

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів і природокористування
України**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних робіт для студентів спеціальності D3
«Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом освіти»
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Київ – 2026

Рецензенти:

В. Й. Бочелюк – д. психол. н., професор, професор кафедри загальної та соціальної психології, ПВНЗ «Європейський університет»

І. А. Мартинюк – к. психол. н., доцент, завідувач кафедри психології Національного університету біоресурсів і природокористування України

Рекомендовано до видання вченою радою гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 11 від 19 червня 2026 р.).

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня вищої освіти / уклад. М.С. Панов. Київ: НУБіП України, 2026. 29 с.

У методичних рекомендаціях представлено зміст, структуру та організаційно-методичні засади виконання практичних завдань з навчальної дисципліни **«Психологія управління»** для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності **ДЗ «Менеджмент»** за освітньою програмою **«Управління закладом освіти»**. Розкрито мету, завдання, зміст і логіку практичних занять, подано рекомендації щодо опрацювання теоретичного матеріалу, виконання аналітичних і практико-орієнтованих завдань, кейс-аналізу, ситуаційного та рольового моделювання, психологічної діагностики, командної роботи й професійної рефлексії. Висвітлено психологічні аспекти управлінської діяльності, особистості керівника та лідерства, стилів керівництва, управлінської комунікації, мотивації персоналу, прийняття управлінських рішень, управління конфліктами, профілактики професійного вигорання та розвитку стресостійкості. Наведено критерії оцінювання результатів виконання практичних робіт, форми звітності, перелік питань до іспиту та рекомендовані джерела.

Методичні рекомендації спрямовані на формування у магістрантів психологічної компетентності у сфері управління закладом освіти, розвиток лідерських, комунікативних, аналітичних і рефлексивних умінь, здатності застосовувати психологічні технології в управлінні персоналом, приймати обґрунтовані управлінські рішення, конструктивно врегульовувати конфлікти та забезпечувати психологічно сприятливі умови функціонування педагогічного колективу. Видання призначене для магістрантів, викладачів, науково-педагогічних працівників, наукових керівників, а також керівників і працівників закладів освіти, зацікавлених у розвитку управлінської та психологічної компетентності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
1. Структура та опис освітнього компонента.....	
2. Практичні завдання.....	
2.1. Практична робота 1.....	
2.2. Практична робота 2.....	
2.3. Практична робота 3.....	
2.4. Практична робота 4.....	
2.5. Практична робота 5.....	
2.6. Практична робота 6.....	
2.7. Практична робота 7.....	
2.8. Практична робота 8.....	
3. ФОРМА КОНТРОЛЮ.....	
3.13. Перелік питань до іспиту.....	
4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з навчальної дисципліни *«Психологія управління»* укладено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю *D3 «Менеджмент»* освітньої програми *«Управління закладом освіти»*. Вони розроблені відповідно до робочої програми навчальної дисципліни, затвердженої 19 червня 2026 року, та спрямовані на поєднання теоретичної підготовки з практичним опрацюванням психологічних аспектів управлінської діяльності.

Навчальна дисципліна формує знання про психологічні закономірності управління, особистість керівника, соціально-психологічні механізми управління колективом, прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу, лідерство, ефективну комунікацію та організаційну культуру. Особлива увага приділяється соціально-психологічному клімату, управлінню конфліктами, профілактиці професійного вигорання та психологічному супроводу організаційних змін.

Практичні заняття мають практико-орієнтований характер і передбачають проблемне навчання, кейс-метод, дискусії, мозковий штурм, командну роботу, елементи психологічної діагностики, ситуаційне моделювання та рефлексію.

Мета методичних рекомендацій:

- забезпечити методичний супровід виконання практичних робіт;
- сформуванню здатність застосовувати психологічні знання у практиці управління закладом освіти;
- розвинути навички аналізу особистості керівника, управлінської взаємодії та функціонування колективу;
- сформуванню умінь приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, конфлікту та стресу;
- розвивати навички професійної рефлексії та психологічної саморегуляції.

Завдання методичних рекомендацій:

- поглиблення знань про психологічні закономірності управлінської діяльності;
- відпрацювання навичок психологічного аналізу управлінських ситуацій;
- формування практичних умінь щодо лідерства, мотивації, комунікації та управління конфліктами;
- розвиток здатності добирати адекватні психологічні технології відповідно до ситуації;

- формування навичок самооцінювання управлінських ресурсів та планування професійного розвитку.

У процесі роботи з методичними рекомендаціями студенти виконуватимуть: аналітичні завдання з психології управління та управлінської діяльності; завдання з визначення психологічних і лідерських якостей керівника; вправи з аналізу стилів керівництва та управлінської взаємодії; практичні завдання з розвитку управлінської комунікації, мотивації персоналу та командної роботи; кейси з аналізу управлінських ситуацій і прийняття рішень; завдання з діагностики, профілактики та конструктивного вирішення конфліктів; вправи з профілактики професійного вигорання та розвитку стресостійкості; рефлексивні завдання для оцінювання власного управлінського потенціалу та планування професійного розвитку. Виконання практичних завдань сприятиме формуванню професійних компетентностей, необхідних для ефективного психологічно обґрунтованого управління закладом освіти.

У результаті опрацювання дисципліни та виконання практичних завдань магістранти повинні:

- знати основні поняття, закономірності та психологічні механізми управлінської діяльності;

- розуміти психологічні особливості керівництва, лідерства, мотивації, комунікації та управління конфліктами;

- уміти аналізувати управлінські ситуації та приймати психологічно обґрунтовані рішення;

- застосовувати ефективні технології управлінської комунікації, мотивації персоналу та врегулювання конфліктів;

- уміти оцінювати власні управлінські ресурси, здійснювати професійну рефлексію та планувати саморозвиток;

- застосовувати засоби профілактики професійного стресу та вигорання у власній управлінській діяльності.

Таким чином, запропоновані методичні рекомендації спрямовані на підвищення результативності самостійної та практичної роботи магістрантів, розвиток їхньої професійної компетентності у сфері управління закладом освіти, формування здатності застосовувати психологічні підходи до управлінської діяльності, ефективно взаємодіяти з педагогічним колективом та забезпечувати психологічно обґрунтоване управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА «ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ»

Відповідно до робочої програми дисципліна є обов'язковою складовою професійної підготовки магістрів спеціальності D3 «Менеджмент» за освітньою програмою «Управління закладом освіти». Обсяг становить 120 годин (4 кредити ECTS), форма контролю – екзамен. Для денної форми передбачено 12 годин лекцій, 20 годин практичних занять і 88 годин самостійної роботи; для заочної – 6, 6 і 108 годин відповідно.

Така структура забезпечує послідовне формування у магістрантів теоретичних знань і практичних умінь щодо психологічних аспектів управлінської діяльності, особистості керівника, лідерства, управлінської комунікації, мотивації персоналу, прийняття рішень, управління конфліктами, професійного стресу та організаційних змін.

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, ступінь вищої освіти		
Освітній ступінь	магістр	
Спеціальність	D 3 – «Менеджмент»	
Освітньо-професійна програма	Управління закладом освіти	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	1	1
Семестр	3	3
Лекційні заняття	12 год.	6 год.
Практичні, семінарські заняття	20 год.	6 год.
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	88 год.	108

Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних	2 год.	=

Мета, компетентності та програмні результати навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «Психологія управління» є формування у здобувачів вищої освіти системи наукових знань про психологічні закономірності управлінської діяльності, психологічні механізми ефективного управління закладом освіти, розвиток лідерських якостей, управлінського мислення, комунікативної компетентності, навичок прийняття управлінських рішень, мотивації персоналу, управління конфліктами, психологічного забезпечення діяльності керівника та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, а також розвиток професійних компетентностей щодо застосування сучасних психологічних технологій в управлінні освітніми організаціями.

Набуття компетентностей:

інтегральна компетентність (ІК): здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або використання інновацій за невизначеності умов і вимог.

загальні компетентності (ЗК):

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми. СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Програмні результати навчання (ПРН):

ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

[illegible]

Тема 1. Управління педагогічним колективом.	15	1	3			11					18
Тема 2. Мотивація персоналу.	15	1	3			11			2		12
Тема 3. Конфлікти і стрес у діяльності керівника.	15	1	2			12		2			12
Тема 4. Психологія організаційної культури та управління змінами.	15	1	2			12			2		12
Разом за змістовим модулем 2	60	4	10			46					54
Усього годин	120	12	20			88					108

Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Психологія управління як наука. Предмет, завдання та методи психології управління.	2/2
2	Особистість керівника закладу освіти. Психологічні вимоги до сучасного керівника.	2
3	Лідерство та стилі управління в діяльності керівника закладу освіти.	2
4	Психологія управлінського спілкування та ефективних комунікацій.	2/2
5	Психологічні основи мотивації персоналу та управління педагогічним колективом.	1
6	Психологія прийняття управлінських рішень.	1
7	Управління конфліктами, стресами та профілактика професійного вигорання керівника.	1/2
8	Організаційна культура закладу освіти та психологічний супровід організаційних змін.	1
	Всього	12/6

Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Аналіз сучасних концепцій психології управління та особливостей управлінської діяльності.	2
2	Психологічний портрет сучасного керівника закладу освіти. Діагностика лідерських якостей.	2
3	Аналіз стилів керівництва та ефективності управлінської діяльності.	3/2
4	Тренінг ефективної управлінської комунікації та ділового спілкування.	3
5	Практика застосування психологічних методів мотивації персоналу закладу освіти.	3
6	Аналіз управлінських ситуацій та прийняття ефективних управлінських рішень (кейс-метод).	3/2
7	Психологічні технології управління конфліктами в педагогічному колективі.	2
8	Профілактика професійного вигорання та розвиток стресостійкості керівника.	2/2
	Всього	20/6

Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Психологія управління як наука і навчальна дисципліна.	10/12
2	Особистість керівника закладу освіти.	10/18
3	Лідерство в управлінській діяльності.	11/12
4	Комунікація та психологія управлінської взаємодії.	11/12
5	Психологічні механізми мотивації персоналу та формування ефективної команди.	11/18
6	Психологія прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику.	11/12

7	Психологія конфліктів в освітніх організаціях та шляхи їх конструктивного вирішення.	12/12
8	Психологія організаційної культури та управління змінами.	12/12
	Всього	88/108

Організація комплексного вивчення дисципліни «Психологія управління»

Комплексне опанування магістрантами освітнього компонента «Психологія управління» передбачає цілісне поєднання лекційної, практичної та самостійної роботи, що забезпечує формування системи наукових знань про психологічні закономірності управлінської діяльності, розвиток управлінського мислення, комунікативної та лідерської компетентності, а також здатності застосовувати психологічні технології в управлінні закладом освіти.

У процесі вивчення дисципліни передбачається: оволодіння матеріалами лекцій, опрацювання рекомендованої навчальної, наукової та нормативно-правової літератури; активна участь у практичних заняттях; виконання аналітичних, творчих, ситуаційних, діагностичних і рефлексивних завдань; систематичне виконання самостійної роботи; участь у дискусіях, кейс-аналізі, рольовому та ситуаційному моделюванні, командній роботі й психологічній діагностиці.

У перебігу лекційних занять розкриваються основні теоретичні положення психології управління, психологічні закономірності управлінської діяльності, особливості особистості керівника закладу освіти, психологічні засади лідерства та стилів управління, закономірності управлінської комунікації, мотивації персоналу, прийняття управлінських рішень, управління педагогічним колективом, конфліктами та стресом, а також психологічні аспекти організаційної культури й управління змінами. Особлива увага приділяється складним і проблемним аспектам управлінської діяльності, психологічним механізмам взаємодії керівника з працівниками та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Лектор акцентує увагу магістрантів на положеннях, які потребують глибокого осмислення та подальшого застосування під час виконання практичних і самостійних завдань.

Практичні заняття спрямовані на закріплення теоретичних знань та формування практичних умінь застосовувати психологічні підходи у професійній діяльності керівника закладу освіти. Залежно від змісту теми використовуються активні та інтерактивні методи навчання: дискусії, мозкові штурми, кейс-метод, рольове та ситуаційне моделювання, психологічна діагностика, аналіз

управлінських ситуацій, командні вправи, тренінгові технології та професійна рефлексія. Їхнє використання забезпечує не лише відтворення засвоєних знань, а й формування здатності застосовувати їх для аналізу реальних управлінських ситуацій.

Важливою складовою практичної підготовки є виконання ситуаційних та кейсових завдань, у межах яких магістранти аналізують типові проблеми управління закладом освіти, визначають психологічні чинники їх виникнення та обґрунтовують можливі способи розв'язання. Особлива увага приділяється аналізу управлінських рішень, стилів керівництва, особливостей управлінської комунікації, мотивації персоналу, конфліктів у педагогічному колективі, професійного стресу та психологічних чинників ефективності командної роботи. Виконання таких завдань сприяє розвитку аналітичного мислення, здатності враховувати психологічні особливості учасників управлінської взаємодії та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Під час практичних занять із психологічної діагностики магістранти ознайомлюються з можливостями використання психодіагностичних методів для оцінювання особистісних і соціально-психологічних характеристик, важливих для управлінської діяльності. Застосування діагностичних процедур спрямоване на формування вмінь інтерпретувати психологічну інформацію, визначати управлінські ресурси та потенційні труднощі, дотримуючись принципів професійної етики, конфіденційності та коректного використання результатів психологічного обстеження.

Окреме місце у практичній підготовці посідає тренінг ефективної управлінської комунікації та ділового спілкування. У його межах магістранти відпрацьовують навички активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку, аргументації, ведення ділової бесіди, запобігання комунікативним бар'єрам та конструктивного реагування на складні комунікативні ситуації. Рольове моделювання дозволяє відтворити типові ситуації взаємодії керівника з педагогічними працівниками, колегами, батьками та іншими учасниками освітнього процесу.

Значна увага приділяється практичному опрацюванню психологічних технологій мотивації персоналу та формування ефективної команди. Магістранти аналізують різні мотиви професійної діяльності, визначають чинники залученості працівників, моделюють ситуації мотиваційного впливу та розробляють способи підтримки професійної активності педагогічного колективу. Командні завдання

спрямовані на розвиток умінь співпрацювати, розподіляти ролі, координувати спільну діяльність та досягати спільної мети.

Практичні заняття з управління конфліктами спрямовані на формування здатності розпізнавати психологічні причини та динаміку конфліктів в освітніх організаціях, визначати позиції та інтереси сторін, добирати конструктивні стратегії поведінки й використовувати психологічні технології врегулювання конфліктних ситуацій. У процесі рольового моделювання магістранти отримують можливість практично відпрацювати способи переговорної взаємодії, медіативного підходу, конструктивного зворотного зв'язку та пошуку взаємоприйнятних рішень.

Важливим напрямом практичної роботи є також профілактика професійного стресу та вигорання керівника. Магістранти аналізують психологічні чинники виникнення професійного напруження, визначають власні ресурси стресостійкості, опановують прийоми психологічної саморегуляції та розробляють індивідуальні стратегії підтримання професійного й особистісного ресурсу. Рефлексивні завдання сприяють усвідомленню власних психологічних ресурсів, професійних обмежень та напрямів подальшого саморозвитку.

Самостійна робота студентів є невід'ємною складовою освітнього процесу та спрямована на поглиблення, систематизацію й розширення знань, отриманих під час лекційних і практичних занять. Вона передбачає активну пізнавальну діяльність магістрантів, пов'язану з опрацюванням наукових джерел, навчальної літератури, нормативно-правових документів, сучасних досліджень у галузі психології управління та матеріалів, що характеризують практику управління закладами освіти.

Самостійна робота може здійснюватися як аудиторно, під керівництвом викладача під час лекційних і практичних занять, так і позааудиторно. Позааудиторна робота може відбуватися у взаємодії з викладачем під час консультацій, обговорення індивідуальних і творчих завдань, а також самостійно – у бібліотеці, електронному освітньому середовищі, під час підготовки аналітичних матеріалів, кейсів, рефлексивних робіт, міні-досліджень та презентацій.

Зміст самостійної роботи охоплює вивчення психологічних основ управління, аналіз особистості керівника закладу освіти, дослідження сучасних концепцій лідерства та стилів керівництва, опрацювання психологічних засад управлінської комунікації, мотивації персоналу та формування ефективної команди. Окремі завдання передбачають аналіз психологічних особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, психології конфліктів в

освітніх організаціях, профілактики професійного вигорання, організаційної культури та психологічного супроводу організаційних змін.

Метою самостійної роботи є: формування психологічної компетентності майбутнього керівника закладу освіти; розвиток навичок аналізу, систематизації та критичного осмислення психологічної інформації; удосконалення вмінь працювати з науковими, навчальними та нормативними джерелами; розвиток аналітичної, дослідницької та рефлексивної культури; формування здатності самостійно визначати психологічні чинники управлінських проблем і добирати адекватні способи їх вирішення; виховання самостійності, організованості, відповідальності та готовності до професійного саморозвитку.

Особливе значення у процесі самостійного опрацювання дисципліни має професійна рефлексія. Магістранти аналізують власні управлінські ресурси, комунікативні особливості, потенційні лідерські якості, способи реагування на конфліктні та стресові ситуації, визначають сильні сторони й напрями професійного вдосконалення. Така робота сприяє формуванню усвідомленої професійної позиції та готовності до психологічно обґрунтованого управління людьми.

Комплексна організація вивчення дисципліни передбачає взаємозв'язок усіх форм навчальної діяльності. Теоретичні положення, опрацьовані під час лекцій, поглиблюються на практичних заняттях через аналіз конкретних ситуацій, виконання психологічних вправ, діагностичних процедур, рольове моделювання та групову роботу, а результати практичного опрацювання стають основою для подальшої самостійної рефлексії й поглиблення знань. Така послідовність забезпечує поступовий перехід від засвоєння теоретичних положень до їх практичного застосування у професійних ситуаціях.

Таким чином, комплексна організація навчального процесу з дисципліни «Психологія управління» забезпечує єдність теоретичної, практичної та самостійної підготовки магістрантів, сприяє формуванню психологічно обґрунтованого управлінського мислення та розвитку професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти. Поєднання лекційної підготовки, практико-орієнтованих завдань, кейс-методу, психологічної діагностики, рольового моделювання, командної роботи та професійної рефлексії створює умови для формування здатності ефективно організовувати комунікацію, мотивувати персонал, управляти конфліктами, приймати рішення в умовах невизначеності, підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат та забезпечувати психологічно ефективне функціонування закладу освіти.

2.1. ПРАКТИЧНА РОБОТА 1.

Тема заняття: Аналіз сучасних концепцій психології управління та особливостей управлінської діяльності

Мета заняття:

- сформулювати розуміння предмета, завдань, функцій і методів психології управління;
- розкрити психологічні закономірності управлінської діяльності керівника закладу освіти;
- розвинути здатність аналізувати управлінську проблему з позицій психології особистості, соціальної та організаційної психології;
- сформулювати вміння співвідносити психологічний підхід із конкретною управлінською ситуацією.

Тип заняття: аналітико-практичне з елементами дискусії, порівняльного аналізу та ситуаційного моделювання.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- сутність психології управління, її об'єкт, предмет, завдання та функції;
- психологічні особливості управлінської діяльності та взаємодії керівника з персоналом;
- роль особистісних, соціально-психологічних та організаційних чинників в управлінні.

Уміють:

- аналізувати управлінські проблеми з використанням психологічного інструментарію;
- визначати психологічні чинники ефективності управлінської діяльності;
- обґрунтовувати вибір підходу до аналізу конкретної управлінської ситуації.

Питання до обговорення:

1. Що є предметом і об'єктом психології управління?
2. Які психологічні закономірності визначають ефективність управлінської діяльності?
3. Які функції психології управління є найбільш значущими для керівника закладу освіти?
4. У чому полягає практична цінність системного та ситуаційного підходів?
5. Які психологічні чинники можуть знижувати ефективність управлінського рішення?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Порівняльний аналіз підходів

Порівняйте адміністративний, психологічний та системний підходи за критеріями: роль керівника, роль працівника, методи впливу, контроль, очікуваний результат.

Сформулюйте висновок про доцільність їх інтеграції.

Практичне завдання 2. Психологічний аналіз кейсу

Ситуація: у педагогічному колективі знижується ініціативність, а керівник посилює контроль. Визначте проблему, можливі причини та щонайменше три альтернативні дії.

Практичне завдання 3. Міні-рефлексія

Сформулюйте три психологічні принципи ефективного управління сучасним закладом освіти та поясніть їх практичне значення.

Очікуваний результат: здобувач демонструє здатність застосовувати понятійно-категоріальний апарат психології управління, визначати психологічні чинники проблем та обґрунтовувати способи їх вирішення.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання та розуміння	Коректність визначення понять, функцій і закономірностей	2
2	Аналітичність	Логічність психологічного аналізу	3
3	Практичне застосування	Доцільність управлінських дій	2
4	Аргументованість	Обґрунтованість висновків	2
5	Комунікативність	Активність і культура обговорення	1
	Разом		10

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.2. ПРАКТИЧНА РОБОТА 2.

Тема заняття: Психологічний портрет сучасного керівника закладу освіти. Діагностика лідерських якостей

Мета заняття:

- сформулювати уявлення про психологічну структуру особистості керівника;
- визначити ключові лідерські та управлінські якості;
- відпрацювати навички використання результатів психологічної діагностики для професійної рефлексії;
- визначити ресурси та напрями розвитку управлінського потенціалу.

Тип заняття: практично-діагностичне з елементами самодіагностики, групового обговорення та рефлексії.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- психологічні вимоги до особистості сучасного керівника;
- співвідношення понять «керівник», «лідер», «управлінський потенціал»;
- лідерські якості: відповідальність, ініціативність, самоконтроль, комунікативність, здатність мотивувати та приймати рішення.

Уміють:

- здійснювати самооцінювання управлінських і лідерських характеристик;
- інтерпретувати результати діагностичної вправи без надмірних узагальнень;
- визначати сильні сторони та напрями професійного розвитку.

Питання до обговорення:

1. Які характеристики визначають ефективність керівника закладу освіти?
2. Чим відрізняються формальний статус керівника та психологічне лідерство?
3. Які якості є ресурсними в умовах невизначеності?
4. Яку роль відіграють емоційний інтелект і самоконтроль?
5. Які обмеження має самооцінка як метод діагностики?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Психологічний профіль керівника

Складіть модель психологічного портрета за блоками: мотиваційний, когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативний, лідерський, рефлексивний.

Практичне завдання 2. Самодіагностика

За матеріалом викладача проведіть самооцінювання лідерських/управлінських якостей. Визначте три сильні сторони та три напрями розвитку.

Практичне завдання 3. План розвитку

Розробіть план розвитку однієї управлінської якості на 4–6 тижнів: ціль, дії, критерії прогресу, результат.

Очікуваний результат: здобувач уміє рефлексивно оцінювати управлінський потенціал, інтерпретувати результати діагностики та переводити їх у завдання професійного розвитку.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання	Розуміння структури особистості та лідерських якостей	2
2	Діагностичні вміння	Коректність виконання та інтерпретації	2
3	Рефлексивність	Адекватність самооцінки	2
4	Проектування розвитку	Реалістичність плану	3
5	Презентація	Логічність представлення	1
	Разом		10

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.3. ПРАКТИЧНА РОБОТА 3.

Тема заняття: Аналіз стилів керівництва та ефективності управлінської діяльності

Мета заняття:

- ознайомити зі психологічними характеристиками основних стилів керівництва;
- сформулювати здатність визначати відповідність стилю конкретній ситуації;
- розвинути навички ситуаційного вибору стилю;
- навчити оцінювати психологічні наслідки стилю для колективу.

Тип заняття: аналітико-практичне з елементами кейс-методу, рольового моделювання та дискусії.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- характеристики авторитарного, демократичного та ліберального стилів;
- ситуаційність управлінського стилю;
- вплив стилю на мотивацію, довіру, відповідальність і соціально-психологічний клімат.

Уміють:

- ідентифікувати стиль керівництва за поведінковими проявами;
- порівнювати переваги та ризики стилів;
- обирати й аргументувати стиль управління відповідно до умов ситуації.

Питання до обговорення:

1. Які ознаки характеризують різні стилі керівництва?
2. Чому не існує універсально найкращого стилю?
3. Як стиль впливає на мотивацію та відповідальність?
4. Коли доцільний директивний стиль?
5. Як адаптувати стиль до автономності працівників?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Матриця стилів

Побудуйте таблицю стилів за критеріями: рішення, комунікація, контроль, делегування, мотивація, ризики, клімат.

Практичне завдання 2. Кейс «Зміна стилю»

Керівник контролює всі рішення, але заклад переходить до командної роботи. Визначте проблеми та алгоритм переходу до партисипативної моделі.

Практичне завдання 3. Рольове моделювання

Змодельуйте одну ситуацію у двох стилях керівництва та порівняйте результати.

Очікуваний результат: здобувач здатний визначати стиль керівництва, прогнозувати його наслідки та обирати адекватну модель управлінської поведінки.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання	Характеристика та порівняння стилів	3
2	Ситуаційний аналіз	Відповідність стилю умовам	4
3	Моделювання	Якість рольової моделі	3
4	Прогнозування	Вплив на мотивацію, клімат і результат	3
5	Комунікативність	Участь у дискусії	2
	Разом		15

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.4. ПРАКТИЧНА РОБОТА 4.

Тема заняття: Тренінг ефективної управлінської комунікації та ділового спілкування

Мета заняття:

- сформувати практичні навички ефективного управлінського спілкування;
- відпрацювати активне слухання, постановку запитань, зворотний зв'язок та асертивність;
- розвинути здатність запобігати комунікативним бар'єрам;
- сформувати навички етичної ділової комунікації.

Тип заняття: тренінгове з елементами рольової гри, мікроправ і рефлексії.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- психологічні механізми управлінського спілкування;
- вербальні та невербальні компоненти;
- активне слухання, емпатійна комунікація, зворотний зв'язок, асертивність та бар'єри.

Уміють:

- застосовувати активне слухання;
- надавати конструктивний зворотний зв'язок;
- переформулювати конфронтаційні висловлювання в асертивні;
- вибудовувати комунікацію відповідно до мети та співрозмовника.

Питання до обговорення:

1. Які бар'єри найчастіше виникають у комунікації керівника?
2. Чим критика відрізняється від конструктивного зворотного зв'язку?
3. Які ознаки асертивної комунікації?
4. Як невербальна поведінка впливає на сприйняття?
5. Як повідомляти неприємну інформацію без приниження гідності працівника?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Активне слухання

У парах відпрацюйте уточнення, перефразування, резюмування та відображення емоцій. Обговоріть, що сприяло взаєморозумінню.

Практичне завдання 2. Зворотний зв'язок

Сформулюйте три приклади зворотного зв'язку за схемою: факт – наслідок – очікування – підтримка.

Практичне завдання 3. Рольова ситуація

Змодельуйте розмову з працівником, який систематично порушує домовленості. Порівняйте конфронтаційний та асертивний варіанти.

Очікуваний результат: здобувач володіє базовими техніками ефективної управлінської комунікації та вміє будувати конструктивний зворотний зв'язок.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання	Розуміння механізмів і бар'єрів	3
2	Практичні навички	Активне слухання та зворотний зв'язок	4
3	Рольове моделювання	Результативність та етичність	3
4	Рефлексія	Аналіз комунікативних ресурсів	3
5	Командна взаємодія	Культура взаємодії	2
	Разом		15

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.5. ПРАКТИЧНА РОБОТА 5.

Тема заняття: Практика застосування психологічних методів мотивації персоналу закладу освіти

Мета заняття:

- розкрити психологічні механізми мотивації;
- розрізняти внутрішню та зовнішню мотивацію;
- навчити добирати мотиваційні інструменти відповідно до потреб працівників;
- розвинути навички формування умов для ефективної командної взаємодії.

Тип заняття: практично-аналітичне з елементами кейс-аналізу, мотиваційного моделювання та мозкового штурму.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- поняття потреб, мотивів, стимулів та мотивації;
- чинники залученості;
- матеріальні та нематеріальні способи мотивації;
- роль визнання, автономії, розвитку, справедливості та команди.

Уміють:

- аналізувати мотиваційну проблему;
- добирати психологічно доцільні мотиватори;
- розробляти комплекс мотиваційних заходів;
- оцінювати ризики маніпулятивного мотивування.

Питання до обговорення:

1. Чим відрізняються мотив, стимул і мотивація?
2. Що підтримує внутрішню мотивацію?
3. Чому однаковий стимул має різний ефект?
4. Як справедливість впливає на мотивацію?
5. Які нематеріальні мотиватори доступні керівнику?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Діагностика проблеми

Працівник має високий потенціал, але знижує ініціативність. Визначте щонайменше п'ять можливих психологічних причин.

Практичне завдання 2. Карта мотивації

Розробіть карту: потреби – мотиватори – стимули – ризики демотивації – очікуваний результат.

Практичне завдання 3. Мотиваційний проєкт

Створіть програму підвищення мотивації педагогічного колективу на один семестр: не менше п'яти заходів і критеріїв результативності.

Очікуваний результат: здобувач уміє аналізувати мотиваційні проблеми, добирати психологічно обґрунтовані способи впливу та проєктувати систему мотиваційних заходів.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання	Розуміння понять і чинників мотивації	3
2	Аналітичні вміння	Виявлення причин проблеми	3
3	Психологічні технології	Доцільність мотиваційних заходів	4
4	Проєктні вміння	Реалістичність програми	3
5	Презентація	Переконливість представлення	2
	Разом		15

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.6. ПРАКТИЧНА РОБОТА 6.

Тема заняття: Аналіз управлінських ситуацій та прийняття ефективних управлінських рішень (кейс-метод)

Мета заняття:

- сформулювати навички психологічного аналізу управлінських ситуацій;
- відокремлювати факти від інтерпретацій;
- відпрацювати алгоритм генерування альтернатив і вибору рішення;
- прогнозувати психологічні наслідки рішення.

Тип заняття: кейс-метод з елементами проблемного навчання, мозкового штурму та групового прийняття рішень.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- психологічні чинники прийняття рішень;
- когнітивні помилки та обмеження управлінського мислення;
- етапи: проблема – інформація – альтернативи – критерії – вибір – реалізація – контроль.

Уміють:

- структурувати складну ситуацію;
- формулювати альтернативи та критерії вибору;
- обґрунтовувати рішення з урахуванням психологічних та етичних наслідків;
- визначати ризики та способи їх мінімізації.

Питання до обговорення:

1. Чим проблема відрізняється від симптому?
2. Які психологічні чинники спотворюють рішення?
3. Як емоції впливають на вибір?
4. Чому важливо формувати альтернативи?
5. Як врахувати інтереси персоналу під час непопулярного рішення?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Кейс-аналіз

Потрібно змінити порядок роботи, але частина працівників опирається. Визначте проблему, причини опору, зацікавлені сторони та критерії успішного рішення.

Практичне завдання 2. Матриця альтернатив

Сформууйте не менше трьох альтернатив та оцініть їх за ефективністю, реалізованістю, психологічними ризиками, етичністю та прийнятністю.

Практичне завдання 3. Рішення

Оберіть оптимальну альтернативу, складіть алгоритм реалізації та визначте показники результату.

Очікуваний результат: здобувач демонструє системне мислення, уміє аналізувати ситуацію, генерувати альтернативи та приймати психологічно й організаційно обґрунтоване рішення.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Ідентифікація проблеми	Точність формулювання проблеми	3
2	Аналіз інформації	Системність аналізу	3
3	Альтернативи	Якість і реалістичність	3
4	Рішення	Логіка вибору та психологічні/етичні наслідки	4
5	Реалізація	Конкретність етапів і критеріїв	2
	Разом		15

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.7. ПРАКТИЧНА РОБОТА 7.

Тема заняття: Психологічні технології управління конфліктами в педагогічному колективі

Мета заняття:

- сформулювати розуміння психологічної природи конфліктів;
- навчити аналізувати структуру та динаміку конфлікту;
- відпрацювати конструктивні способи поведінки;
- сформулювати здатність добирати технології профілактики й вирішення конфліктів.

Тип заняття: ситуативно-аналітичне з елементами рольового моделювання та дискусії.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- поняття конфлікту, структуру, причини та динаміку;
- стратегії поведінки в конфлікті;
- принципи переговорів та управлінської медіації.

Уміють:

- визначати предмет, учасників і причини конфлікту;
- розрізняти позиції та інтереси;
- обирати адекватну стратегію;
- формувати кроки керівника щодо врегулювання.

Питання до обговорення:

1. Які причини конфліктів типові для педагогічного колективу?
2. Як відрізнити конфлікт інтересів від міжособистісного?
3. Які стратегії доцільні за різних умов?
4. Яка роль керівника як третьої сторони?
5. Які дії керівника посилюють конфлікт?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Структурний аналіз

Визначте сторони, предмет, позиції, інтереси, емоційні фактори та точки домовленості.

Практичне завдання 2. Переговори

У групах проведіть переговори між сторонами конфлікту та визначте завдання керівника/медіатора.

Практичне завдання 3. План врегулювання

Розробіть 5–7 послідовних кроків конструктивного врегулювання та критерії завершення.

Очікуваний результат: здобувач уміє аналізувати конфлікт, розрізняти позиції та інтереси, обирати конструктивну стратегію й обґрунтовувати дії керівника.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання	Причини, структура та динаміка	2
2	Діагностика	Точність аналізу	2
3	Застосування	Доцільність стратегії	3
4	Планування	Послідовність плану	2
5	Комунікативна культура	Конструктивність рольової поведінки	1
	Разом		10

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

2.8. ПРАКТИЧНА РОБОТА 8.

Тема заняття: Профілактика професійного вигорання та розвиток стресостійкості керівника

Мета заняття:

- сформулювати розуміння механізмів професійного стресу та вигорання;
- навчити розпізнавати ранні ознаки виснаження;
- відпрацювати засоби психологічної саморегуляції;
- сформулювати індивідуальний підхід до профілактики.

Тип заняття: практично-рефлексивне з елементами самодіагностики та психоосвітніх вправ.

Компетентності, що формуються:

Знають і розуміють:

- поняття професійного стресу, виснаження та вигорання;
- фактори ризику для керівника;
- ресурси стресостійкості та базові способи саморегуляції.

Уміють:

- ідентифікувати професійні стресори;
- оцінювати власні ресурси без клінічних висновків;
- застосовувати прості техніки саморегуляції;
- скласти індивідуальний план профілактики.

Питання до обговорення:

1. Які особливості роботи керівника підвищують ризик стресу?
2. Чим вигорання відрізняється від звичайної втоми?
3. Які ресурси підтримують стресостійкість?
4. Які управлінські рішення профілактують вигорання колективу?
5. Чому профілактика має бути індивідуальною й організаційною?

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Карта стресорів

Розподіліть стресори керівника на індивідуальні, міжособистісні, організаційні та зовнішні.

Практичне завдання 2. Самооцінка ресурсів

За матеріалом викладача оцініть ресурси стресостійкості та сформулюйте навчальні висновки.

Практичне завдання 3. План профілактики

Розробіть план на 30 днів: дії саморегуляції, організаційні зміни, ресурс підтримки та критерії контролю.

Практичне завдання 4. Практична техніка

Виконайте запропоновану викладачем вправу саморегуляції та оцініть її корисність.

Очікуваний результат: здобувач уміє розпізнавати чинники професійного стресу, добирати засоби саморегуляції та розробляти профілактичні заходи.

Критерії оцінювання

№	Критерій	Зміст оцінювання	Бали
1	Знання	Причини, прояви та профілактика	2
2	Рефлексія	Усвідомлення власних ресурсів	2
3	Практичні навички	Доцільність саморегуляції	2
4	Планування	Конкретність і системність плану	3
5	Висновки	Якість рефлексії	1
	Разом		10

Форма звітності: короткий письмовий висновок за результатами виконаних завдань та/або представлення результатів під час заняття.

3. ФОРМА КОНТРОЛЮ

Оцінювання результатів навчання здійснюється за 100-бальною шкалою з подальшим переведенням у національну оцінку відповідно до чинного «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України». Поточне оцінювання практичних робіт інтегрується до модульного оцінювання.

Вид діяльності	Максимум
Практичні роботи модуля 1	50
Модульна контрольна робота 1	50
Всього за модулем 1	100
Практичні роботи модуля 2	50
Модульна контрольна робота 2	50
Всього за модулем 2	100
Навчальна робота: $(M1 + M2) / 2 \times 0,7$	до 70
Екзамен	30
Всього за курс	до 100

Шкала оцінювання

Рейтинг, бали	Оцінка
90–100	відмінно
74–89	добре
60–73	задовільно
0–59	незадовільно

Політика оцінювання та академічної доброчесності

Роботи, подані з порушенням установлених термінів без поважних причин, можуть оцінюватися нижче. Перескладання модулів здійснюється відповідно до встановленого порядку та за наявності поважних причин. Списування під час контрольних робіт та екзамену заборонене, у тому числі з використанням мобільних пристроїв. У письмових роботах необхідно коректно зазначати використані джерела. Психологічна самодіагностика в межах практичних робіт використовується для навчальної рефлексії і не є підставою для клінічних або дискримінаційних кадрових висновків.

4. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Психологія управління як наука: предмет, об'єкт, завдання, функції та методи.
2. Психологічні закономірності управлінської діяльності.
3. Психологічні особливості управління закладом освіти.
4. Особистість керівника: структура, професійно важливі якості та психологічні ресурси.
5. Психологічний портрет сучасного керівника.
6. Поняття лідерства та співвідношення лідерства і керівництва.
7. Основні стилі керівництва та їх психологічні характеристики.
8. Ситуаційний підхід до вибору стилю керівництва.
9. Психологія управлінського спілкування.
10. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання.
11. Активне слухання як інструмент управлінської комунікації.
12. Асертивність у професійному спілкуванні.
13. Зворотний зв'язок у діяльності керівника.
14. Психологічні механізми мотивації персоналу.
15. Внутрішня та зовнішня мотивація.
16. Психологічні методи мотивації педагогічного колективу.
17. Формування ефективної команди.
18. Психологічні чинники прийняття управлінських рішень.
19. Прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.
20. Когнітивні помилки управлінського мислення.
21. Алгоритм аналізу управлінської ситуації та вибору рішення.
22. Поняття та психологічна структура конфлікту.
23. Причини конфліктів у педагогічному колективі.
24. Стратегії поведінки в конфлікті.
25. Психологічні технології конструктивного вирішення конфліктів.
26. Роль керівника у профілактиці та врегулюванні конфліктів.
27. Професійний стрес керівника: чинники та механізми.
28. Професійне вигорання: прояви та чинники ризику.
29. Профілактика професійного вигорання.
30. Стресостійкість та психологічна саморегуляція.
31. Психологічний клімат педагогічного колективу.
32. Психологічні чинники ефективності управлінської діяльності.
33. Психологічні технології роботи з персоналом.

- 34. Етичні засади психологічного впливу в управлінні.
- 35. Психологічний супровід організаційних змін.
- 36. Психологія організаційної культури.
- 37. Роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності.
- 38. Психологічні ресурси керівника в умовах кризових ситуацій.
- 39. Професійний саморозвиток і рефлексія керівника.

Рекомендації щодо підготовки до іспиту

Під час підготовки до іспиту доцільно не обмежуватися відтворенням визначень, а демонструвати здатність застосовувати теоретичні положення до практики управління закладом освіти. Відповідь має містити визначення проблеми, психологічне пояснення механізмів, приклад управлінської ситуації та обґрунтовані практичні рекомендації.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочелюк В. Й., Панов М. С. Кризові стани в діяльності керівника: психологічні чинники виникнення та методи їх подолання. Наукові перспективи. 2026. Вип. 3(69). С. 1528–1539.
2. Бочелюк В. Й., Панов М. С. Психологічний портрет сучасного керівника: особистісні ресурси та виклики управлінського простору. Наукові інновації та передові технології. 2026. Вип. 4(56). С. 2230–2240.
3. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Спицька Л. В. Теоретичні основи психології управління. Наукові перспективи. 2024. Вип. 9(51). С. 1149–1159.
4. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.
5. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
7. Нагорняк С. В. Практикум з курсу «Психологія управління» : навчальний посібник. Вінниця : ВДПУ, 2026. 136 с.
8. Руденко Л. А., Сірко Р. І. Психологія управління : підручник. Львів : ЛДУБЖД, 2025. 217 с.
9. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокожко О. М., Кондратенко Ю. І. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-ге вид., перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
10. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Психологія управління та кадровий менеджмент. 2-ге вид., перероб. та доп. : навчальний посібник. Черкаси : ЧПБ ім. Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2023. 317 с.
11. Швець Д. В., Кісіль З. Р. Психологія управління : навчальний посібник. Вид. 3-тє, перероб. і допов. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2026. 716 с.
12. Ягоднікова В. В. Психологія управління : навчальний посібник. Одеса : видавець Букаєв В. В., 2022. 141 с.

Електронний ресурс

Електронний навчальний курс навчальної дисципліни на навчальному порталі НУБіП України eLearn: <https://elearn.nubip.edu.ua/my/>