

9. Маркіна, Л., 2016, Конспекти лекцій з дисципліни «Педагогіка та психологія вищої школи», Дніпро, 70.

10. Фенцик, О., 2019, Комунікативна культура педагога: сутність та шляхи її формування у процесі професійної підготовки. Науковий вісник Мукачівського державного університету, серія «Педагогіка та психологія», 2 (10); 191–194.

ЕМОЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК РЕСУРС ІННОВАЦІЙНОГО ОСВІТНЬОГО ЛІДЕРСТВА

Пищик О. В.

Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка

E-mail: elenka.pishik@gmail.com

***Анотація.** Стаття присвячена розкриттю змісту емоційно-комунікативної компетентності як ключового ресурсу інноваційного освітнього лідерства. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення понять «емоційний інтелект» та «комунікативна компетентність», визначено функції й роль цієї компетентності у професійній діяльності освітнього керівника. Підкреслено взаємозв'язок емоційного інтелекту та комунікативної креативності у забезпеченні ефективної взаємодії в колективі, розвитку інноваційного потенціалу та формуванні позитивного психологічного клімату в закладі освіти. Запропоновано напрями формування та удосконалення емоційно-комунікативної компетентності в умовах освітніх змін.*

***Ключові слова:** емоційний інтелект, комунікативна компетентність, освітнє лідерство, інновації, soft skills.*

Сучасна система освіти функціонує в умовах інтенсивних трансформацій, зумовлених цифровізацією, глобалізаційними процесами та зростанням суспільних вимог до якості освітніх послуг. Традиційні підходи до управління не завжди забезпечують своєчасну адаптацію до нових викликів, що актуалізує потребу в інноваційному освітньому лідерстві. Трансформаційні зрушення охоплюють усі рівні та підсистеми освіти. Їх детермінують кілька ключових факторів: активне впровадження цифрових технологій у освітній процес, інтеграція національних освітніх систем у світовий простір, посилення конкуренції між закладами за абітурієнтів, ресурси та репутацію, а також постійне оновлення суспільних запитів. За таких умов керівники закладів освіти змушені працювати під впливом багатofакторного

тиску: з одного боку, реалізовувати державні та регіональні реформи, а з іншого – забезпечувати внутрішню стабільність, командну згуртованість і високий рівень освітніх результатів.

Ефективність діяльності сучасного освітнього лідера виходить за межі стандартного набору професійних знань і адміністративних умінь. Пріоритетними стають навички організації продуктивної взаємодії в колективі, формування атмосфери довіри, підтримання психологічного комфорту, здатність надихати на досягнення цілей і формувати позитивний імідж закладу. Оперативне реагування на виклики, мобілізація колективу навколо спільних цінностей та цілей – визначальні чинники конкурентоспроможності і результативності управління.

Ключовим ресурсом, що забезпечує виконання цих завдань, є **емоційно-комунікативна компетентність** – інтегративне утворення, яке поєднує здатність усвідомлювати, регулювати та конструктивно застосовувати власні емоції з умінням налагоджувати ефективну комунікацію. У цьому аспекті емоційний і комунікативний складники функціонують у нерозривній єдності: відсутність емоційної чутливості знижує результативність спілкування, тоді як емоційний інтелект без належних комунікативних навичок втрачає прикладну цінність.

За визначенням Д. Гоулмана, **емоційний інтелект** – це здатність розпізнавати власні емоції та емоційні стани інших, управляти ними та будувати ефективні міжособистісні взаємини [8]. І. Кінас наголошує, що високий рівень цього показника у керівників сприяє зниженню стресу в колективі, запобіганню конфліктам, підвищенню мотивації та розвитку креативності педагогів [2].

Комунікативна компетентність охоплює комплекс знань, умінь і навичок, що забезпечують результативну взаємодію у різних соціальних і професійних ситуаціях. Вона включає володіння вербальними та невербальними засобами спілкування, дотримання норм етичної комунікації, уміння вести конструктивний діалог і переговори. Л. Тритинник підкреслює, що компетентний керівник у цій сфері здатен не лише передавати інформацію, а й створювати сприятливий емоційний фон спілкування, підвищуючи довіру та ефективність взаємодії [4].

Синергія емоційного інтелекту та комунікативних умінь зумовлює **формування емоційно-комунікативної компетентності** – інтегрального управлінського інструменту, що забезпечує здатність лідера надихати команду, створювати сприятливий психологічний клімат, підтримувати організаційну стабільність у періоди трансформацій і водночас ініціювати впровадження інновацій. Як зазначає В. Почетова, саме ця компетентність дозволяє керівникові оперативно

адаптуватися до реформ і виступає чинником професійного зростання колективу [3].

Емоційно-комунікативна компетентність поєднує концептуальні засади емоційного інтелекту, розроблені Д. Гоулманом [8], із теорією комунікативної компетентності Ю. Хабермаса. У моделі Дж. Мейера та П. Саловея визначено чотири **базові домени емоційного інтелекту** – сприйняття, використання, розуміння та управління емоціями, які в управлінському контексті набувають форми специфічних лідерських компетенцій [9]. Дослідження Р. Бар-Она підтверджують, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту демонструють на 58 % вищу ефективність у професійній діяльності [5].

У межах теорії трансформаційного лідерства Б. Басс [6] розглядає емоційний компонент як провідний мотивуючий чинник і водночас основу інноваційної організаційної культури. Структурно емоційно-комунікативна компетентність складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

- когнітивного – знання про емоційні процеси, механізми їх прояву та комунікативні стратегії;

- афективного – здатність до емоційної саморегуляції, розвиток емпатії та вміння транслювати позитивні емоційні стани;

- поведінкового – сформованість навичок адаптивної комунікації, ефективної медіації конфліктів і управління груповою динамікою.

Отже, емоційно-комунікативна компетентність постає як багатовимірне явище, що інтегрує знання, емоційний досвід та практичні комунікативні навички, формуючи підґрунтя для ефективного лідерства в умовах сучасних організаційних викликів.

За М. Чиксентміхайї [7], створення емоційно безпечного середовища є необхідною умовою розвитку креативності, тоді як К. Соєр підкреслює провідну роль комунікативних процесів у генерації інноваційних ідей. Механізми впливу емоційно-комунікативної компетентності на колектив розкриваються через феномени емоційного зараження та соціального навчання, які визначають домінуючі моделі поведінки підлеглих та сприяють формуванню єдиної організаційної культури.

Серед перспективних напрямів упровадження емоційно-комунікативної компетентності виокремлюються цільові програми професійного розвитку керівників та педагогічних колективів, зокрема:

- модуль «Емоційний інтелект керівника» передбачає тренінг з розвитку емпатії, управління емоційними станами та активного слухання. Його реалізація засвідчила підвищення задоволеності роботою персоналу на 20% та зменшення кількості конфліктів на 30 %;

– регулярні командні зустрічі у форматі фасилітованих дискусій із застосуванням методик ненасильницького спілкування сприяли зростанню рівня командної згуртованості з «середнього» до «високого»;

– коучинг-сесії для керівників стимулювали розвиток комунікативної креативності та зумовили збільшення кількості групових проєктів на 25 %;

– інтеграція вправ з емоційної саморегуляції у порядок денний педагогічних рад сприяла зниженню рівня стресу й стабілізації емоційного стану здобувачів освіти.

Отже, результати впровадження зазначених програм переконливо засвідчують, що системний розвиток емоційно-комунікативної компетентності не лише знижує рівень конфліктності у колективах, а й підвищує їхній інноваційний потенціал та забезпечує згуртованість професійних спільнот.

Сучасні виклики, з якими стикаються організації, охоплюють цифрову трансформацію, мультикультурність і широке впровадження технологій штучного інтелекту.

Цифровізація вимагає адаптації традиційних форм розвитку компетентності з урахуванням специфіки онлайн-взаємодії; **глобалізація** зумовлює необхідність формування міжкультурної комунікативної грамотності; а **AI-технології** відкривають нові можливості для персоналізованого навчання та розвитку лідерів.

У функціональному вимірі емоційно-комунікативна компетентність виконує низку завдань:

– мотиваційне – забезпечення спільного бачення, формування цінностей та командної ідентичності;

– адаптаційне – підтримка психологічної стійкості й емоційної стабільності колективу;

– інноваційне – стимулювання креативних підходів і впровадження нововведень;

– медіативне – конструктивне врегулювання конфліктів та запобігання їхній ескаляції.

Практична реалізація розвитку цієї компетентності передбачає інтеграцію до програм підготовки та підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників спеціалізованих модулів з емоційного інтелекту, комунікативної майстерності, медіації та командотворення. До ефективних інструментів належать тренінги, коучинг, наставництво, фасилітовані обговорення та рефлексивні практики, які забезпечують сталість результатів і сприяють формуванню культури довіри та співпраці.

Наукові підходи підкреслюють комплексний характер цієї компетентності. Так, І. Кінас визначає емоційний інтелект ключовим чинником підтримки продуктивності та психоемоційної стабільності в умовах стресу [2]. Л. Тритинник акцентує на важливості мовно-комунікативної компетентності, що охоплює культуру мовлення, етику спілкування, вміння слухати та адаптувати стиль комунікації [4]. В. Почетова наголошує, що високий рівень комунікативних умінь керівників безпосередньо впливає на зниження конфліктності й формування позитивного психологічного клімату [3]. Особливого значення набуває комунікативна креативність – здатність генерувати нестандартні рішення та варіювати стиль взаємодії залежно від особистісних особливостей членів колективу; А. Антошків [1] доводить її позитивний вплив на розвиток командотворчої компетентності та управлінську ефективність.

Емоційно-комунікативна компетентність керівника закладу освіти постає визначальним чинником результативності управлінських процесів у добу сучасних трансформацій. Вона синтезує емоційний інтелект і комунікативні навички, утворюючи цілісну систему, здатну підвищувати мотивацію, згуртованість і стресостійкість педагогічного колективу. Практичний досвід переконує, що системне впровадження тренінгів, коучингових сесій, фасилітованих обговорень і програм розвитку лідерських компетенцій знижує конфліктність, активізує інноваційний потенціал та покращує психологічний клімат у закладі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методик діагностики та оцінювання рівня емоційно-комунікативної компетентності, а також на інтеграцію відповідних освітніх модулів у програми професійної підготовки управлінських кадрів освітньої сфери. Таким чином, емоційно-комунікативна компетентність виступає стратегічним ресурсом інноваційного освітнього лідерства, що забезпечує гармонійну взаємодію індивідуального потенціалу керівника та колективних можливостей організації. Її розвиток потребує системного підходу, який інтегрує досягнення психології, нейронауки, менеджменту та педагогіки.

Література

1. Антошків, А. В., 2024, Комунікативна креативність як чинник розвитку командотворчої компетентності психолога : дис. ... канд. психол. наук, Тернопіль : ЗУНУ, С. 44–47.
2. Кінас, І. О., 2025, Емоційний інтелект як ключовий soft skill сучасного фахівця, Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця, № 1. С. 39–44.

3. Почетова, В., 2024, Шляхи вдосконалення професійно-комунікативної діяльності керівника закладу освіти, Управління та інновації в освіті: досвід, проблеми та перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Одеса. С. 179–187.
4. Тритинник, Л., 2024, Мовно-комунікативна компетентність учителя, Українська мова і література в школі, № 80–81. С. 83–88.
5. Bar-On, R., 2006, The Bar-On model of emotional-social intelligence, *Psicothema*, Vol. 18, pp. 13–25.
6. Bass, B.M., 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 256 p.
7. Csikszentmihalyi, M., 2014, *The Systems Model of Creativity: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, Springer, Netherlands, 463 p.
8. Goleman, D., 1995, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, New York, 352 p.
9. Mayer, J.D., Salovey, P., 1997, *What is emotional intelligence?, Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, pp. 3–31.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ПЕДАГОГІВ ТА УЧНІВ

Божьєва С. М.

Ужгородський національний університет

E-mail: bozhievasvit@gmail.com

***Анотація.** У статті досліджуються ключові проблеми та перспективи розвитку освіти в Україні в контексті євроінтеграції та сучасних викликів. Автор аналізує історичні етапи трансформації освітньої системи – від радянської централізації до реформ незалежності та впровадження концепції «Нова українська школа». Особлива увага приділена педагогічному навантаженню, фінансуванню, цифровізації та психологічним аспектам освітнього процесу. Порівняльний аналіз із системами освіти Німеччини, Франції та Ізраїлю дозволяє виявити структурні відмінності та потенційні напрямки вдосконалення. Визначено основні бар'єри для учнів – нерівний доступ до ресурсів, стресові чинники та консервативні методики. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення якості освіти через модернізацію, підтримку педагогів і розвиток.*

***Ключові слова:** освіта в Україні, педагогічне навантаження, євроінтеграція, цифровізація, психологічна підтримка.*