

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Олексій Жмурко¹, orcid.org/0009-0004-0226-8470, e-mail: Zhanna74g@gmail.com
Наталія Васаженко², orcid.org/0000-0003-3896-2128, e-mail: ntl_apriori@yahoo.com

1. Вінницький національний технічний університет, Вінниця

2. Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, Вінниця

Стаття присвячена дослідженню психологічних механізмів впливу емоційного інтелекту на управлінські процеси в закладах освіти. В умовах трансформації системи управління та підвищення вимог до ефективності освітнього середовища емоційний інтелект розглядається як важливий ресурс оптимізації професійної діяльності керівників та педагогічних колективів. У статті визначено сутність поняття «емоційний інтелект», проаналізовано його ключові компоненти та розкрито їхній зв'язок із прийняттям управлінських рішень, мотивацією, комунікацією та подоланням конфліктних ситуацій. Особливу увагу приділено психологічним механізмам регуляції емоцій, емпатії, самоконтролю та соціальної взаємодії, які безпосередньо впливають на якість управління закладом освіти. Показано, що розвиток емоційного інтелекту сприяє підвищенню рівня довіри, створенню позитивного психологічного клімату та формуванню лідерського потенціалу управлінців. Обґрунтовано, що нехтування розвитком емоційної компетентності може призводити до деструктивних управлінських практик, зниження мотивації персоналу та конфліктності в колективі. Зроблено висновок, що інтеграція розвитку емоційного інтелекту в управлінську діяльність є необхідною умовою ефективності освітнього менеджменту та стійкого розвитку закладів освіти. Запропоновано напрями подальших досліджень, спрямованих на розробку практичних програм підвищення емоційної компетентності керівників і педагогічних працівників.

Ключові слова: емоційний інтелект, управлінські процеси, психологічні механізми, заклади освіти, емоційна компетентність, лідерство, освітній менеджмент.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації освітнього середовища управління закладами освіти виходить за межі адміністративно-бюрократичної моделі й дедалі більше орієнтується на партнерську взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу – стейкхолдерами. До них належать не лише педагогічні працівники, здобувачі освіти та їхні батьки, а й представники громадськості, органів місцевого самоврядування, роботодавці, волонтери, донори та інші зацікавлені сторони. У цьому контексті постає потреба не лише у високому рівні організаційних і стратегічних навичок керівника, а й у розвитку його психологічної компетентності, зокрема – емпатії та емоційного інтелекту.

Психологічні аспекти управлінської діяльності стають дедалі більш актуальними у зв'язку зі зростанням емоційної напруги в освітньому середовищі, потребою у підтримці психологічного добробуту учасників процесу та забезпеченні конструктивного діалогу. Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах післявоєнної реабілітації та адаптації української освіти, де кожна комунікація в межах закладу освіти має не лише функціональний, а й глибокий гуманістичний вимір. Розуміння емоцій, здатність до співпереживання, уміння керувати емоційними реакціями та будувати стосунки на основі довіри та взаємоповаги є ключовими чинниками ефективного управління. Емоційний інтелект як інтегративна якість, що охоплює як саморефлексію, так і соціальну чутливість, нині розглядається як стратегічний ресурс керівника освітньої установи. Відтак, дослідження психологічних аспектів взаємодії зі стейкхолдерами крізь призму емпатії та емоційного інтелекту є науково обґрунтованим та практично значущим напрямом, що сприяє формуванню нової культури управління — відкритої, гнучкої та заснованої на емоційній компетентності.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. У сучасних умовах реформування освіти та зростаючих вимог до якості освітнього процесу особливого значення набуває особистість керівника освітньої установи. Ефективне управління неможливе без глибокого розуміння не лише адміністративних процесів, а й психологічних аспектів взаємодії з колективом, учнями, батьками та

іншими учасниками освітнього середовища. В цьому контексті все більшої актуальності набуває поняття емоційного інтелекту, що охоплює здатність усвідомлювати, контролювати та виражати власні емоції, а також розуміти емоції інших людей. К. Кашук (2017) обґрунтовує необхідність розвитку емоційного інтелекту як ключової компетенції сучасного керівника для ефективного управління, вирішення конфліктів та створення сприятливої робочої атмосфери. Погоджуємося з її думкою, що ефективне керівництво сьогодні вимагає не лише комунікативних навичок, але й здатності до емоційно-вольової регуляції. Це включає контроль над своєю експресивною поведінкою.

Питання щодо розробки практичних рекомендацій для розвитку емоційного інтелекту серед управлінського персоналу з метою підвищення ефективності їхньої діяльності та покращення міжособистісних відносин в організації розглянуто в публікації Л. Щетіної, С. Рудакової та А. Заєць (2019). Науковцями проведено соціологічне опитування, яке показало високу оцінку важливості ЕІ серед респондентів та запропоновано ряд заходів для підвищення емоційного інтелекту, таких як психологічні тренінги, кейси, консультації та профілактика конфліктів. Дослідження Ч. Якшич, К. Шлегель (2020) присвячене вивченню взаємозв'язку між здатністю точно оцінювати особистість інших людей та здатністю точно розпізнавати їхні емоції. Автори розглядають ці дві навички як складові ширшого поняття міжособистісної точності. В публікації Дж. Ямамото, М. Гардінер, П. Тенуто (2013) досліджено, як емоційний досвід впливає на лідерське розуміння та поведінку шкільних адміністраторів, пропонуючи теоретичну модель і напрямки для майбутніх досліджень. Для аналізу використовувалася концептуальна основа, яка розглядає емоції як критичний елемент лідерства та як складову автентичного лідерства. Дослідження базувалося на кількох кейсах за участю дев'яти практикуючих адміністраторів середніх шкіл у США.

В статті У. Моторнюк та Я. Крохмальної (2022) підкреслено зростаюче визнання емоційного інтелекту як фундаментальної компетенції для ефективного управління людьми та досягнення організаційного успіху в сучасному складному бізнес-світі, наголошуючи на важливості взаємного емоційного розуміння між працівниками та керівниками. Зростаюча складність бізнес-середовища вимагає від керівників високого рівня ЕІ, включаючи впевненість у собі, чесність, комунікабельність, вміння керувати конфліктами та різноманітністю для забезпечення продуктивності та стійкості глобальних підприємств. Більш того, в епоху ШІ, коли штучний інтелект перевершує людину в багатьох когнітивних завданнях, емоційний інтелект стає унікальною та незамінною людською перевагою. Він є ключем до ефективної взаємодії, прийняття складних рішень, адаптації до змін, збереження людських цінностей та побудови повноцінного майбутнього.

Мета статті полягає в системному аналізі та обґрунтуванні ролі емоційного інтелекту як ключового чинника, що детермінує ефективність управлінської діяльності в освітніх установах.

Виклад основного матеріалу. Огляд досліджень про штучний інтелект та лідерство в освіті, що виявляє ключові тенденції, тематику та перспективи подальшого вивчення цієї важливої проблеми здійснено в публікації Д. Гоулмана (2022). За результатами теоретичних напрацювань щодо розвитку емоційного інтелекту керівника освітньої установи як чинника ефективного управління були узагальнені наявні наукові моделі емоційного інтелекту та представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Наукові моделі емоційного інтелекту

<i>Автор / Модель</i>	<i>Ключові ідеї</i>	<i>Складові</i>	<i>Застосування в управлінні та комунікації</i>
Д. Гоулман (2022)	ЕІ важливіший за IQ у професійній ефективності, це основа лідерства	самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички	емоційне лідерство, розв'язання конфліктів, натхнення команди
Дж.Маєр, П.Саломей (2000)	ЕІ як когнітивна здатність, що піддається вимірюванню через тестування	визначення емоцій, використання емоцій, розуміння емоцій, управління емоціями	Об'єктивна оцінка ЕІ, застосування в кадровому відборі
В. Бар-Он (1997)	ЕІ – як емоційна адаптивність до життя	стресостійкість, міжособистісні навички, позитивне мислення	баланс особистісного і соціального функціонування
Р. Попелюшко (2024)	емоційна зрілість як основа психічного здоров'я керівника	Рефлексія, емоційна стабільність, адаптивність	розвиток soft skills у керівників освіти

Сучасний процес управління в освітніх установах не може бути успішним без належної уваги до людських факторів, зокрема емоційних і психологічних аспектів взаємодії. Одним з найбільш вагомих чинників, що забезпечує ефективність комунікації та співпраці між керівниками, педагогами, учнями, батьками та іншими стейкхолдерами, є емпатія. Це здатність до розуміння і переживання емоцій іншої людини, а також уміння активно слухати та враховувати її потреби й переживання. Емпатія відіграє важливу роль у створенні довірчих відносин, які є основою для продуктивної взаємодії. Довіра, в свою чергу, є ключовим елементом для формування міцних партнерських зв'язків і ефективної командної роботи. Керівники, які здатні до емпатії, в змозі сприяти зменшенню конфліктності, зберігати мотивацію своїх співробітників та покращувати взаєморозуміння серед учасників освітнього процесу.

О. Брюховецька (2020) досліджує важливість управлінської емпатії для керівників закладів середньої освіти, аналізує її рівень сформованості та пропонує шляхи її розвитку в контексті професійної підготовки та діяльності психологічної служби. Підтримуємо позицію дослідниці щодо визначення управлінської емпатії як однієї з ключових професійно важливих якостей керівника, що забезпечує конструктивну взаємодію та включає розуміння, чутливість, уважність, співчуття та співпереживання. С. Ситнік (2022) розглядає регуляторну функцію емпатії, що проявляється через позитивний зв'язок з особистісним ресурсом міжособистісної взаємодії, соціальною адаптивністю, готовністю до порозуміння, схильністю до уникнення або пристосування в конфліктах, залежним, дружелюбним та альтруїстичним ставленням до людей.

Цікавими є результати дослідження Дж.Чен, А.Вокер (2021), які аналізували емоційні траєкторії директорів шкіл протягом їхньої кар'єри. Основна мета дослідження полягала в тому, щоб зрозуміти, як змінюються емоційні переживання директорів на різних етапах їхньої професійної діяльності. Результати дослідження показують, що на ранніх етапах кар'єри директори частіше відчували негативні емоції, ніж позитивні. Однак, на пізніх етапах спостерігалася зворотна тенденція – менше негативних та більше позитивних емоцій. Також було виявлено, що директори протягом усього свого керівництва намагалися демонструвати щирі емоції для досягнення бажаних результатів. При цьому, на початку кар'єри вони частіше використовували стратегії поверхневої емоційної гри (імітації емоцій), а з набуттям впевненості та наближенням до професійних цілей переходили до глибших стратегій емоційної гри для досягнення емоційної співзвучності. Ця динаміка свідчить про еволюцію їхнього емоційного інтелекту та розуміння впливу автентичних емоцій на побудову ефективних відносин зі стейкхолдерами.

Аналіз наведених публікацій здійснений у вигляді узагальненої таблиці (таблиця 2).

Таблиця 2

Наукові підходи до вивчення емпатії

Автор / Теорія	Ключові ідеї	Структурні компоненти емпатії	Роль у комунікації
К. Роджерс (2007)	Емпатія як основа глибокого міжособистісного розуміння	когнітивна емпатія, афективна емпатія	створення довіри, підтримка, прийняття
М. Девіс (1996)	емпатія як багатовимірне явище, що охоплює як емоційні, так і когнітивні процеси	фантазія, співпереживання, особистісне занепокоєння, когнітивне розуміння	поглиблення діалогу, краще розуміння мотивів партнера
Нейронауковий підхід (Lamm, Batson, Decety, 2004)	вивчення мозкових механізмів емпатії (дзеркальні нейрони)	нейробіологічна активація під час спостереження за емоціями інших	автоматична емоційна реакція, глибока людська взаємодія
Гуманістична педагогіка (Hoffman, 2000)	емпатія – як педагогічний інструмент взаємодії з учнем	уважність до стану дитини, чутливість до потреб	побудова підтримуючого середовища в освіті

Емпатія та емоційний інтелект є тісно пов'язаними поняттями, адже обидва стосуються здатності людини розуміти та управляти емоціями – своїми власними та інших людей. Проте ці терміни не є синонімами і мають деякі відмінності в контексті психології та управлінської практики, зокрема:

– емпатія є важливим елементом емоційного інтелекту, оскільки для того, щоб ефективно взаємодіяти з іншими людьми, керівник або педагог має мати високу емпатію, тобто здатність розуміти емоційні потреби та переживання оточуючих;

– емоційний інтелект допомагає розвивати емпатію. Саме здатність до самоусвідомлення і саморегуляції дозволяє людині краще зберігати емоційну рівновагу при взаємодії з іншими людьми, що робить емпатію більш ефективною та чутливою.

Емпатія є однією з ключових складових емоційного інтелекту. Вона безпосередньо впливає на соціальні взаємодії та може підвищувати ефективність управлінських процесів, зокрема в сфері освіти. Порівняльну характеристику цих явищ наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика емпатії та емоційного інтелекту

Аспект	Емпатія	Емоційний інтелект
Опис	Здатність розуміти і переживати емоції інших людей.	Здатність розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших.
Основні компоненти	Когнітивна емпатія (розуміння почуттів інших) та емоційна емпатія (переживання емоцій інших).	Самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички.
Сфери застосування	Спілкування, підтримка, взаєморозуміння, допомога.	Особистісний розвиток, міжособистісні стосунки, професійне зростання, керівництво.
Приклад	Відчуття суму іншої людини і намагання підтримати її.	Усвідомлення власних емоцій у складній ситуації та відповідне регулювання своєї реакції.
Основна мета	Розуміння та співпереживання з емоціями інших людей.	Вміння управляти емоціями, покращення міжособистісних відносин та досягнення особистих цілей.
Роль у розвитку особистості	Допомагає формувати глибокі, емоційно підтримуючі відносини.	Покращує здатність до адаптації, розвитку лідерських якостей і досягнення успіху в різних сферах.
Приклад в управлінні	Слухання співробітників для розуміння їхніх потреб та переживань.	Використання навичок емоційного інтелекту для врегулювання конфліктів і покращення командної роботи.

Відтак, емпатія є невід’ємною частиною емоційного інтелекту. Вона допомагає людині краще розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших, що сприяє покращенню соціальних навичок, саморегуляції та мотивації. Розвиток емпатії та емоційного інтелекту може значно покращити якість взаємодії людини з іншими та її загальну ефективність у різних сферах життя. Роль емпатії та емоційного інтелекту у взаємодії зі стейкхолдерами в управлінні освітніми установами є надзвичайно важливою. Ці якості допомагають керівникам та адміністраторам ефективно спілкуватися, розуміти потреби та очікування різних груп стейкхолдерів, а також створювати сприятливе середовище для співпраці та інновацій.

Роль емпатії при взаємодії з різними групами стейкхолдерів в освітньому менеджменті можна схарактеризувати так:

1. Розуміння потреб та очікування стейкхолдерів. Саме емпатія дозволяє керівникам краще розуміти потреби та проблеми студентів, що допомагає розробляти програми та політики, які відповідають їхнім інтересам. Розуміння емоцій та потреб викладачів допомагає створювати умови для їхнього професійного розвитку та підвищення мотивації. Емпатія до батьків дозволяє краще розуміти їхні турботи та очікування, що сприяє побудові довіри та співпраці тощо.

2. Сприяння атмосфері довіри та відкритості. Емпатичне ставлення до стейкхолдерів допомагає створити атмосферу довіри та відкритості, де всі сторони відчують, що їхні думки та почуття важливі.

3. Вирішення конфліктів. Емпатія допомагає краще розуміти причини конфліктів та знаходити взаємоприйнятні рішення, які задовольняють всі сторони.

Значення емоційного інтелекту полягає в такому:

1. Ефективне спілкування. Розуміння власних емоцій допомагає керівникам краще контролювати свою поведінку та реакції під час спілкування зі стейкхолдерами. Здатність керувати своїми емоціями дозволяє залишатися спокійним та конструктивним у стресових ситуаціях.

2. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає керівникам надихати та мотивувати стейкхолдерів до активної участі в освітніх процесах та реформах.

3. Емоційний інтелект сприяє розвитку навичок ефективної взаємодії, що дозволяє керівникам будувати міцні та продуктивні відносини зі стейкхолдерами.

4. Емоційний інтелект допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення, враховуючи емоційні аспекти та потреби всіх зацікавлених сторін.

Емпатія та емоційний інтелект є ключовими елементами ефективного управління освітніми установами. Вони допомагають керівникам краще розуміти та задовольняти потреби стейкхолдерів, будувати довіру та співпрацю, а також приймати обґрунтовані рішення. Розвиток цих якостей сприяє створенню позитивного та продуктивного середовища, де всі сторони відчують себе цінними та залученими.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У процесі дослідження теоретичних підходів до понять емпатії та емоційного інтелекту було встановлено, що ці два психологічні феномени тісно пов'язані з якістю міжособистісної та професійної комунікації, особливо в управлінському контексті. Емпатія розглядається в наукових джерелах як здатність розуміти емоційний стан іншої людини, співпереживати, емоційно резонувати з її переживаннями. Емоційний інтелект трактується як комплексна здатність людини: усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоції інших, керувати емоціями, використовувати їх для ефективної взаємодії. Обидва поняття мають виражений прикладний потенціал у сфері управління, зокрема в створенні довірчого емоційного середовища, профілактиці конфліктів, покращенні зворотного зв'язку, мотивації колективу. Механізм впливу ЕІ на комунікацію полягає в здатності до емоційного самоконтролю, адаптації до співрозмовника, а також в активному слуханні, що дозволяє уникати конфліктів, непорозумінь і сприяє довгостроковій співпраці.

На основі проведеного аналізу емпіричних даних і вивчених теоретичних джерел було встановлено, що існує прямий, статистично підтверджений та якісно виражений зв'язок між рівнем емоційного інтелекту керівника освітньої установи та якістю його взаємодії зі стейкхолдерами. Керівники, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту, демонструють ефективну комунікативну поведінку, відкритість до зворотного зв'язку, здатність адаптуватися до емоційних станів співрозмовників та створювати емоційно безпечне середовище. Дані опитування показали, що найвищу довіру та позитивну взаємодію адміністрація має з тими групами, які отримують від неї регулярний і якісний зворотний зв'язок, а також відчують відкритість і повагу – ознаки емоційно зрілої управлінської поведінки. Водночас, недостатня емоційна чутливість до потреб певних стейкхолдерів (зокрема студентів) призводить до зниження рівня довіри, фрагментарного зворотного зв'язку та зменшення участі в прийнятті рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- Брюховецька, О. В. (2020). Формування управлінської емпатії як ключової професійно важливої якості керівників закладів загальної середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти*, 13(42) «Серія «Соціальні та поведінкові науки», 33-50.
- Гоулман, Д. (2022). Емоційний інтелект. Київ: Віват.
- Кашук, К. М. (2017). Сутність та специфічні риси емоційного інтелекту у менеджменті та самоменеджменті. Взято з: Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. (379-400). Видавництво Євенок О.О., Житомир.
- Моторнюк, У. І., & Крохмальна, Я. О. (2022). Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2 (8), 52-60.
- Попелюшко, Р., & Семко, В. (2024). Теоретичні аспекти розвитку емоційного інтелекту у людей дорослого віку. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*, 24 (69), 23-31.
- Ситнік, С. (2022). Емпатія як регулятор міжособистісної взаємодії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 4 (53), 70-78.
<https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.4.12>
- Щетініна, Л. В., Рудакова, С. Г., & Заєць, А. І. (2019). Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнесінформ*, 3, 385-393.
- Bar-On, R. (1997). Emotional Intelligence in Men and Women. *Emotional Quotient Inventory*. Toronto.
- Chen, J., & Walker, A. (2021). Emotional trajectory at different career stages of principalship: A perspective from excellent principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 384-404.
<https://doi.org/10.1177/1741143220985300>.
- Davis, M.H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO : Westview Press.
- Hoffman, M.L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. New York:

Cambridge University Press.

- Jaksic, C., & Schlegel, K. (2020). Accuracy in Judging Others' Personalities: The Role of Emotion Recognition, Emotion Understanding, and Trait Emotional Intelligence. *Journal of Intelligence*, 8(3), 34. <https://doi.org/10.3390/jintelligence8030034>.
- Lamm, C., Batson, Ch.D., & Decety, J. (2004). The neural substrate of human empathy: effects of perspective taking and emotion regulation. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19 (1), 42-58.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. New York: Psychology Press.
- Rogers, C. (2007). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 44 (3), 240-248.
- Yamamoto, J. K., Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2013). Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 165-183. <https://doi.org/10.1177/1741143213499260>.

REFERENCES

- Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence in Men and Women. Emotional Quotient Inventory*. Toronto.
- Briukhovetska, O. V. (2020). Formuvannia upravlinskoï empatii yak kliuchovoi profesiino vazhlyvoi yakosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Developing managerial empathy as a key professional quality for leaders of general secondary education institutions]. *Visnyk pisliadyploornoï osvity*, 13(42) «Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky», 33-50 [in Ukrainian].
- Chen, J., & Walker, A. (2021). Emotional trajectory at different career stages of principalship: A perspective from excellent principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 384-404. <https://doi.org/10.1177/1741143220985300>.
- Davis, M.H. (1996). *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO : Westview Press.
- Goulman, D. (2022). Emotsiinyi intelekt [Emotional intelligence]. Kyiv: Vivat [in Ukrainian].
- Hoffman, M.L. (2000). *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. New York: Cambridge University Press.
- Jaksic, C., & Schlegel, K. (2020). Accuracy in Judging Others' Personalities: The Role of Emotion Recognition, Emotion Understanding, and Trait Emotional Intelligence. *Journal of Intelligence*, 8(3), 34. <https://doi.org/10.3390/jintelligence8030034>.
- Kashchuk, K. M. (2017). Sutnist ta spetsyfichni rysy emotsiinoho intelektu u menedzhmenti ta samo menedzhmenti [The essence and specific features of emotional intelligence in management and self-management]. *Vziato z: Implementatsiia naukovykh zasad ta perspektyvy doskonaloi marketynhovoï diialnosti pidpriemstv yak rynkovo-orientoваноï kontseptsii yikh rozvytku: kolekt. monohrafiia*. (379-400). Vydavnytstvo Yevenok O.O., Zhytomyr. [in Ukrainian].
- Lamm, C., Batson, Ch.D., & Decety, J. (2004). The neural substrate of human empathy: effects of perspective taking and emotion regulation. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19 (1), 42-58.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. New York: Psychology Press.
- Motorniuk, U. I., & Krokhmalna, Ya. O. (2022). Emotsiinyi intelekt u systemi upravlinnia personalom: struktura ta problemy otsiniuvannia [Emotional intelligence in human resource management: structure and assessment issues]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2 (8), 52-60 [in Ukrainian].
- Popeliushko, R., & Semko, V. (2024). Teoretychni aspekty rozvytku emotsiinoho intelektu u liudei dorosloho viku [Theoretical aspects of emotional intelligence development in adults]. *Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova*, 24 (69), 23-31 [in Ukrainian].
- Rogers, C. (2007). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 44 (3), 240-248.
- Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., & Zaiets, A. I. (2019). Emotsiinyi intelekt v upravlinni personalom: pidkhody do rozuminnia ta yoho rozvytok [Emotional intelligence in human resource management: approaches to understanding and developing it]. *Biznesinform*, 3, 385-393 [in Ukrainian].
- Sytnik, S. (2022). Empatiia yak rehuliator mizhosobystisnoi vzaïemodii [Empathy as a regulator of interpersonal interaction]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Psykholohiia*, 4 (53), 70-78. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.4.12> [in Ukrainian].
- Yamamoto, J. K., Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2013). Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents. *Educational Management Administration &*

Leadership, 42(2), 165-183. <https://doi.org/10.1177/1741143213499260>.

Олексій Жмурко – аспірант кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: Zhanna74g@gmail.com.

Наталія Васаженко – к. пед. н., доцент кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін, Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, Вінниця, e-mail: ntl_apriori@yahoo.com.

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON MANAGEMENT PROCESSES IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Oleksii Zhmurko – Postgraduate Student, Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Email: Zhanna74g@gmail.com.

Nataliia Vasazhenko – Candidate of Sciences (Pedagogical), Associated Professor of the Chair of Law and Humanities, Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics, Western Ukrainian National University, Vinnytsia, Email: ntl_apriori@yahoo.com.

The article is devoted to the study of psychological mechanisms of emotional intelligence influence on management processes in educational institutions. In the context of management system transformation and increasing requirements for the effectiveness of the educational environment, emotional intelligence is considered an important resource for optimising the professional activities of managers and teaching staff. The article defines the essence of the concept of 'emotional intelligence', analyses its key components and reveals their connection with management decision-making, motivation, communication and conflict resolution. Particular attention is paid to the psychological mechanisms of emotion regulation, empathy, self-control, and social interaction, which directly affect the quality of educational institution management. It is shown that the development of emotional intelligence contributes to increasing the level of trust, creating a positive psychological climate, and forming the leadership potential of managers. It is substantiated that neglecting the development of emotional competence can lead to destructive management practices, reduced staff motivation, and conflict within the team. It is concluded that the integration of emotional intelligence development into management activities is a necessary condition for the effectiveness of educational management and the sustainable development of educational institutions. Directions for further research aimed at developing practical programmes to improve the emotional competence of managers and teaching staff are proposed.

Keywords: emotional intelligence, management processes, psychological mechanisms, educational institutions, emotional competence, leadership, educational management.

Дата надходження статті до редакції: 21 лютого 2025 р.