

УДК 159.9:005.95-057.4:371.21

DOI <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2025-1-1>**Вавринів Олена Степанівна,**

кандидат психологічних наук, доцент,
професор кафедри загальної та соціальної психології,
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5166-6887>

Яремко Роман Ярославович,

кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри практичної психології та педагогіки
факультету психології та соціального захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності,
вулиця Клепарівська, 35, Львів, 79007, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2781-7788>

ПРОБЛЕМА ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ПСИХОДІАГНОСТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

***Анотація.** У статті розкрито актуальну науково-практичну проблему – необхідність психодіагностичного супроводу управління персоналом у закладах позашкільної освіти. Обґрунтовано, що сучасне освітнє середовище вимагає від керівників не лише адміністративної компетентності, а й здатності до психологічного аналізу стану, ресурсів, комунікативної динаміки та мотиваційних характеристик колективу. Із метою систематизації дослідження запропоновано векторну модель психологічного аналізу персоналу, що базується на вивченні шести ключових напрямів: особистісні характеристики працівників, міжособистісний клімат, симптоми професійного вигорання, рівень резиліентності та стресостійкості, структура мотивації, а також стилі управлінської поведінки. Для кожного вектора визначено психологічні показники, що потребують вивчення, а також сформульовано очікувані результати, які можуть бути практично використані у процесі кадрового управління, прийняття рішень і формування сприятливого психологічного середовища в закладі.*

Наголошено на необхідності адаптації дослідницьких стратегій та діагностичного інструментарію до специфіки позашкільної освіти, де діяльність має яскраво виражений креативний, соціально орієнтований та міждисциплінарний характер. Підкреслено, що ефективне управління в умовах нестабільності, реформ та зростання професійних ризиків можливе лише за умови наявності об'єктивних психологічних даних щодо потенціалу, проблемних зон і ресурсів персоналу. Психодіагностика у цьому разі виступає не лише як дослідницький інструмент, а й як компонент сучасного освітнього менеджменту.

Узагальнено, що психодіагностичне дослідження управлінської діяльності дає змогу не тільки підвищити ефективність керівництва, а й створити умови для професійного зростання, профілактики емоційного вигорання, оптимізації комунікативної взаємодії та підвищення якості освітніх послуг. Запропонована структура може слугувати підґрунтям для подальших емпіричних досліджень і практичного впровадження в управлінську діяльність закладів позашкільної освіти.

***Ключові слова:** психологічне дослідження, психодіагностика, управління персоналом, позашкільна освіта, психологічний супровід.*

Vavryniv Olena, Yaremko Roman. THE PROBLEM OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH IN THE MANAGEMENT OF PERSONNEL OF AN OUT-OF-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTION: PSYCHODIAGNOSTIC TOOLS

***Abstract.** The article reveals a topical scientific and practical problem – the need for psychodiagnostic support of personnel management in institutions of extracurricular education. It is substantiated that the modern educational environment requires managers not only administrative competence, but also the ability to psychologically analyze the state, resources, communicative dynamics and motivational characteristics of the team. In order to systematize*

the research, a vector model of psychological analysis of personnel is proposed, which is based on the study of six key areas: personal characteristics of employees, interpersonal climate, symptoms of professional burnout, level of resilience and stress resistance, motivation structure, and styles of managerial behavior. For each vector, psychological indicators that require study are determined, and expected results are formulated that can be practically used in the process of personnel management, decision-making and the formation of a favorable psychological environment in the institution.

The need to adapt research strategies and diagnostic tools to the specifics of extracurricular education is emphasized, where the activity has a clearly expressed creative, socially oriented and interdisciplinary character. It is emphasized that effective management in conditions of instability, reforms and increased professional risks is possible only if there is objective psychological data on the potential, problem areas and resources of personnel. Psychodiagnostics in this case acts not only as a research tool, but also as a component of modern educational management.

It is generalized that psychodiagnostic research of managerial activity allows not only to increase the effectiveness of management, but also to create conditions for professional growth, prevention of emotional burnout, optimization of communicative interaction and improvement of the quality of educational services. The proposed structure can serve as a basis for further empirical research and practical implementation in the managerial activities of extracurricular education institutions.

Key words: *psychological research, psychodiagnostics, personnel management, extracurricular education, psychological support.*

Вступ. Управління персоналом у закладах позашкільної освіти сьогодні постає не лише як адміністративно-організаційний процес, а й як складна соціально-психологічна діяльність, що вимагає глибокого розуміння внутрішніх ресурсів, мотивацій, емоційних станів та міжособистісних взаємин учасників освітнього процесу. Позашкільна освіта має специфічне спрямування на розвиток особистості дитини у вільний від навчання час, а тому ефективність діяльності таких установ значною мірою залежить від якості роботи педагогічного колективу та управлінських рішень, що забезпечують стабільність, натхнення та професійну взаємодію персоналу.

У сучасних умовах зростає потреба в психологічному супроводі управлінської діяльності, що включає не лише аналіз організаційної поведінки, а й використання психодіагностичних інструментів для глибшого розуміння персоналу [1]. Психологічне дослідження стає важливим інструментом в управлінні людськими ресурсами – від вивчення лідерського потенціалу до профілактики емоційного вигорання. Разом із тим проблема системної психодіагностики в управлінні персоналом позашкільного закладу ще не набула належного наукового та практичного розроблення.

У цьому контексті виникає необхідність визначення ефективного діагностичного інструментарію, який дасть змогу оцінити

не лише індивідуальні якості працівників, а й психологічний клімат у колективі, рівень емоційної стійкості, комунікативні ресурси та управлінські стилі. Актуальним постає завдання окреслити психодіагностичні методи, що можуть бути адаптовані до умов позашкільної освіти, забезпечуючи наукове підґрунтя для ухвалення управлінських рішень та розвитку персоналу.

Матеріали та методи. Деякі науковці акцентують увагу на необхідності формування нових векторів розвитку позашкільної освіти, зокрема через інтеграцію сучасних технологій, розвиток інклюзивної освіти та забезпечення психологічного комфорту учасників освітнього процесу.

Так, О. Мелентьєв акцентує увагу на історичних аспектах розвитку позашкільної освіти в Україні, підкреслюючи її соціалізуючий, ціннісно-виховний і громадянсько-орієнтований потенціал. Автор показує, що позашкільна освіта формувалась як гнучка система поза формальними рамками, що від самого початку вимагала ініціативного підходу до управління персоналом, заснованого на творчості, міжособистісній довірі та здатності до адаптації. Цей підхід створює сучасні передумови для переосмислення ролі психологічного супроводу та необхідності його системного впровадження в управлінські процеси [2].

У науковій праці О. Просіної, О. Касьянової та Я. Швень автори підкреслюють необхідність збереження та розвитку мережі закладів позашкільної освіти, оновлення змісту навчальних програм відповідно до сучасних потреб, а також розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних підходів та активному залученню дітей і молоді до освітнього процесу [3].

У посібнику О. Просіної та Я. Швень розглядаються актуальні напрями розвитку позашкільної освіти в Україні. Автори підкреслюють важливість упровадження інноваційних підходів до управління, зокрема через розвиток партнерських відносин, проєктної діяльності та адаптації до змін у суспільстві. Це вимагає від керівників закладів позашкільної освіти високого рівня комунікативної компетентності, гнучкості та здатності до стратегічного мислення [4].

Натомість Г. Васьківська, С. Косянчук та Г. Скиба зосереджуються на дидактичних можливостях інформаційно-комунікаційних технологій у розвитку освітнього середовища. Автори стверджують, що ІКТ не лише трансформують педагогічні підходи, а й можуть бути корисними у реалізації функцій управління включно з моніторингом професійного стану персоналу, організацією дистанційної взаємодії та впровадженням сучасних форм діагностики. У цьому контексті постає необхідність осмислення ролі цифрових інструментів у побудові психологічного супроводу та діагностичного процесу в позашкільних установах [5].

Проте попри численні наукові праці, присвячені організаційно-управлінським аспектам позашкільної освіти, психодіагностичний вимір управління персоналом залишається недостатньо теоретично та методично обґрунтованим. Аналіз показує, що праці сучасних науковців спрямовані здебільшого на опис освітніх трендів, стратегічних векторів розвитку й організаційних інновацій у позашкільному середовищі. Водночас аспект внутрішнього психологічного стану команди, управлінських стилів, емоційної атмосфери

та особистісного ресурсу працівників згадується фрагментарно, без конкретних психометричних підходів до вивчення цих феноменів.

З. Ковальчук у своїй роботі пропонує структуровану модель психологічного супроводу, яка включає діагностичний, корекційно-розвивальний та консультативний компоненти [1]. Автор підкреслює важливість системного підходу до психологічного забезпечення діяльності закладів позашкільної освіти, що дає змогу ефективно вирішувати проблеми адаптації, мотивації та професійного вигорання персоналу; акцентує на необхідності тісної співпраці між психологами, педагогами та адміністрацією закладу для створення сприятливого психологічного клімату. Це особливо актуально в умовах постійних змін та викликів, з якими стикаються заклади позашкільної освіти. Запропонована модель психологічного супроводу є важливим кроком у напрямі впровадження системної психологічної допомоги в позашкільну освіту. На нашу думку, її варто доповнити психодіагностичним блоком, оскільки в ній переважає функціональний підхід: основна увага зосереджена на консультативно-профілактичній діяльності.

Результати. На нашу думку, запропонована Зоряною Ковальчук модель реалізації психологічного супроводу в позашкільній освіті є важливим кроком у напрямі системного забезпечення психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу. Водночас її фокус переважно функціональний: модель зосереджена на консультативно-профілактичній та частково розвивальній роботі з педагогами й вихованцями. Такий підхід відповідає загальним завданням психологічної служби, однак недостатньо враховує роль психодіагностики як інструменту управлінських рішень, зокрема щодо персоналу.

Доповнення моделі психодіагностичним блоком збагатить програму та сприятиме:

1. Наявності системної оцінки персоналу. У нинішній моделі відсутні елементи діагностики особистісних якостей, стилю комунікації, мотиваційних особливостей чи професійної готовності працівників. А саме ці чинники часто визначають:

ефективність командної роботи;
здатність до адаптації та розвитку;
ризик конфліктності чи вигорання.

2. Можливості об'єктивного моніторингу динаміки. Консультативна діяльність без діагностичної основи має обмежений ефект, бо не дає змоги простежити зміни в психологічному стані персоналу, а отже, вчасно реагувати на негативні тенденції.

3. Наявності бази для ухвалення управлінських рішень. Психодіагностичний блок дає змогу обґрунтувати управлінські дії керівника: перерозподіл ролей у команді, кадрові рішення, формування психологічних умов праці тощо на основі емпіричних даних, а не суб'єктивної оцінки.

4. Профілактиці. Профілактика без чіткого діагностичного підґрунтя може бути неефективною. Наприклад, профілактика вигорання має значення лише за умови, що є виявлений рівень загрози – через відповідні психометричні шкали.

Так, психодіагностичний блок не суперечить, а доповнює функціональний підхід, надаючи:

- індивідуалізовану інформацію про потреби персоналу;
- інструмент оцінки результативності психологічного супроводу;
- основу для формування стратегії розвитку колективу.

Таким чином, інтеграція психодіагностики дасть змогу:

- розширити сферу застосування моделі в управлінській діяльності;
- надати науково обґрунтований інструмент для роботи з персоналом;
- зробити психологічний супровід по-справжньому цілісним – діагностичним, консультативним і розвивальним водночас.

Тим часом досвід організаційної психології та HR-напрям у інших галузях (особливо у сфері бізнесу та формальної освіти) підтверджує ефективність діагностики в таких ключових напрямках, як:

- аналіз психологічного клімату в колективі;
- вивчення індивідуальних стилів управління та спілкування;

- оцінка ризиків професійного вигорання;
- визначення рівня стресостійкості та резиліентності;

- діагностика мотиваційної структури персоналу.

У цьому контексті постає декілька проблемних моментів, які потребують наукового обговорення:

- Відсутність адаптованого інструментарію для позашкільної освіти. Більшість методик, що застосовуються у формальній освіті або бізнес-сфері, не враховують специфіки творчої, гнучкої, часто неієрархічної структури позашкільного закладу.

- Формалізованість управлінської діяльності керівників, які рідко використовують психодіагностику як управлінський інструмент, частіше вбачають її прерогативою лише шкільного психолога.

- Низька підготовленість управлінців до інтерпретації діагностичних результатів, що знижує ефективність їх практичного використання для ухвалення рішень у підборі, розвитку та підтримці персоналу.

- Етичні та організаційні виклики впровадження діагностики в малих педагогічних колективах, де надмірна прозорість може викликати опір або страх перед оцінюванням.

З іншого боку, наявна система освіти (особливо в умовах трансформацій, викликаних війною, диджиталізацією та інституційною нестабільністю) вимагає нових управлінських рішень, які ґрунтуються не лише на інтуїції чи досвіді, а й на науково обґрунтованих психологічних даних.

Таким чином, застосування психодіагностики в управлінні персоналом позашкільного закладу має перспективу стати ключовим ресурсом для:

- профілактики деструктивних процесів у колективі;
- підтримки професійного здоров'я працівників;
- формування ефективної управлінської стратегії.

Це вимагає комплексного наукового розроблення психодіагностичного блоку, його адаптації до умов позашкільної освіти та від-

повідного підвищення управлінської психологічної культури.

Для здійснення повноцінного психологічного дослідження управління персоналом у позашкільному закладі освіти доцільно виокремити кілька ключових векторів, що охоплюють основні психосоціальні та організаційно-поведінкові характеристики учасників освітнього процесу. Такий підхід дає змогу не лише структурувати об'єкт дослідження, а й забезпечити цільову діагностику найбільш релевантних психологічних параметрів, які мають безпосередній вплив на ефективність управління, згуртованість колективу, професійне благополуччя та загальний клімат у закладі.

Вибір психодіагностичного інструментарію обґрунтовується необхідністю поєднання персонологічного аналізу, оцінки міжособистісної взаємодії, психоемоційного стану та управлінських стратегій, що дає змогу отримати багаторівневу картину стану персоналу. До кожного з визначених векторів підібрано валідні та апробовані методики, які можуть бути використані як у межах наукового дослідження, так і в практиці внутрішнього моніторингу.

Особливістю такої моделі є її гнучкість і практична спрямованість: вектори можуть застосовуватись як комплексно, так і частково – залежно від дослідницьких або управлінських цілей. Водночас окреме місце займає можливість доповнення стандартного інструментарію авторськими анкетами, спостереженням чи експертним опитуванням, що дає змогу адаптувати дослідження до конкретного освітнього середовища.

Отже, для дослідження в управлінні персоналом позашкільного закладу доцільно дотримуватися ключових векторів:

1. Особистісні характеристики керівника та педагогічного персоналу.

2. Психологічний клімат і міжособистісні взаємини в колективі.

3. Професійне вигорання та емоційна виснаженість.

4. Резиліентність та стресостійкість управлінців.

5. Мотиваційна структура персоналу.

6. Стилi управлінської поведінки та прийняття рішень.

У табл. 1 подано мету дослідження кожного з векторів, потенційні психологічні показники для дослідження та очікуваний результат.

Висновки. Управління персоналом у позашкільних закладах освіти набуває все більшої складності в умовах суспільних трансформацій, підвищених вимог до освітніх послуг, емоційного навантаження та необхідності збереження командного потенціалу. Традиційні управлінські практики, що базуються переважно на організаційно-адміністративних функціях, виявляються недостатніми для забезпечення стабільності, ефективності та психологічного добробуту персоналу.

У дослідженні обґрунтовано доцільність переходу від функціонального до психологічно орієнтованого підходу в управлінні персоналом, який передбачає застосування системної психодіагностики. Виокремлення шести ключових векторів дослідження (особистісний, комунікативний, емоційний, резилієнтний, мотиваційний та управлінсько-стильовий) дає змогу комплексно оцінити як внутрішні ресурси працівників, так і міжособистісні процеси в колективі.

Замість зосередження на окремих методиках у роботі запропоновано орієнтуватися на психологічні показники, які можуть бути діагностовані за допомогою етично прийнятних, адаптованих або авторських інструментів. Такий підхід є більш гнучким, сучасним і відповідає вимогам українського наукового та освітнього середовища.

Доведено, що інтеграція психодіагностичного блоку в управлінську діяльність не лише підвищує ефективність ухвалення рішень, а й сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, профілактиці емоційного вигорання, посиленню командної взаємодії та загальному підвищенню якості освітніх послуг.

Таким чином, подальші дослідження повинні бути спрямовані на:

Таблиця 1

Вектори психологічного дослідження управління персоналом у позашкільному закладі та відповідні психологічні показники

№	Вектор дослідження	Мета дослідження	Психологічні показники	Очікуваний результат
1	Особистісні характеристики керівника та педагогічного персоналу	Вивчення індивідуально-психологічних особливостей, які впливають на стиль управління, спілкування, готовність до змін	Рівень емоційної стабільності, домінантності, ригідності, лідерського потенціалу, здатності до саморефлексії	Формування особистісного профілю управлінця, визначення лідерського потенціалу
2	Психологічний клімат і міжособистісні взаємини у колективі	Діагностика комунікативного середовища, рівня згуртованості, конфліктності, співпраці	Згуртованість колективу, рівень довіри, комунікативна толерантність, емпатійність, відкритість у взаємодії	Виявлення слабких місць у взаємодії, формування рекомендацій для покращення клімату
3	Професійне вигорання та емоційна виснаженість	Оцінка стану психоемоційного виснаження, пошук ресурсів для підтримки емоційного благополуччя	Симптоми вигорання, рівень задоволеності працею, психоемоційний ресурс	Виявлення рівня вигорання, формування заходів для його профілактики
4	Резилієнтність та стресостійкість управлінців	Виявлення здатності до відновлення, протистояння складним умовам, управління напругою	Рівень стресостійкості, здатність до адаптації, саморегуляція, наявність внутрішніх ресурсів	Оцінка потенціалу для подолання професійного стресу
5	Мотиваційна структура персоналу	Вивчення внутрішньої й зовнішньої мотивації, орієнтації на успіх або уникнення невдач	Переважаюча мотивація (внутрішня чи зовнішня), орієнтація на досягнення або уникнення невдач, ціннісні орієнтири	Ідентифікація домінуючих мотивів, розробка індивідуальних стратегій стимулювання
6	Стилі управлінської поведінки та прийняття рішень	Виявлення стилів керівництва, переговорних стратегій, схильності до авторитарності/ демократичності	Переважаючий стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний), стиль прийняття рішень, переговорна поведінка	Типологізація управлінських стратегій, підвищення ефективності управлінських дій

– адаптацію психодіагностичних інструментів до специфіки позашкільної освіти;
– підготовку керівників до використання психодіагностики як управлінського інструменту;

– розроблення практичних моделей психологічного супроводу персоналу з включенням діагностичного, консультативного та інтервенційного компонентів.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук З. Я. Модель реалізації психологічного супроводу позашкільної освіти : збірник наукових праць. Львів : ЛьвДУВС, 2018. Вип. 1. С. 43–52.
2. Мелентьев О. Б. Історичні аспекти розвитку позашкільної освіти. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції, 15 червня 2022 р. Одеса : Університет Ушинського, 2022. С. 130–134.
3. Просіна О. В., Касьянова О. В., Швень Я. Л. Вектори розвитку позашкільної освіти як освітні тренди сучасності. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. № 3(2). С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-9>
4. Просіна О. В., Швень Я. Л. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проекти : посібник. Біла Церква : ТОВ «Білоцерківдрук», 2020. 252 с.
5. Vaskivska H. O., Kosianchuk S. V., Skyba H.M. Didactic possibilities of information and communication technologies in the process of development of educational environment in upper secondary school. *Information Technologies and Learning Tools*. 2017. Vol. 60, no. 4. P. 17. <https://doi.org/10.33407/itlt.v60i4.1790> (date of access: 10.08.2022).

References:

1. Kovalchuk, Z.Ia. (2018). Model realizatsii psykholohichnoho suprovodu pozashkilnoi osvity [Model for implementing psychological support for extracurricular education]: zb.nauk.prats. Lviv: LvDUVS, Vyp.1, pp. 43–52 [in Ukrainian].
2. Melentiev, O. B. (2022). Istorychni aspekty rozvytku pozashkilnoi osvity. Suchasni metody ta formy orhanizatsii osvitnoho protsesu u zakladakh vyshchoi osvity [Historical aspects of the development of extracurricular education. Modern methods and forms of organizing the educational process in higher education institutions]: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-metodychnoi konferentsii (15 chervnia 2022 roku). Odesa : Universytet Ushynskoho, pp. 130–134. [in Ukrainian].
3. Prosina, O. V., Kasianova, O.V., & Shven, Ya.L. (2021). Vektory rozvytku pozashkilnoi osvity yak osvitni trendy suchasnosti [Vectors of development of extracurricular education as educational trends of today]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 3(2), 1–8. DOI <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-2-17-9> [in Ukrainian].
4. Prosina, O. V., & Shven, Ya. L. (2020). Upravlinnia zakladom pozashkilnoi osvity: suchasni trendy, spivpratsia, proiekty [Management of an after-school education institution]: posibnyk. Bila Tserkva: TOV “Bilotserkivdruk”. 252 p. [in Ukrainian].
5. Vaskivska, H. O., Kosianchuk, S. V., & Skyba, H. M. (2022). Didactic possibilities of information and communication technologies in the process of development of educational environment in upper secondary school. *Information Technologies and Learning Tools*. Vol. 60, no. 4. P. 17. <https://doi.org/10.33407/itlt.v60i4.1790> [in English].