



Олена Антонюк – аспірант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет м. Одеса, Україна.

Коло наукових інтересів: коучинг, інноваційні технології в освіті, педагогічні інновації, забезпечення якості освіти.

✉ Alena.Antonyuk1978@gmail.com

id <https://orcid.org/0000-0003-4363-3273>

УДК 37.011.3

<https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-121-130>

ПОЗИТИВНА ПСИХОЛОГІЯ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ОСВІТНЬОГО ЛІДЕРСТВА

Анотація. У статті досліджується важливість застосування позитивної психології для ефективного лідерства в освіті. З'ясовано, що позитивна психологія повністю побудована на життєствердному резерві людини, актуалізації її внутрішніх ресурсів, зміни фокусу сприймання дійсності та способів мислення, що формується на основі позитивного самоприйняття, впевненості у собі та власних силах, усвідомлення власних життєвих цілей, встановлення гармонійних стосунків з іншими людьми тощо. Це сприяє створенню позитивного організаційного клімату, побудові та підтримці позитивних стосунків, позитивного спілкування, заохоченню позитивного ставлення до робочих процесів і, як результат, на оптимізацію роботи всієї освітньої організації.

Автором уточнюється значення терміна «освітнє лідерство» і «освітній лідер», окреслено його основні характеристики останнього та його навички. Виявлено, що ефективність діяльності освітнього лідера значною мірою залежить від посилення психологічних та етичних основ, які ґрунтуються на позитивних цінностях і орієнтаціях, від його уміння знайти позитивні чинники, які сприяли би благополучному функціонуванню, ефективній роботі та розвитку не лише освітньої установи, а й педагогічного колективу і кожного окремого працівника. Аналіз опрацьованих наукових джерел засвідчив, що останнім часом позитивна психологія почала набувати популярності. Вона досліджує сильні сторони організацій та окремого члена цієї організації і зосереджується на таких темах, як благополуччя, ефективне подолання проблем, креативність, позитивні емоції, впевненість та оптимізм.

Констатовано, що застосування позитивної психології в освітній сфері може сприяти почуттю спільності, яке будується на співпраці та повазі; впевненості при вирішенні складних завдань; оптимізму щодо ймовірності успіху тепер і в майбутньому, стійкості протистояти проблемам і викликам.

Зроблено висновок, що застосування освітнім лідером позитивної психології сприяє високим результатам освітньої діяльності, міцній трудовій дисципліні, низький плинності кадрів, відсутності напруженості і конфліктності у колективі, зменшенню стресових академічних ситуацій, збільшенню креативності, мотивації, розвиненості низки компетентностей, необхідних

для того, щоб справлятися зі специфічними та неспецифічними обставинами і вміти відповідати на нові виклики.

Ключові слова: освіта; лідерство; лідерські якості і навички; позитивна психологія; сприятливий організаційний клімат і культура; педагогічний колектив.

Постановка проблеми. Процеси демократизації, гуманізації та євроінтеграції, які відбуваються в українській системі освіти, передбачають оновлення робочого середовища та організаційної культури на гуманістичних засадах. Сучасному закладу освіти необхідна така робоча атмосфера, коли між усіма учасниками освітнього процесу встановлюються доброзичливі стосунки, існує порозуміння і взаємодія, які викликають позитивні емоції, впевненість у собі, у своїх діях і вчинках; професійні невдачі легко долаються і водночас не викликають відчуття страху та відчуженості. Проте не завжди робоче середовище закладів освіти є збалансованим й іноді provoкує зростання кризових ситуацій та переживань (Кокун, 2012, с. 171).

Питання позитивного робочого середовища в освітній установі набуває особливої актуальності на тлі викликів та загроз, спричинених російською агресією проти України. Педагогічні працівники, як і інші українці, кожного дня стикаються з емоційною напругою, стресом, тривожністю, страхом за власне життя та життя близьких, невпевненістю у майбутньому, непрогнозованістю ситуації, вигоранням, хронічною втомою, втратою професійної стійкості, зниженням мотивації до роботи, зниженням самооцінки тощо. Психоемоційне напруження, призводить до різкого зниження адаптивних можливостей, що стає причиною зниження ефективності професійного функціонування науково-педагогічного колективу.

Позитивна психологія повністю побудована на життєствердному резерві людини, актуалізації її внутрішніх ресурсів, зміни фокусу сприймання дійсності та способів мислення, що формується на основі позитивного самоприйняття, впевненості у собі та власних силах, усвідомлення власних життєвих цілей, встановлення гармонійних стосунків з іншими людьми, умінні контролювати себе, свої почуття і враження, знаходити радість у навколишній повсякденності (Сердюк та ін, 2021, с. 5). Її головне завдання – знайти, розкрити сильні сторони людини і навчити її користуватися ними з вигодою для себе. Якщо людина сконцентрується на розвитку сильних сторін своєї натури, то з легкістю зможе перемогти всі свої депресії та стреси.

Застосування основ позитивного мислення здатне збагачувати цінний суб'єктивний досвід відчуттям благополуччя і задоволення щодо минулого, підвищення якості життя і значущості щодо сьогодення, надії та оптимізму щодо майбутнього; мотивувати людей розвивати свої найкращі індивідуальні якості, навички і сторони характеру (як-то сміливість, навички міжособистісного спілкування, естетична чутливість, завзяття, уміння пробачати, оригінальність, відкритість, духовність, талант, мудрість); мотивувати людей плекати такі чесноти як довіра, добросовісність, відповідальність, гідність, турбота, витримка, толерантність, альтруїзм, ввічливість, старанність, трудова етика.

Однією з переваг позитивної психології в управлінні закладом освіти називають створення позитивного організаційного клімату, побудову та підтримку позитивних стосунків, сприяння позитивному спілкуванню, заохочення позитивного ставлення до робочих процесів і, як результат, на оптимізацію роботи всієї освітньої організації.

Аналіз останніх досліджень. Позитивна психологія добре описана в зарубіжній науковій літературі та має дедалі більший вплив на освіту (Louis & Murphy, 2018). Водночас, як зазначає Й. Бурке (J. Burke), менше ніж 10% наукових розвідок про освітнє лідерство досліджують позитивні аспекти лідерства. Відтак ми знаємо більше про проблеми булінгу, відсіву, професійного вигорання, неуспішності, ніж про те, як створити позитивний клімат у закладах освіти, як допомогти педагогічному колективу встановити гармонійні стосунки (Burke, 2020). Позитивна психологія, на відміну від проблемно-орієнтованої, наголошує на благополуччі і задоволенні як на ключових елементах успіху (Schreiner, 2015).

Автор погоджується з думкою Уейна К. Хоя та К. Джона Тартера, які вважають, що освітні дослідження можуть зіграти набагато важливішу роль у покращенні організації освітніх закла-

дів, якщо фокус дослідження буде переміщено з негативного на позитивний, а метою стане пошук і документація дій, які ведуть до успішних освітніх середовищ (Hoy and Tarter, 2011, с. 429).

Теоретичну базу для розуміння феномена позитивна психологія складають праці Крістофера Петерсона (С. Peterson), Мартіна Селігмена (Martin E. P. Seligman), Михайла Чиксентмихайї (M. Csikszentmihalyi), Еда Дінера (Ed Diener), Уейна К. Хой (Wayne K. Hoy) та ін. Важливими для аналізу окресленого нами питання є результати наукових розвідок зарубіжних науковців, що досліджують позитивне лідерство та його вплив на організації (Cameron, Dutton, and Quinn, 2003); вплив позитивної психології на вищу освіту (Noël, Leah, and Schreiner, 2018); вплив позитивної психології на залученість студентів в освітній процес, їхню академічну активність (Buck, Carr, and Robertson, 2008); потенціал позитивного лідерства для покращення школи (Louis & Murphy, 2018). Огляд наукової літератури показав, що дослідження лідерської поведінки в освіті, яка ґрунтується на позитивних цінностях і орієнтаціях, а також проблема застосування позитивної психології в управлінні освітою є актуальною та багатовимірною, водночас в українському науковому просторі вона не достатньо досліджена і потребує подальшого вивчення.

Мета статті полягає в дослідженні доцільності застосування позитивної психології для ефективного лідерства в освіті.

Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових методів (аналіз, синтез, зіставлення, узагальнення, систематизація, порівняння, аналогія) та конкретнонаукових методів, які сприяють комплексному розумінню аналізованих нами аспектів.

Виклад основного матеріалу. Перш, ніж розглядати позитивну психологію як важливу складову освітнього лідерства, уточнімо, що таке *освітнє лідерство*, хто такий *освітній лідер* та якими якостями та навичками він повинен володіти.

Українська дослідниця С. Калашнікова зазначає, що лідерство є вищим, у порівнянні з адмініструванням і менеджментом, еволюційним та якісним рівнем управління. Лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей (Калашнікова, 2016, с. 14). У контексті діяльнісного підходу лідерство виступає як протилежність авторитарній владі й примусу і являє собою вміння переконувати й мотивувати, а не примушувати до певних дій (Іванова, 2009).

На думку Дж. Ламбі, освітнє лідерство часто асоціюється із змінами на краще. Тому воно сприймається більш позитивно, на відміну від освітнього менеджменту з його жорсткими та негнучкими освітніми організаційними структурами (Lumby, 2019).

Українська дослідниця А. Ключко розглядає освітнє лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією і зазначає, що лідерство в управлінні освітньою організацією стимулює інноваційну поведінку педагогів, забезпечує використання новацій на всіх рівнях організації, ухвалення оригінальних, творчих рішень, гнучкості тощо (Ключко, 2021, с. 56). Іншими словами, освітнє лідерство – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Враховуючи різні аспекти розгляду поняття в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених, ми будемо розглядати *освітнє лідерство* як *процес ефективного управління навчально-виховною діяльністю, який допомагає досягти бажаних цілей освітньої установи, і ґрунтується на процесі соціального впливу на членів педагогічного колективу*. Освітнє лідерство часто формує спільне бачення цілей закладу освіти, культуру спілкування та міжособистісних стосунків, ґрунтуючись на персональних та професійних цінностях. Освітнє лідерство відкрите до інновацій і змін, але залишається сумісним із цінностями та цілями закладу освіти.

Під лідерами не завжди маються на увазі співробітники, які займають керівні посади в організації і здійснюють вплив на підлеглих з позиції керівника. Це можуть бути члени колективу – у такому разі йдеться про неформальне лідерство. Але за будь-якого варіанту, лідери здатні чітко сформулювати своє бачення, цілі і план, який допоможе їм досягти мети. Іншими словами, *освітній лідер* – це людина, яка не обов'язково обіймає керівну посаду в адміністрації закладу

освіти, ним може стати будь-який член педагогічного колективу, який спрямований на позитивне і мотивуюче робоче середовище, і завдяки своїм особистим умінням, здібностям та іншим ресурсам, може вести за собою педагогічну команду для досягнення спільної освітньої мети.

Існує багато різних лідерських навичок, необхідних для впровадження ефективної професійної діяльності, але серед найбільш затребуваних – активне слухання, емпатія, здатність надихати та переконувати інших, мотивувати власним прикладом, уміння оцінювати сильні та слабкі сторони співробітників, уміння будувати довіру, сильні комунікативні навички, навички переконання, гнучкість, уміння перетворювати інформацію на дію, планування проєкту, управлінські навички, навички стратегічного мислення, здатність узгоджувати співробітників з цінностями та цілями компанії, здатність ділитися чіткими повідомленнями та робити складні ідеї легкими для розуміння для всіх, здатність допомогти співробітникам знайти сенс у роботі, сильне лідерське бачення, творчість, позитив, надійність тощо. Всі лідерські навички тісно пов'язані з особистісними рисами та комунікативними здібностями.

За статистикою Naailo, європейської платформи рішень у сфері управління, розуміння та залучення співробітників, досить великий відсоток сучасних працівників не задоволені своїм професійним становищем через те, що:

- 82% не довіряють своєму начальнику говорити правду;
- 37% вважають визнання найважливішою справою, яку може зробити керівник або компанія, щоб допомогти їм досягти успіху в тому, що вони роблять;
- 32% не вистачає впевненості, щоб поширювати ідеї роботодавцям;
- 63% вважають, що їхні лідерські навички не розвиваються;
- 87% вважають «можливості професійного або кар'єрного зростання та розвитку» важливими для них на роботі (Valène, 2022).

Інше дослідження, проведене Deloitte, показало: для того, щоб стати ефективною організацією, компанії повинні зосередитися на нематеріальних елементах організаційної культури. Так, наприклад, серед факторів, які впливають на ефективність робочого середовища, працівники найвище оцінюють регулярне та відверте спілкування (50%), визнання співробітників (49%) та доступ до управління/лідерства (47%) (Deloitte, 2012).

Отже, немало важливим в ефективному управлінні є лідерське вміння фокусуватися на розкритті потенціалу членів команди, мотивувати і надихати персонал працювати з упевненістю та завзяттям; водночас вміти заохочувати до ризику, щоб стимулювати зростання, створювати сприятливе середовище, яке винагороджує не лише успішні ідеї чи ініціативи, але й зусилля, незалежно від результату; спонукають постійно вчитися, розвиватися, адаптуватися до нового, і, можливо, найважливіше, самим ставати лідерами.

Багато роботодавців сьогодні зосереджуються на створенні робочого середовища, в якому їхні працівники можуть почуватися безпечно, натхненно та продуктивно. Сучасний лідер повинен уміти аналізувати стан колективу; розуміти мотиви поведінки своїх колег; спонукати підлеглих до продуктивної праці, стимулювати їх професійний ріст; створювати атмосферу в колективі, яка б максимально стимулювала продуктивну працю; давати завдання підлеглим так, щоб вони розуміли, чого від них чекають, і намагались це виконати; ефективно контролювати роботу підлеглих; ефективно оцінювати своїх підлеглих, їх можливості та інтереси; попереджувати і розряджати конфлікти в колективі; будувати ділові стосунки з підлеглими у відповідності з їх індивідуальними особливостями і ситуацією (Байбакова, 2011, с. 15). Для цього, на думку українського дослідника Є. Жарика, лідер має розвивати комунікаційні навички і здібності, допомагати у вирішенні соціальних та психологічних проблем, формувати сприятливе морально-психологічне середовище у колективі; створювати команди з високим рівнем довіри один до одного; демонструвати позитивне ставлення до помилок за принципом «кожна помилка – це досвід, що сприяє навчанню і мотивує до генерування ідей» (Жарик, 2019, с. 55).

Отже, екстраполюючи вищезазначене на освітню сферу можемо окреслити *основні якості сучасного освітнього лідера*: це особа, яка 1) володіє професійною компетенцією, що визна-

чає спроможність долати проблеми та вирішувати управлінські задачі на основі професійних знань; 2) може довести свою цінність і компетентність не тільки для освітньої установи, але і для педагогічного колективу, а також окремих співробітників; 3) має здібності спрямовувати співробітників на досягнення освітніх цілей, надихати їх, заохочувати ініціативи, стимулювати зміни, розвивати почуття спільної мети, досягати результатів; 4) надає членам педагогічного колективу можливість розкрити свій потенціал, стимулює їх професійний ріст; 5) є емоційною, психологічною чи соціальною опорою в колективі, що дозволяє освітньому лідеру об'єднати педагогічну команду.

Те, як лідери спілкуються на робочому місці, безпосередньо впливає на емоційний комфорт, моральний дух, продуктивність, мотивацію співробітників і, зрештою, на успіх команди і здатність досягати високих професійних результатів.

Нешодавні дослідження показали, якщо керівники/лідери сприймають кожного працівника як особистість, навчають цих людей визначати та зміцнювати власні сильні сторони, такі співробітники готові не тільки виконувати більше, але й можуть значно покращити корпоративну культуру. Велика кількість сучасних корпорацій, які дотримуються прогресивних поглядів на управління, розглядають благополуччя співробітників не лише як важливий елемент менеджменту, але й тісно пов'язаний із загальним благополуччям компанії. Працівники, як правило, щасливіші, коли відчувають, що їх цінують і поважають, і це зазвичай призводить до кращого психічного здоров'я, а відтак і до кращої продуктивності. Компанії, які використовують позитивну психологію, зазвичай роблять це для створення збалансованого та гармонійного офісного середовища. Фінансовий прибуток, безумовно, відіграє вагомий роль, але ніколи не повинен розглядатися як важливіший, ніж працівники, які фактично виконують роботу (Lusso, 2020). Зосередження на позитиві останнім часом набуває актуальності ще й у зв'язку із підвищеним стресом на робочому місці, постійним загостренням економічної ситуації.

Згідно з науковими дослідженнями, позитивні емоції роблять сприйняття світу людиною більш відкритим і дозволяють досліджувати та знаходити нові рішення проблем (Fredrickson, 2003).

Аналіз літератури з управління організаціями дають уявлення, що означає організація з сприятливим/позитивним психологічним кліматом (або позитивні робочі організації – Positive Work Organizations) – це ті організації, в яких люди мотивовані, оскільки бачать свою роботу значимою (Dik et al., 2013). Вони також є місцями, які зміцнюють позитивне відчуття власної особистості та ідентичності (Dutton, Roberts & Vednar, 2010), навіть якщо робота не забезпечує миттєвих винагород. Учасники таких організацій отримують задоволення від творчої роботи у своїх командах і відчувають, що вони здатні сприймати виклик (West et al., 2004). Окрім того, працівники позитивних організацій не зосереджуються лише на своєму особистому зростанні, а вболівають і за інших членів, сприяють етичному, чесному та справедливому середовищу (Walumbwa, Wu & Orwa, 2006); вони також бачать можливості як для індивідуального, так і для колективного вдосконалення, які можуть збільшити задоволення від роботи та продуктивність (Oldham & Hackman, 2010). Співробітники позитивних організацій також вважають, що їхній безпосередній керівник/лідер піклується про них і сприяє їхньому розвитку (Bono et al., 2007; Walumbwa et al., 2008).

Серед ознак, які розкривають внутрішню суть організації з позитивним психологічним кліматом, є такі: позитивні емоції, емпатія, доброзичливість, висока довіра до всіх членів колективу; позитивна конструктивна критика; вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань; умови для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника; задоволення роботою та належністю саме до цього колективу; взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом; уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його подальший розвиток (Мафтин, 2021, с. 97).

Позитивний психологічний клімат у будь-якому колективі, зокрема в освітніх організаціях залежить насамперед від особистих якостей лідера. К. Сішор Луїс та Дж. Мерфі синтезували

найбільш часто згадувані чесноти позитивного лідерства в освітній літературі і виокремили їх у чотири категорії:

- Позитивна орієнтація: позитивний лідер приділяє пильну увагу розвитку кожного члена колективу, так само як і покращенню робочих умов;
- Моральна орієнтація: позитивний лідер розуміється на таких чеснотах, як моральність і етика, його поведінка ґрунтується на вищих людських цінностях;
- Орієнтація на позитивні стосунки: вони демонструють турботу, підтримку та сприяють зростанню всіх учасників освітнього процесу;
- Орієнтація на позитивне управління: позитивний лідер вбачає свою роботу у сприянні благам особистості, колективу, і освітній організації в цілому; здатні збалансувати інтереси кожного в колективі, навіть коли вони погано узгоджені (Louis & Murphy, 2018).

Дослідження показують, що лідери, поведінка яких відображає вищезазначені цінності, позитивно впливають на окремих членів, команди, організаційний клімат і культуру. Важливо, щоб інші бачили поведінку лідера як таку, що відповідає цінностям, які підтримує ця особа, і щоб вона була чітко спрямована на процвітання як організації, так і його членів (Oades et al., 2011; van Dierendonck & Patterson, 2015). Коли лідер управляє з позитивним настроєм у сприятливому кліматі, люди виходять за межі необхідного, діють з більшою впевненістю та ефективніше співпрацюють. Коли люди відчують, що їх цінують, вони стають більш впевненими в собі та працюють якнайкраще (Matthew, 2020).

Водночас застосування позитивної психології може допомогти лідеру освіти:

- розвинути позитивне ставлення до інших членів колективу;
- запровадити формувальні методи оцінювання для визначення рівня досягнення поставлених цілей, планування та організації розвитку педагогічного персоналу, їхньої мотивації на покращення трудової діяльності у потрібному для освітньої організації напрямі тощо;
- скоригувати стилі лідерства: завдяки позитивній психології, освітній лідер буде щиро підтримувати принципи демократичного лідерства;
- запровадити багато інновацій, ідей і методів для виконання професійних завдань;
- прищепити членам свого колективу дослідницький дух для їхнього професійного зростання;
- розвинути риси особистості, які полегшують лідерську поведінку, зокрема впевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість тощо;
- удосконалити ключові навички, з яких складається лідерська поведінка, зокрема навички комунікації та самопрезентації, прийоми впливу і протистояння впливу, мотивації й самомотивації тощо;
- покращити свою ситуаційну компетентність – набуття досвіду розв’язання міжособистісних проблем;
- підвищити репутацію лідера, сформувавши уявлення про себе як демократичного, турботливого, самосвідомого, оптимістичного, доброзичливого, конструктивного, відкритого, зацікавленого у розвитку своїх співробітників та (тим паче) керівника, який завжди готовий взяти ситуацію під контроль і привести команду до перемоги.

Висновки. На основі аналізу провідного зарубіжного та вітчизняного досвіду, визначено, що ефективність діяльності освітнього лідера значною мірою залежить від посилення психологічних та етичних основ, які ґрунтуються на цінностях і орієнтаціях позитивної психології, від його уміння знайти позитивні чинники, які сприяли би благополучному функціонуванню, ефективній роботі та розвитку не лише освітньої установи, а й педагогічного колективу і кожного окремого працівника.

Освітній лідер безпосередньо впливає на моральний дух, продуктивність, мотивацію співробітників і, зрештою, на успіх команди і здатність досягати високих результатів. Практика позитивної психології сприяє почуттю спільності, яке будується на співпраці та повазі; впевненості при вирішенні складних завдань; оптимізму щодо ймовірності успіху тепер і в майбутньому, стійкості протистояти проблемам і викликам, що, своєю чергою, приводить до високих резуль-

татів освітньої діяльності, міцної трудової дисципліни, низької плинності кадрів, відсутності напруженості і конфліктності у колективі, зменшення стресових ситуацій, збільшенню креативності, мотивації, розвиненості низки компетентностей, необхідних для того, щоб справлятися зі специфічними та неспецифічними обставинами і вміти відповідати на нові виклики.

У контексті викликів, з якими сьогодні стикається українське суспільство, з актуальною потребою в психосоціальному підтримці педагогічного колективу, застосування позитивної психології в освітньому лідерстві може посилити суб'єктивне відчуття благополуччя кожного члена педагогічного колективу (позитивні емоції, конструктивні думки про себе і своє майбутнє, оптимізм, впевненість у собі) та розвинути вищі індивідуально-психологічні людські якості (чесність, сміливість, доброту, творчість, емпатію тощо), що, як наслідок, допоможе виробити механізми подолання стресу та підвищити стійкість до нього, відчувати спокій, віднайти ресурси стійкості та життєвої енергії, здатність упоратися у складній ситуації та прийняти обґрунтовані рішення, посилити продуктивність і приведе до кращих результатів.

У цілому, активне застосування позитивної психології в управлінні закладами освіти значною мірою допоможе зробити освітній заклад динамічним, прогресивним, інноваційним та орієнтованим на успішний результат, а відтак дасть змогу поліпшити якість освіти, вдосконалити освітню діяльність, одержати конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Проведе дослідження не вичерпує усіх особливостей позитивної психології як важливої складової освітнього лідерства. Подальших розвідок потребує проблема впливу позитивної психології на академічні досягнення учнів/студентів, на управління класом. Не менш актуальною залишається проблема позитивного освітнього лідерства в зарубіжних країнах.

Використані джерела

- Байбакова, О. (2011). Сучасні погляди на педагогічний менеджмент. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Педагогіка. Соціальна робота*, 23, 13–16. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6
- Жарик, Є. А. (2019). Формування та розвиток лідерських компетенцій персоналу підприємства. [Дис. на канд. екон. наук, Запоріжжя]. http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zharyk_dis.pdf
- Іванова, І. В. (2009). Лідерство в культурі педагогічного менеджменту. *Освіта регіону. Політологія, психологія, соціальні комунікації*, (3), 214–220. <https://social-science.uu.edu.ua/article/167>
- Калашнікова, С. (2016). *Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти*. ДП «НВЦ «Пріоритети». <https://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf>
- Клочко, А. О. (2021). Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією. У В. Р. Міляєва (Ред.), *Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія* (с. 47–59). Київський університет імені Бориса Грінченка. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
- Кокун, О.М. (2012). *Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія*. ДП «Інформаційно-аналітичне агенство». https://lib.iitta.gov.ua/1651/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%B D_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_12.pdf
- Мафтин, Л. (2021). *Психологія освітнього менеджменту: навчально-методичний посібник*. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021_Maftyn_Psycholog_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Сердюк, Л. З. (Ред.), Данилюк, І. В., Турбан, В. В., Пенькова, О. І., Володарська, Н. Д. та ін. (2021). *Самодетермінація психологічного благополуччя особистості: монографія*. Видавець Вікторія Кундельська.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357.
- Buck, B., Carr, S. R., & Robertson, J. (2008). Positive psychology and student engagement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 28–35.
- Burke, J. (2020). *Positive Psychology and School Leadership: The New Science of Positive Educational Leadership*. NOVA. <https://doi.org/10.52305/MQVH3498>

- Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler.
- Deloitte. (2012). *Core beliefs and culture Chairman's survey findings*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf>
- Dik, B. J., Steger, M. F., Fitch-Martin, A. R., & Onder, C. C. (2013). Cultivating meaningfulness at work. In J.A. Hicks & C. Routledge (Eds.), *The experience of meaning in life* (pp. 363–377). Springer.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Fourtypes of positive identity and the building of social resources. *Academy of management review*, 35(2), 265–293.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330–335. https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332_306.pdf
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2011). Positive Psychology and Educational Administration: An Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 427–445. <https://doi.org/10.1177/0013161X10396930>
- Louis, K. S., & Murphy, J. F. (2018). The Potential of Positive Leadership for School Improvement. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2(2–3), 165–180. <https://doi.org/10.7577/NJCIE.2790>
- Lucco, Joseph. (2020). *How Positive Psychology Improves the Workplace*. <https://www.clearpointstrategy.com/positive-psychology-improves-workplace-2/>
- Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management, Administration and Leadership*, 47(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/1741143217711190>
- Matthew X. Joseph (2020, December 8). How to Lead With Positivity. <https://www.edutopia.org/article/how-lead-positivity>
- Noël, W., Leah, H., Dawn, E., and Mackenzie, B. (2018). The Impact of Positive Psychology on Higher Education. *The William & Mary Educational Review*, 5(1), Article 12. <https://scholarworks.wm.edu/wmer/vol5/iss1/12>
- Oades, L. G., Robinson, P., Green, S., & Spence, G. B. (2011). Towards a positive university. *Journal of Positive Psychology*, 6(6), 432–439. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.634828>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479.
- Schreiner, L. A. (2015). Positive psychology and higher education. In J. C. Wader, L. I. Marks, & R. D. Hetzel (Eds.), *Positive psychology on the college campus* (pp. 1–25). Oxford University.
- Valène, Jouany. (2022, November 14). *What Are The Top 24 Leadership Skills That Make a Great Leader?* Haiilo. <https://haiilo.com/blog/what-are-the-top-leadership-skills-that-make-a-great-leader/>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2006). Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 19(2), 251–265.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 269–299.

References

- Baibakova, O. (2011). Suchasni pohliady na pedahohichniy menedzhment. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser. Pedahohika. Sotsialna robota*, 23, 13–16. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2011_23_6 (in Ukrainian).
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357. (in English).
- Buck, B., Carr. S. R., & Robertson, J. (2008). Positive psychology and student engagement. *Journal of Cross-Disciplinary Perspectives in Education*, 1(1), 28–35. (in English).
- Burke, J. (2020). *Positive Psychology and School Leadership: The New Science of Positive Educational Leadership*. NOVA. <https://doi.org/10.52305/MQVH3498> (in English).

- Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler. (in English).
- Deloitte. (2012). *Core beliefs and culture Chairman's survey findings*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf> (in English).
- Dik, B. J., Steger, M. F., Fitch-Martin, A. R., & Onder, C. C. (2013). Cultivating meaningfulness at work. In J.A. Hicks & C. Routledge (Eds.), *The experience of meaning in life* (pp. 363–377). Springer. (in English).
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of management review*, 35(2), 265–293. (in English).
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330–335. https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332_306.pdf
- Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2011). Positive Psychology and Educational Administration: An Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 427–445. <https://doi.org/10.1177/0013161X10396930> (in English).
- Ivanova, I. V. (2009). Liderstvo v kulturi pedahohichnoho menedzhmentu. *Osvita rehionu. Politolohiia, psykholohiia, sotsialni komunikatsii*, (3), 214–220. <https://social-science.uu.edu.ua/article/167> (in Ukrainian).
- Kalashnikova, S. (2016). *Rozvytok liderskoho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty*. DP «NVTs «Priorityty»». <https://core.ac.uk/download/pdf/84274006.pdf> (in Ukrainian).
- Klochko, A. O. (2021). Liderstvo yak model efektyvnoho upravlinnia osvithoiu orhanizatsiiei. In V.R. Miliiaeva (Red.), *Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky: monohrafiia* (ss. 47–59). Kyivskiy universytet imeni Borysa Hrinchenka. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> (in Ukrainian).
- Kokun, O.M. (2012). *Psykholojiia profesiinoho stanovlennia suchasnoho fakhivtsia: Monohrafiia*. DP «Informatsiino-analitychne ahenstvo». https://lib.iitta.gov.ua/1651/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BD_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_12.pdf (in Ukrainian).
- Louis, K. S., & Murphy, J. F. (2018). The Potential of Positive Leadership for School Improvement. *Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE)*, 2(2–3), 165–180. <https://doi.org/10.7577/NJCIE.2790> (in English).
- Lucco, Joseph. (2020). *How Positive Psychology Improves the Workplace*. <https://www.clearpointstrategy.com/positive-psychology-improves-workplace-2/> (in English).
- Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management, Administration and Leadership*, 47(1), 1–15. <https://doi.org/10.1177/1741143217711190> (in English).
- Maftyn, L. (2021). *Psykholojiia osvithnoho menedzhmentu: navchalno-metodychnyi posibnyk*. Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha. https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1552/2021_Maftyn_Psycholog_posib.pdf?sequence=1&isAllowed=y (in Ukrainian).
- Matthew X. Joseph (2020, December 8). How to Lead With Positivity. <https://www.edutopia.org/article/how-lead-positivity> (in English).
- Noël, W., Leah, H., Dawn, E., and Mackenzie, B. (2018). The Impact of Positive Psychology on Higher Education. *The William & Mary Educational Review*, 5(1), Article 12. <https://scholarworks.wm.edu/wmer/vol5/iss1/12> (in English).
- Oades, L. G., Robinson, P., Green, S., & Spence, G. B. (2011). Towards a positive university. *Journal of Positive Psychology*, 6(6), 432–439. <https://doi.org/10.1080/17439760.2011.634828> (in English).
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. (in English).
- Schreiner, L. A. (2015). Positive psychology and higher education. In J. C. Wader, L. I. Marks, & R.D. Hetzel (Eds.), *Positive psychology on the college campus* (pp. 1–25). Oxford University. (in English).
- Serdiuk, L. Z. (Red.), Danyliuk, I. V., Turban, V. V., Penkova, O. I., Volodarska, N. D. et al. (2021). *Samodeterminatsiia psykhohichnoho blahopoluchchia osobystosti: monohrafiia*. Vydavets Viktoriia Kundelska. (in Ukrainian).
- Valène, Jouany. (2022, November 14). *What Are The Top 24 Leadership Skills That Make a Great Leader?* Haiilo. <https://haiilo.com/blog/what-are-the-top-leadership-skills-that-make-a-great-leader/>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131. (in English).

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126. (in English).
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2006). Leadership, procedural justice climate, work attitudes, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 19(2), 251–265. (in English).
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 269–299. (in English).
- Zharyk, Ye. A. (2019). Formuvannya ta rozvytok liderskykh kompetentsii personalu pidpriemstva. [Dys. na kand. ekon. nauk, Zaporizhzhia]. http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2019/Zharyk_dis.pdf (in Ukrainian).

Olena Antoniuk, Postgraduate student of the Department of Banking, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine.

Research interests: coaching, innovative technologies in education, pedagogical innovations, ensuring the quality of education.

POSITIVE PSYCHOLOGY AS AN IMPORTANT COMPONENT OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

Abstract. The article examines the importance of using positive psychology for effective leadership in education. It has been established that positive psychology is completely built on the life-affirming reserve of the individual, the actualization of his/her internal resources, a change in the focus of perception of reality and ways of thinking, which is formed on the basis of positive self-acceptance, self-confidence and one's strengths, awareness of one's own life goals, the establishment of harmonious relations with other people, etc. This contributes to the creation of a positive organizational climate, building and maintaining positive relationships, and positive communication, encouraging a positive attitude to work processes and, as a result, optimizing the work of the entire educational organization.

The author clarifies the meaning of the concepts “educational leadership” and “educational leader”, as well as outlines an educational leader's main qualities and skills. It was revealed that the effectiveness of the educational leader largely depends on the strengthening of psychological and ethical foundations, which are based on positive values and orientations, on his/her ability to find positive factors that would contribute to the safe functioning, effective activity and development of not only the teacher but also the educational institution, the teaching staff and each individual employee. The analysis of studied scientific sources proved that positive psychology has recently begun to gain popularity. Such psychology explores the strengths of organizations and individual organizational members and focuses on topics such as well-being, effective problem-solving, creativity, positive emotions, confidence and optimism.

It is established that the application of positive psychology in the educational field can contribute to a sense of community, which is built on cooperation and respect; confidence in solving complex tasks; optimism about the likelihood of success now and in the future, resilience against problems and challenges.

It was concluded that the use of positive psychology by an educational leader contributes to high results in educational activities, strong labor discipline, low staff turnover, absence of tension and conflict in the team, reduction of stressful situations in education, increased creativity, motivation, development of a number of competencies necessary for cope with specific and non-specific circumstances and be able to respond to new challenges.

Keywords: education; leadership; leadership qualities and skills; positive psychology; positive organizational climate and culture; teaching staff.