожність (усе це вкупі нерідко порівняно швидко призводить до емоційного вигорання); схильність до спілкування з надзвичайно широкого кола найрізноманітніших питань, величезна значимість сімейних стосунків, що рикошетом відбивається й на трудових, колективних; реальна можливість спотворення мережі суспільних стосунків на тому тлі; психологічний «бар'єр новизни», яскраво виражена мотивація досягнень та «інстинктивне» уникнення невдач, часте емоційне вигорання.

Отже, жіночий колектив загалом – надзвичайно складне, нерідко психологічно нестійке формування, котрим дуже складно керувати. Жінки в міжособистісних відносинах більш уперті, ніж чоловіки, настійливо-енергійні, наполегливі у всьому, хоча більш довірливі, ввічливі, менше потребують широкого, публічного визнання, при тому схильні до дрібних та крупних конфліктів, роз'єднуючись у тривалих угрупованнях, при цьому – ситуативно – бувають і більш дружні, утворюючи при тому нові малі групи.

Архіважливий у жіночому колективі, а тим більш – педагогічному, – соціально-психологічний клімат. Жіночим освітянським колективам, як і жіночим трудовим загалом, властиві й відносна легкість перенесення деяких несприятливих умов праці (шум, стресові ситуації, психологічна втома) в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату, бо жінки мають достатньо високий психологічний бар'єр у цьому аспекті в порівнянні з чоловічою статтю.

Жіночий педагогічний колектив у силу специфіки своєї діяльності постає як суб'єкт надзвичайно напруженого спілкування із учнівським, студентським колективом на тлі свого внутрішньоколективного спілкування. Тож праця вчительки, викладачки у цьому аспекті є ще й гранично стресогенною. До того ж, у процесі життєдіяльності жіночого педколективу його власні педагогічні й соціально-психологічні особливості можуть зазнавати взаємообумовлених змін. Таким є, приміром, начебто природне поєднання соціальних ролей матері й вчительки. Складного характеру набувають не тільки постійні взаємодії між членкинями колективу, міжособистісні взаємодії між вчительками, викладачками та менеджеркою (менеджером) освітньої установи, вчителькою, викладачкою і учнем (ученицею), що, за своєю чергою, призводить до підвищення рівнів особистої напруженості та тривожності у педагогині, а особливо – в учнів, студентів, у яких мати працює в освітній установі та вимушена під час своєї трудової діяльності змінювати дитячо-материнські взаємини з власною дитиною.

Усе те накладає на процес управління таким трудовим колективом тягарі додаткових умов та вимагає од менеджера спеціальних умінь, навичок саме з корекції міжособистісних стосунків, керівництва колективом у цілому. Й успішність функціонування колективу освітньої установи залежить від того, наскільки він є справді педагогічним колективом, адже це «Повинен бути колектив вихователів, і там, де вихователі не з'єднані в колектив, і колектив не має єдиного плану роботи, єдиного тону, єдиного підходу до дитини, там не може бути ніякого виховного процесу», – як стверджував геній вітчизняної педагогіки А. С. Макаренко (Макаренко, 2018, с. 71).

Розвиток шляхів реалізації внутрішнього управління освітньою установою вказує на необхідність орієнтації управлінської діяльності на цілком конкретну людину та її цілком конкретні потреби. І це має бути у центрі уваги менеджера жіночого освітнього колективу, якщо він ставить перед собою мету бути професійно майстерним. Подальше вдосконалення його роботи йтиме через оновлення застарілих стереотипних підходів до управління і розроблення абсолютно нових, котрі мають бути спрямованими на формування позитивної і чіткої мотивації усіх членів педагогічного, тобто переважно жіночого у будь-якому випадку колективу, створення умов саморозвитку особистостей усіх жінок-колег-педагогинь.

Жінки, зазвичай, у порівнянні з чоловіками, – деякою мірою консерватори (педагоги-новатори у переважній своїй більшості – чоловіки). Відтак, освітній жіночий колектив, котрим керує жінка-педагогиня, – не так вже й рідко – оплот за давних традицій, у ньому важко й болісно ламаються ті самі заскоружлі стереотипи, запроваджуються інновації. Тож на розробку й створення новітнього типу систем соціально-психологічних, педагогічних умов сучасного (ефективного) справді менеджерського управління жіночим освітнім колективом повинні спрямовуватися нові розвідки вітчизняних вчених од педагогіки, ґрунтовні, фундаментально-наукові дослідження українських психологинь і психологів, а менеджери, котрі бажають удосконалювати свою майстерність, повинні постійно цікавитися новинками науки, втілювати їх в реалії сьогодення.

Отже, необхідно на практиці реалізовувати особистісно-орієнтовану технологію організації внутрішнього управління освітнім закладом, що враховує особливості саме жіночого педагогічного колективу, гендерні аспекти управління ним. У такій програмі має бути розробленою сукупність соціально-психологічних і педагогічних умов, які би сприяли успішній соціально-професійній адаптації членів жіночого освітнього колективу, а саме: своєрідний облік їхніх особливостей, інтересів, потреб, створення сприятливого мікроклімату, формування стійкої мотивації до інноваційної роботи,

стимулювання особистого професійного зростання. Створення системи управління через роботу психологічної служби освітнього закладу також працюватиме на успішність даної програми.

Педагогічні умови (які має забезпечити майстерний менеджер) для її втілення у реальне життя повинні бути наступними: практична реалізація засад гуманізації, демократизації; розвиток суб'єктного досвіду членкинь колективу за рахунок їхнього впевненого спираючого на міцні опори світового передового педагогічного досвіду; розвиток системи професійного самовдосконалення на основі оволодіння новітніми технологіями навчання, виховання, іншими інноваціями. Успішне життя трудового колективу, рух до поставлених цілей, сприятливий психологічний мікроклімат буквально на кожному робочому місці, тобто започаткований на повазі й вивірній стриманості кожного, доброзичлива атмосфера, передбачувані позиція та відповідні вчинки управлінців, колег, – усе це надає сильного поштовху до успіхів усього колективу.

Аби психологічний клімат ніс позитив, був дружнім, менеджеру цілком вартує розробити спеціальну програму для взаємодії у жіночому колективі, приміром, на тему: «Життя педагогині – не лишень професія». Мета: гармонізація міжособистісної взаємодії у жіночому освітянському колективі за проведення профілактичної роботи щодо емоційного вигорання. Завдання програми: а) визначитися із рівнем ризику емоційного вигорання жінок освітянського трудового колективу; б) сформувати навички оволодіння різноманітними техніками саморегуляції емоційних станів за допомогою знайомства із причинами, наслідками постійного психічного пресингу, перенавантажень на роботі та вдома, підтримання щонайоптимальнішого рівня психічних станів в непростих умовах саме цієї професійної діяльності; в) розширити рівень уявлень педагогинь про ефективність соціальної взаємодії усередині самого педколективу та з іншими учасниками освітньо-виховного процесу. Зміст програми: вона повинна бути психолого-розвивальною, чітко спрямованою на профілактику емоційного вигорання працівниць-педагогинь за допомогою циклу спеціальних заходів, орієнтованих на гармонізацію міжособистісних стосунків у колективі.

На першому та на останньому заняттях має бути проведена діагностична робота з жінками: так звані вхідна та вихідна діагностика. Ціль: визначитися зі ступенем реального ризику емоційного вигорання. На початку кожного заняття з педагогом-психологом учасницям вартує запропонувати анонімно заповнити спеціальний зшиток під умовною назвою «Nota bene: мій настрій». Реалізація програми – то п'ять етапів. 1) Проектувальний: розробка ідеї, прийняття конкретної спрямованості діяльності психолога, цільове анкетування, затвердження програми, формування методматеріалу, інструментарію. 2) Підготовчий: комплектування груп учасників для реалізації програми з урахуванням добровільності, адаптація до умов, де відбуватимуться заняття, розробка системи занять, підготовка пакету інструментарію для учасників. 3) Діагностичний: дослідження ступеню сприятливості психологічного клімату педколективу, оцінювання ризику емоційного вигорання у жінок. 4) Діяльний: оформлення кабінету психологічного розвантаження, здійснення психолого-розвиваючих занять за темою «Покращання психологічного самопочуття педагогині». 5) Аналітичний: підбиття підсумків проведених занять, діагностичний моніторинг за проміжними та остаточними підсумками реалізації програми.

Головна форма реалізації програми – суто практична діяльність (елементи тренінгу) в групах, коли чітко відпрацьовуються конкретні навички щодо тем занять. На кожному з них мають набуватися, опрацьовуватися навички саморегуляції емоційних станів, взаємодій поміж собою, з учнями, студентами, менеджером.

**Висновки.** Отже, жіночий освітянський трудовий колектив – надзвичайно складне соціумне утворення, у котрому так само надзвичайно складно здійснювати менеджмент. Важливо правильно оцінювати у такому угрупованні його психологічну атмосферу. Ми розглянули і проаналізували ті сучасні соціально-психологічні підходи, що розкривають поняття особливостей жіночого педагогічного колективу й доходимо основного висновку: оптимальний психологічний клімат у жіночому колективі – стан, котрий не веде до емоційного вигорання. Задля того необхідно постійно сприяти гармонізації міжособистісних стосунків, що і виявляє сучасну, цілком реальну майстерність менеджера, котрий філігранно вміє інколи бути навіть витримано-«байдужим» (Рубінштейн, 2015) (коли менеджер – чоловік, це легше, коли ж керує менеджер-педагогиня – важче, але, однак, можливо).

Пролонгування досліджень управління жіночим освітянським колективом коротких, «вкраплених» в інші, наукових розвідок у цьому плані (Гольштейн, 2022; Ротлісбергер, Мэйо, 2022; Рубінштейн, 2015; Сартан, 2023) бачиться нам у вивченні мотивів діяльності різних його вікових груп. Подальше вдосконалення управління йтиме, як на нашу думку, через оновлення традиційних підходів, розробку нових, спрямованих на формування позитивної мотивації членів колективу до профдіяльності, створення умов саморозвитку особистостей всіх членів жіночого педколективу, а ефективність управління ним істотно підвищуватиметься, коли внутрішнє управління будуватиметься на основі теоретичних та прикладних знань з психології, соціології, педагогіки, менеджменту, причому з обов'язковим урахуванням соціально-психологічних, педагогічних умов праці жінок та їхніх особливостей. Ефективність менеджменту у цьому варіанті підвищується за рахунок реалізації

особистісно-орієнтованої, гендернообумовленої технології управління. Структура ж управління колективом має бути з матричними підвалинами, адекватними змінам об'єкту, що «вже відбувся».

Формування соціально-психологічних та педагогічних умов вдалого управління жіночим освітянським колективом – то шлях до реалізації кожною жінкою особистих внутрішніх ресурсів, резервів, спрямованих на вдосконалення педагогічного процесу. Водночас це створення умов для особистісного і професійного зростання, реалізації творчих, а також креативних намагань жінок. Розвиток системи «горизонтальних зв'язків» вимагає систематичної координації взаємин як усередині, так і поміж структурними підрозділами, бо жіночий колектив легко поляризується з утворенням неформальних груп, має підвищену вимогливість до вміння керівника усувати протиріччя між формальними та неформальними відносинами підлеглих, приділяє особливу, неспівставну об'єктивно, аж надто пильну суб'єктивну увагу особистим якостям тощо. Майстерність менеджера, тобто практична ефективність управління жіночим освітнім колективом залежить і від його основних особистісних особливостей, але це вже також тема для можливої наступної наукової розвідки.

### Список використаних джерел

- Гольштейн, І. *Соціальна психологія колективу*. Взято з <https://www.kozaky.org.ua/vidnosini-z-kolegami-po-roboti-4-vidi-komunikacii/> (дата звернення: 19.12.2022).
- Інститут освітньої аналітики*. Взято з <https://iea.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2022).
- Елтон Мейо. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. Взято з [https://uk.wikipedia.org/wiki/Елтон\\_Мейо](https://uk.wikipedia.org/wiki/Елтон_Мейо) (дата звернення: 11.10.2022).
- Єнін, М. Н. (2018). Доктрина людських відносин Е. Мейо. В кн. В. М. Піча (Ред.), *Соціологія: терміни і поняття* (с. 138). Львів: Новий Світ-2000.
- Карамушка, Л. М. (2003). *Психологія управління*. Київ: Міленіум.
- Кардаш, Н. Г. (2022). *Розробка і прийнятті управлінських рішень у педагогічному менеджменті: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня „Магістр”*. Полтава.
- Ложкін, Г. В., Винославська, О. В. (Уклад.). (2016). *Психологія управлінської взаємодії: комплекс навчально-методичного забезпечення для аспірантів*. Київ: КПІ ім. І. Сікорського.
- Макаренко, А. С. (2018). *Педагогічні твори*. Київ: Освіта.
- Редько, С. І. *До проблеми спрямованості соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі*. Взято з [https://elibrary.kubg.edu.uaS\\_Redko\\_PPTP\\_5\\_IS](https://elibrary.kubg.edu.uaS_Redko_PPTP_5_IS) (дата звернення: 11.01.2023).
- Ротлісбергер, Ф., Мейо, Е. *Систематизація результатів*. Взято з [https://studme.org/328568/menedzhment/rotlisberger\\_meyo\\_sistematizatsiya\\_rezultatov](https://studme.org/328568/menedzhment/rotlisberger_meyo_sistematizatsiya_rezultatov) (дата звернення: 12.10.2022).
- Рубінштейн, С. Л. (2015). *Основи загальної психології*. Київ: Просвіта.
- Сарган, Г. *Випробування жінкою: чоловіки уходять у тінь*. Взято з <https://osvita.ua/school/method/psychology/255/> (дата звернення: 12.02.2023).
- Статистика освіти*. Взято з <https://oplatforma.com.ua/article/1316-skki-direktorv-shkl-hnh-zastupnikv-narahuvali-minulogo-navchalnogo-roku> (дата звернення: 17.09.2022).
- Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 роки*. Взято з <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 11.01.2023).
- Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul. Retrieved from <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3>
- Whitehead, T. N. (1936). *Leadership in a Free Society: A Study in Human Relations Based on an Analysis of Present-Day Industrial Civilization*. Oxford: Oxford University Press.

### References

- Cartan, H. *Vyprobuvannia zhinkoiu: choloviky ukhodiat u tin [Tested by a woman: men go into the shadows]*. Retrieved from <https://osvita.ua/school/method/psychology/255/> [in Ukrainian].
- Elton Meio [Elton Mayo]. Material z Vikipedii – vilnoi entsyklopedii. Retrieved from [https://uk.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Meio](https://uk.wikipedia.org/wiki/Elton_Meio) [in Ukrainian].
- Holshtein, I. *Sotsialna psykholohiia kolektyvu [Social psychology of the team]*. Retrieved from <https://www.kozaky.org.ua/vidnosini-z-kolegami-po-roboti-4-vidi-komunikacii/> [in Ukrainian].
- Institut osvitnoi analityky [Institute of Educational Analytics]*. Retrieved from <https://iea.gov.ua> [in Ukrainian].
- Karamushka, L. M. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia [Management psychology]*. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].

- Kardash, N. H. (2022). *Rozrobka i pryiniatti upravlinskykh rishen u pedahohichnomu menedzhmenti [Development and adoption of management decisions in pedagogical management]: kvalifikatsiina robota na zdobuttia osvithnoho stupenia „Mahistr”*. Poltava [in Ukrainian].
- Lozhkin, H. V., & Vynoslavskaya, O. V. (Comps.). (2016). *Psykhologhiia upravlinskoi vzaiemodii [Psychology of managerial interaction]: kompleks navchalno-metodychnoho zabezpechennia dlia aspirantiv*. Kyiv: KPI im. I. Sikorskoho [in Ukrainian].
- Makarenko, A. S. (2018). *Pedahohichni tvory [Pedagogical works]*. Kyiv: Osvita [in Ukrainian].
- Mayo, E. (1949). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul. Retrieved from <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3>
- Redko, S. I. *Do problemy spriamovanosti sotsialno-psykhologichnoho klimatu u pedahohichnomu kolektyvi [To the problem of orientation of the socio-psychological climate in the teaching staff]*. Retrieved from [https://elibrary.kubg.edu.ua/S\\_Redko\\_PPTP\\_5\\_IS](https://elibrary.kubg.edu.ua/S_Redko_PPTP_5_IS) [in Ukrainian].
- Rotlisberher, F., & Meio, E. *Systematyzatsiia rezultativ [Systematization of results]*. Retrieved from [https://studme.org/328568/menedzhment/rotlisberger\\_meyo\\_sistematizatsiya\\_rezultatov](https://studme.org/328568/menedzhment/rotlisberger_meyo_sistematizatsiya_rezultatov) [in Ukrainian].
- Rubinshtein, S. L. (2015). *Osnovy zahalnoi psykhologhii [Basics of general psychology]*. Kyiv: Prosvita [in Ukrainian].
- Statystyka osvity [Statistics of education]*. Retrieved from <https://oplatforma.com.ua/article/1316-skldi-direktorv-shkl-hnh-zastupnikv-narahuvali-minulogo-navchalnogo-roku> [in Ukrainian].
- Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022 – 2032 roky [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> [in Ukrainian].
- Whitehead, T. N. (1936). *Leadership in a Free Society: A Study in Human Relations Based on an Analysis of Present-Day Industrial Civilization*. Oxford: Oxford University Press.
- Yenin, M. N. (2018). Doktryna liudskykh vidnosyn E. Meio [The doctrine of human relations by E. Mayo]. In V. M. Picha (Ed.), *Sotsiologhiia: terminy i poniattia [Sociology: terms and concepts]* (pp. 138). Lviv: Novyi Svit-2000 [in Ukrainian].

**BABENKO I., BOLSHAYA O., PYVOVAR N.**

Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

#### **EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT SKILL IN INTERACTION WITH THE FEMALE TEACHING TEAM**

The article shows the latest approaches to the problem of researching female educational teams, their management, harmonizing methods. The novelty of scientific research is noted. The unique features of interpersonal relations in modern female pedagogical teams are indicated. After all, they are not a team, but weakly hierarchical, based on personal and mostly informal relationships. The positive and negative sides of such a team are shown. In order for him to be low-conflict, controlled, that is, psychologically positive, his management must have a program of scientifically verified interaction. The author's draft of such a program is presented in the article. The author considers this approach of managing the female educational team to be relevant. The formation of socio-psychological and pedagogical conditions for the successful management of the female educational team is considered as a way to realize each woman's personal internal resources and reserves aimed at improving the pedagogical process. At the same time, it is the creation of conditions for personal and professional growth, realization of creative and creative efforts of women. The development of the system of "horizontal connections" requires systematic coordination of relations both within and between structural divisions, because the women's team is easily polarized with the formation of informal groups, has increased demands on the manager's ability to eliminate contradictions between formal and informal relations of subordinates, assigns a special, incomparable objectively, even too close subjective attention to personal qualities, etc.

**Key words:** female educational team, management, pedagogue, interpersonal relations, conflicts

Стаття надійшла до редакції 11.04.2023 р.