

Євгенія Грещева,

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та психології,
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Запорізької обласної ради,
вул. Незалежної України, 75-А, м. Запоріжжя, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8777-3043>

Тетяна Бабко,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та психології,
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»
Запорізької обласної ради,
вул. Незалежної України, 75-А, м. Запоріжжя, Україна,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-7290>

САМОЗБЕРЕЖЕННЯ ТА САМОРОЗВИТОК ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ТОКСИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Стаття присвячена розгляду проблеми токсичного менеджменту, яке має місце в корпоративній культурі закладів освіти.

Описано особливості несприятливого впливу токсичного менеджменту на соціально-психологічний клімат у колективі, що знижує якість освітнього процесу; зменшує рівень довіри замовників освітніх послуг до всього педагогічного колективу та негативно впливає на імідж освітнього закладу.

Розкрито причини виникнення токсичного лідерства. Охарактеризовано особливості управлінської діяльності менеджерів з усвідомленою та неусвідомленою токсичністю.

Представлено аналіз типових проявів токсичного менеджменту (мікроменеджмент; нереалістичні очікування; деструктивна комунікація; некомпетентність і безвідповідальність; подвійність стандартів; лицемірство та підміна цінностей; підрич креативності команди; байдужість до особистого життя своїх підлеглих; породження конфліктів у колективі; відсутність самооцінювання).

Розкрито особливості застосування різних поведінкових тактик для вибудовування взаємодії з токсичними керівниками.

Надано практичні рекомендації щодо використання певних організаційно-психологічних прийомів, які можуть допомогти педагогічним працівникам протистояти різним проявам токсичного менеджменту та сприятимуть їх професійному самозбереженню й саморозвитку.

Ключові слова: токсичний менеджмент, лідерство, заклад освіти, професійне самозбереження педагогічних працівників, професійний розвиток, саморозвиток, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, колектив.

Вступ та сучасний стан досліджуваної проблеми.

Токсичний менеджмент – це явище, про небезпечність якого все більше говорять у західному світі, яке міцно вкоренилося у вітчизняній організаційній культурі, не винятком є і заклади освіти.

Токсичних менеджерів відрізняє певний характер управління, що породжує деструктивні, принизливі та знецінюючі умови праці, які можуть мати значні психологічні та фізичні наслідки для працівників. Це, у свою чергу, значно знижує рівень особистісної ефективності педагогічних працівників та несприятливо впливає на їхні особистісні риси, зокрема відчуття власної гідності, впевненості в собі тощо.

Якщо токсичний менеджмент стає вагомою частиною організаційної культури закладу освіти та професійного життя педагогічних працівників, то те, наскільки цей вплив буде відчуватися й відображатися на продуктивності праці, залежить від правильного вибору та ефективного застосування педагогом стратегій і прийомів взаємодії з токсичним керівником.

Різні прояви токсичного менеджменту в освіті досліджено в наукових працях зарубіжних вчених. Зокрема, Джеймс Грін сфокусував увагу на проблемі поширення токсичного лідерства в освітніх організаціях, а також на його характеристиках та ранніх показниках (Green, 2014).

Іен Крейг досліджував феномен «токсичне лідерство» в школах та пов'язував його з тиском підзвітності, мінливим освітнім ландшафтом і роздробленістю шкільної системи (Craig, 2018). Альфонсо Мендоза-молодший (Mendoza, 2021) проаналізував вплив токсичної шкільної культури на вчителів та запропонував шляхи запобігання перетворенню шкільного середовища на токсичне. Дослідження Ахмада Аланезі (Alanezi, 2022) присвячене вивченню токсичної лідерської поведінки директорів шкіл.

Біроль Башкан у своїй науковій праці здійснив аналіз літератури про токсичне лідерство у вищій освіті з трьох різних точок зору: розуміння того, як токсичне лідерство впливає на організаційну культуру та

моральний дух працівників; узагальнення ролі токсичного лідерства у формуванні середовища, у якому працюють співробітники; обговорення того, що можна зробити для управління ризиком створення та підтримки такого середовища (Başkan, 2020).

На жаль, проблема токсичного менеджменту в закладах освіти України на сьогоднішній день недостатньо розкрито в дослідженнях вітчизняних науковців. На нашу думку, це пов'язано із застосуванням усталених традицій авторитарного одноосібно-вертикального ієрархічного керівництва закладами освіти. Адже за такого підходу до управління все те, що ми сьогодні називаємо «токсичним менеджментом», вважалося абсолютно нормальним і навіть визнавалося ефективним. Тому дослідження впливу токсичного менеджменту на соціально-психологічний клімат у колективі, розвиток корпоративної культури закладу освіти та вироблення практичних рекомендацій щодо самозбереження й саморозвитку педагогічних працівників у таких умовах є надзвичайно актуальним напрямом наукових пошуків.

Мета та завдання. Мета статті полягає в дослідженні проявів токсичного менеджменту в закладах освіти, визначенні ознак його дестабілізуючого впливу на корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі, а також виробленні організаційно-психологічних прийомів самозбереження та саморозвитку педагогічних працівників у таких несприятливих умовах.

Результати дослідження та їх обговорення. Серед теоретиків і практиків менеджменту є кілька пояснень причин токсичного лідерства. Це і особисті риси керівників (наприклад, патологічний нарцисизм (Kets de Vries, 2014), непомірне бажання влади, авторитарність тощо), і загальна культура організації. Західні дослідження показують, що до токсичності більше схильні ієрархічні організації (Задерей, 2021). Зокрема, вивченню особливостей негативного впливу ієрархічних стосунків на ефективність команд присвячені публікації американської професорки Ліндред Гріп (Greer, 2014).

Токсичний менеджер не лише руйнує моральний дух, а й спрямовує енергію працівників у негативне русло, погіршує мікроклімат у колективі та перешкоджає конструктивній співпраці й ефективному обміну інформацією. Їхня токсична поведінка спотворює корпоративну культуру організації та негативно впливає на людей різними способами. На жаль, токсичний менеджмент характерний і для закладів освіти, через що робота в них супроводжується постійним відчуттям небезпеки та дискомфорту в педагогічних працівників, негативно впливає на їхнє професійне становлення. Здатність же розпізнавати та розуміти токсичну поведінку керівника є ключовою в захисті себе.

За результатами аналізу наукових джерел, у яких представлено дослідження токсичного менеджменту (Pelletier, 2010; O'Hara, 2015), можна виокремити основні прояви токсичних лідерів.

Мікроменеджмент. Токсичні керівники намагаються контролювати кожен аспект роботи педагогічного працівника. Їм важко довірити членам команди виконання завдань. Такі прояви повністю нівелюють академічну свободу педагогічного працівника, яка лежить в основі освітніх реформ. Крім того, такий надмірний контроль демотивує педагогічних працівників.

Нереалістичні очікування. Хороший керівник встановить таку планку педагогічним працівникам, аби вони могли досягати нових звершень і професійно розвиватися завдяки набутому досвіду. Токсичні ж керівники ставлять настільки високі та нереалістичні цілі, що їх неможливо досягти. У результаті педагогічні працівники почуваються відчужено та безнадійно.

Деструктивна комунікація. На зборах педагогічного колективу, нарадах тощо токсичний керівник може змусити мовчати співробітників, оскільки вони представляють думку чи ідею, яка не збігається з його власною. Також під час особистого спілкування з токсичним керівником педагогічний працівник може почути зневажливі коментарі про інших людей (чутки, плітки, гендерні чи вікові упередження) або побачити мову тіла, наприклад, закочування очей, що свідчить про пасивну реакцію незгоди. Токсичний керівник не вміє слухати та не надає зворотній зв'язок, який є необхідною умовою ефективного комунікативного процесу. Такого роду спілкування просто виснажує педагогічних працівників і перешкоджає ефективній командній взаємодії.

Некомпетентність та безвідповідальність. Часто зустрічається ситуація, коли токсичний керівник обійняв свою посаду, повною мірою не володіючи професійними компетентностями, необхідними для управління закладом освіти. Найчастіше такий керівник не поспішає виправляти свої помилки, набувати навичок управління та намагається зняти з себе відповідальність за незадовільні результати. Токсичні менеджери постійно та необґрунтовано критикують педагогічних працівників, не визнають власних помилок та звинувачують інших людей (як правило, своїх підлеглих), коли щось іде не так, навіть якщо це не відповідає дійсності. Такі керівники просто не відповідають за власні дії. Вони більше піклуються про збереження своєї репутації.

Подвійність стандартів. Оцінювання діяльності педагогічних працівників є важливим організаційним чинником задоволення деяких соціальних потреб особистості та колективу, важливою умовою стимулювання підвищення якості праці й особливо професійного розвитку особистості. Але для цього необхідно, щоб виконувалися деякі вимоги. Перш за все, у цих процесах має виражатися спільно вироблені колективом критерії та індикатори оцінювання діяльності педагогічних працівників, а не тільки суб'єктивне ставлення керівника. В іншому випадку створюються умови для подвійного стандарту в оцінках: з одного боку, колективу або референтної групи, з іншого – керівника. Вступаючи в протиріччя, оцінки кожної сторони замість задоволення соціальних потреб особистості породжують конфлікти. Крім того, ток-

сичні керівники нав'язують власну, суб'єктивно сформовану оцінку діяльності педагогічного працівника. Зазвичай ця оцінка стосується особистого ставлення до педагогічного працівника та не відображає результати його діяльності. За цим же принципом здійснюється стимулювання праці педагогічних працівників, а тому «невгодні» співробітники премію не отримують, навіть якщо здійснили вагомий внесок у досягнення результату. Таке ставлення керівника породжує почуття несправедливості в педагогічних працівників.

Лицемірство та підміна цінностей. Токсичним керівникам притаманна розбіжність у словах та діях. Вони досить переконливо розповідають про те, наскільки піклуються про педагогічний колектив, а натомість роблять усе, аби кожен працівник почувався максимально дискомфортно. Токсичний керівник декларує цінності, які не демонструє в повсякденному житті. Наприклад, постійно наголошує на необхідності зміцнення корпоративної культури закладу освіти та об'єднанні педагогічного колективу, а сам не бере участі в корпоративних заходах.

Підрив креативності команди. Токсичні керівники говорять про те, що їм потрібна інноваційна команда чи культура, а потім відвертаються й знищують будь-яку нову ідею, підсвідомо саботують творчий процес через підхід зверху вниз.

Байдужість до особистого життя своїх підлеглих. Токсичні керівники мало цікавляться педагогічними працівниками як людьми – їхнім особистим життям, прагненнями та інтересами. Такі керівники відірвані від своїх працівників; вони не розвивають особистих стосунків і не сприяють співпраці. Крім того, токсичні керівники витрачають багато часу на прийняття та делегування рішень через «посередників», електронні листи та офіційні оголошення закладу освіти.

Породження конфліктів у колективі. Токсичні керівники діють за принципом «Розділяй та володарюй». Вони свідомо породжують конфлікти між педагогічними керівниками, аби вони були роз'єднані й не могли протистояти такому керівництву, створюючи коаліції. Така поведінка керівника неодмінно призводить до дестабілізації мікроклімату в колективі, унеможливує розвиток командної роботи.

Відсутність самооцінювання. Токсичні керівники не вважають за потрібне оцінювати власну управлінську діяльність. Вони ніколи не проводять опитування щодо того, як почувуються педагогічні працівники під їх керівництвом. А якщо таке опитування і має місце, то воно проводиться не анонімно, аби працівники не мали змоги висловити свою об'єктивну думку. Усе це негативно впливає на корпоративну культуру закладу освіти, адже для того, щоб її розвивати, потрібно обов'язково визначати, у чому її слабкі місця, зокрема, регулярно діагностувати рівень задоволеності працею педагогічних працівників.

Аналіз усіх цих проявів токсичного менеджменту переконливо доводить, що таке лідерство не просто дестабілізує соціально-психологічний клімат

у педагогічному колективі, але і негативно впливає на діяльність закладу освіти, зокрема на якість надання освітніх послуг; деструктивно діє на ефективність професійної діяльності кожного члена педагогічного колективу. За умови токсичного менеджменту педагогічні працівники стають безініціативними, відмовляються брати участь у проєктній діяльності, не виявляють готовності чи бажання до впровадження змін та інновацій. У сучасній науковій літературі навіть визначається поняття «газлайтинг» – різновид психологічного насилля, коли керівник зміцнює владу та контроль, маніпулятивно прищеплюючи підлеглим низьку самооцінку (Задерей, 2021). Таким чином, токсична поведінка керівників, сутність якої призводить до культивування приниження, знецінення, звинувачення у своїх помилках інших, булінгу та агресії, змушує педагогічних працівників більше перейматися виживанням у робочому середовищі та є вкрай несприятливою для прогресивного розвитку закладу освіти.

На нашу думку, існує два різновиди токсичності керівників: усвідомлена та неусвідомлена. Менеджери з усвідомленою токсичністю чітко розуміють, який стиль керівництва вони застосовують у своїй управлінській діяльності. Такі керівники це роблять задля того, щоб задовольнити свої владні амбіції, подолати внутрішні комплекси меншовартості, забезпечити збереження своєї керівної посади шляхом залякування працівників. *Неусвідомлена токсичність* найбільшою мірою спричинена професійною некомпетентністю керівника, відсутністю знань із психології управління.

Деякі керівники токсичні більшу частину часу; більшість керівників токсичні частково, епізодично. Зазвичай перше, що спадає на думку, якщо людина працює в організації, якою управляє токсичний керівник, – це звільнення. Проте існує загроза потрапити під керівництво токсичного менеджера і в іншій організації, оскільки, здебільшого, розпізнати токсичність керівника на початку спілкування досить складно. Тому доцільніше культивувати в собі здатність до протистояння токсичному керівництву та формувати навички застосування певних організаційно-психологічних прийомів самозбереження та професійного саморозвитку.

Базовою основою для збереження педагогічним працівником власного особистісного та професійного «Я» в несприятливих умовах токсичного менеджменту є активізація процесу конструктивного самоствердження, яке ми розуміємо як процес усвідомлення особистісної цінності та значущості власної професійної діяльності.

Безумовно, перераховані вище прояви токсичного менеджменту спонукають фахівця до застосування певних дій (конструктивних, захисних, компенсаторних або навіть деструктивних) та поведінкових тактик для вибудовування взаємодії з такими керівниками. Тому першим нашим завданням є попередження педагогів про негативні наслідки, які можуть виникнути внаслідок застосування деструктивних способів дій. Наприклад, це може бути: неадекватне,

неякісне, непродуктивне виконання педагогами своїх професійних функцій; поява різних симптомів професійного (емоційного) вигорання; активізація проявів професійних деформацій та деструкції особистості (психофізіологічні зміни, стереотипи професійної діяльності, професійний цинізм, інерція або стагнація професійного розвитку, акцентуації характеру та психологічного захисту); загострення міжособистісних конфліктів; зміна професійної позиції; поява думок про звільнення, зміну місця роботи (перехід до іншого закладу освіти) або взагалі професії.

Прояв будь-яких ознак, перерахованих вище, знижує якість освітнього процесу, зменшує рівень довіри замовників освітніх послуг до всього педагогічного колективу, що суттєво підриває імідж закладу освіти. Разом із тим це негативно впливає на особистісний розвиток педагогічних працівників.

Однак, у той же час, в умовах руйнування позитивної, надихаючої зовнішньої мотивації, невизнання керівництвом професійних досягнень педагогічних працівників часто запускається механізм самозбереження, що обумовлює процес автоматизованого виконання лише найнеобхідніших професійних дій, формалізацію виконання професійних обов'язків, відсутність бажання до самовдосконалення та прагнення досягти якісніших результатів. У такій ситуації дуже важливим є аспект збереження та самопідтримка педагогічним працівником внутрішньої мотивації до професійної самореалізації. Отже, виникає особлива необхідність самоствердження педагогічним працівником самого себе як здатного щось зробити поза й крім усіляких зовнішніх стимулів.

Практика застосування вольових зусиль до здійснення конструктивних професійних дій може стати важливим доказом самому собі наявності власної здатності до здійснення якісного виконання професійних дій. На рівні повсякденної свідомості ця ситуація дуже точно відбивається у формулі: «Я буду не Я, якщо не зроблю цього». У науковому дослідженні Ю.М. Швалба докладно описано практичне значення застосування вольових зусиль як психологічного механізму самоідентичності особистості. «По-перше, розгортання вольової дії передбачає наявність усвідомленої і значущої для індивіда мети певної діяльності, яка визначає розгортку конкретної системи предметних дій. По-друге, має відбутися специфічний «зсув» з виконання дії на рефлексивне встановлення значення цієї дії для образу «Я» особистості. По-третє, принципово змінюється сенс виконання дії – отримання предметного результату, відповідного початковій меті, яка втрачає своє вихідне значення, а дійсною метою стає утвердження власної спроможності і здатності реалізувати дану дію. Тобто реальним результатом стає утворення стійкого психологічного конструкту «Я-здатний / спроможний», який стає структурним компонентом Я-концепції особистості» (Швалб, 2019, с. 110). Дослідник робить висновок, що «у вольовому акті вся складність мотиваційної струк-

тури дії трансформується й «згортається» у конструкт самоствердження й установаження самоідентичності. Можна казати про те, що у вольовій дії відбувається специфічний смисловий зсув з отримання предметного результату на самоствердження» (Швалб, 2019, с. 110).

Зупинимось докладніше на висвітленні змісту певних організаційно-психологічних прийомів, які можуть допомогти педагогічним працівникам протистояти різним проявам токсичного менеджменту, визначеним вище, та сприятимуть професійному самозбереженню й саморозвитку.

В умовах прояву впливу мікроменеджменту доцільно зайняти відсторонену позицію спостереження власної трудової діяльності з подальшим самостійним проєктуванням індивідуальної траєкторії професійного розвитку. Адже, якщо педагог навчиться бачити аспекти для перспективного самовдосконалення, то будь-які контролюючі дії з боку токсичних управлінців будуть сприйматися ним об'єктивно й «безболісно».

Під час постановки керівництвом високих нерелістичних цілей рекомендуємо активізувати процес самостійного цілепокладання з урахуванням напрямів інноваційного розвитку закладу освіти. Така позиція «самоініціювання» допоможе педагогу реалізувати техніку «малих кроків», яка в будь-якій ситуації допоможе йому бути більш упевненим у відстоюванні власного бачення професійного та інноваційного розвитку, апринципового вироблення та прийняття управлінських рішень відкриває можливості для врахування думки кожного представника педагогічного колективу.

У ситуації, де переважає деструктивна комунікація, побудована на систематичному запереченні й неможливості висловити думки та ідеї, які відрізняються від загальноприйнятих у колективі, можна запропонувати поширення власних ідей серед однодумців у професійних спільнотах різного рівня (громади, області, держави тощо). Це може призвести до синергетичної взаємодії; задоволення від спільного вдосконалення власних практичних педагогічних навичок. Позитивним наслідком застосування запропонованого прийому може бути нарощування педагогічних зусиль; рефлексивний самоаналіз досвіду виконання професійних дій; розширення сфери соціального партнерства; знаходження альтернативного способу для самореалізації.

В умовах прояву подвійності стандартів, коли панує суб'єктивно сформована оцінка токсичним менеджером діяльності підлеглих, дієвим захисним механізмом стане раціональне усвідомлення педагогом рівня прояву власної особистісної ефективності; адекватне самооцінювання своїх професійних здобутків; докладання зусиль до формування «менталітету достатності» (Кові, 1989).

Якщо в корпоративній культурі закладу освіти відчувається лицемірство, підміна цінностей, часто проявляється розбіжність у словах та діях керівництва, можна запропонувати «крапельне» індивідуальне культивування педагогічними працівниками цінностей сучасної освіти через особистий приклад

та демонстрацію втілення їх у повсякденному житті. Наприклад, така цінність, як «повага до людської гідності», не може тлумачитися як необхідність пасивно миритися з проявами неповаги з боку інших чи їх відвертого невігластва – це підміна цінностей. Тобто необхідно відстоювати свою гідність, якщо її не поважає токсичний керівник. Так само важливо демонструвати й інші загальнолюдські цінності (морально-етичні, соціально-правові, особистісно зорієнтовані), наприклад: чесність (коли педагогічний працівник відкрито, без лицемірства висловлює свою позицію щодо зневажливого ставлення керівництва), свободу (коли педагогічний працівник вільно висловлює свою думку щодо дій керівництва), рівність (коли педагогічний працівник дає зрозуміти керівнику, що відмінність у статусі не є підставою для зловживань правами) і справедливість (коли педагогічний працівник відстоює своє право на неупереджене оцінювання своїх досягнень та вчинків). Тобто вважаємо за потрібне всіма законними засобами, зокрема переконанням, впливати на тих, хто не зважає на закони суспільного співжиття, у тому числі, якщо ця людина – керівник. За таких умов також вкрай необхідною є взаємодія з однодумцями, які сповідують такі ж цінності. Це може здійснюватись шляхом активізації власної участі працівників у діяльності різних професійних спільнот місцевого, регіонального, державного та міжнародного рівнів.

В умовах провокацій керівником конфліктів у колективі варто орієнтуватися на розвиток критичного мислення, проявах здатності конструктивного вирішення проблемних ситуацій; тренування навичок ненасильницького спілкування (Розенберг, 2003). Подібні копінг-стратегії окремо взятих педагогів чи певної групи колег сприятимуть не лише самозбереженню, а й поступовим позитивним змінам у соціально-психологічному кліматі закладу освіти та його корпоративній культурі.

Висновки. Узагальнюючи зазначене вище, можемо зробити висновок, що описані прояви токсичного менеджменту мають місце в закладах освіти різних типів.

Такі моделі поведінки токсичного лідерства, безумовно, спотворюють корпоративну культуру та негативно впливають на соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі, а також деструктивно діють на ефективність професійної діяльності переважної кількості педагогічних працівників.

На нашу думку, запропоновані стратегії та організаційно-психологічні прийоми допоможуть педагогічним працівникам зберегти позитивний образ особистісного та професійного «Я», а також вибудувати конструктивні поведінкові тактики взаємовідносин у несприятливих умовах токсичного менеджменту. Адже саме підтримка педагогами внутрішньої мотивації до професійної самореалізації сприяє їх самозбереженню, саморозвитку та самоствердженню в будь-яких, навіть і несприятливих, зовнішніх умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Задерей Н. Командна гра замість міфу героя. Чим небезпечні токсичні керівники і як зменшити їх вплив? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/toksichni-lideri-yak-vryatuvati-vid-nih-kompaniyu-ostanninovini-50196201.html>
2. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей: потужні інструменти розвитку особистості / переклад Олена Любенко. Харків : «Клуб Сімейного Дозвілля», 1989. С. 452.
3. Швалб Ю.М. Воля як психологічний механізм самоідентичності особистості. *Психологічні технології ефективного функціонування та розвитку особистості* / за ред. С.Д. Максименка, С.Б. Кузікової, В.Л. Зливкова. Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2019. С. 540.
4. Alanezi A. Toxic leadership behaviours of school principals: a qualitative study. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03055698.2022.2059343>
5. Bşkan B. Toxic Leadership in Education: A Systematic Review. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*. 2020. № 1(2). P. 97–104.
6. Craig I. When Leadership Turns Toxic. https://www.teachingtimes.com/leadershipturnstoxic/?download_file=1
7. Green James E. Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*. 2014. № 15 (1). P. 18–33.
8. Greer L. How to Manage Conflict. Tips for managing toxic disagreements before they destroy a team. October 31, 2014. <http://stanford.io/1pcnimc>
9. Kets de Vries, Manfred F.R. Coaching the toxic leader. *Harvard Business Review*. 2014. № 92(4). P. 100–110.
10. Mendoza Alfonso Jr. 6 Warning Signs of a Toxic School Culture. <https://medium.com/teachers-on-fire/6-warning-signs-of-a-toxic-school-culture-f5da032b1482>
11. O'Hara T. Toxic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*. 2015. https://www.researchgate.net/publication/319588904_Toxic_Leadership
12. Pelletier K.L. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 2010. № 6(4). P. 373–389.
13. Rosenberg Marshall B. *Nonviolent Communication: A Language of Life* Paperback. Puddledancer Press; 2nd edition. September 1, 2003. P. 222.

REFERENCES

1. Alanezi, A. (2022). Toxic leadership behaviours of school principals: a qualitative study. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03055698.2022.2059343?journalCode=ceds20> [in English].
2. Başkan, B. (2020). Toxic Leadership in Education: A Systematic Review. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 97–104 [in English].
3. Craig, I. (2018). When Leadership Turns Toxic. Retrieved from https://www.teachingtimes.com/leadershipturnstoxic/?download_file=1 [in English].
4. Green, James E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18–33 [in English].
5. Greer, L. (2014). How to Manage Conflict. Tips for managing toxic disagreements before they destroy a team. Retrieved from <http://stanford.io/1pcnimc> [in English].
6. Kets de Vries, Manfred F.R. (2014). Coaching the toxic leader. *Harvard Business Review*, 92(4), 100–110 [in English].

7. Mendoza, Alfonso Jr. (2021). 6 Warning Signs of a Toxic School Culture. Retrieved from <https://medium.com/teachers-on-fire/6-warning-signs-of-a-toxic-school-culture-f5da032b1482> [in English].
8. O'Hara, T. (2015). Toxic Leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/319588904_Toxic_Leadership [in English].
9. Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389 [in English].
10. Rosenberg, Marshall B. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life* Paperback. Puddledancer Press, 222 [in English].
11. Zaderei, N. (2021). Komandna hra zamist mifu heroia. Chym nebezpechni toksychni kerivnyky i yak zmenshyty yikh vplyv? [Team play instead of the hero myth. Why are toxic leaders dangerous and how to reduce their influence?]. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/toksichni-lideri-yak-vryatuvati-vid-nih-kompaniyu-ostanninovini-50196201.html> [in Ukrainian].
12. Covey, S.R. (1989). 7 zvyчок nadzvychno efektyvnykh liudei : potuzhni instrumenty rozvytku osobystosti [The 7 habits of highly effective people: powerful lessons in personal change]. Kharkiv : Family Leisure Club, 452 [in Ukrainian].
13. Shvalb, Yu. (2019). Volia yak psykholohichniy mekhanizm samoidentychnosti osobystosti [Will as a psychological mechanism of personality self-identity]. *Psykholohichni, i tekhnolohii efektyvnoho funktsionuvannia ta rozvytku osobystosti* [Psychological technologies of effective functioning and development of personality]. Sumy: Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, 540 [in Ukrainian].

Yevheniia Hrevtseva,

*PhD (Candidate of Science in Public Administration), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Management of Education Management and Psychology,
Municipal institution "Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education"
of the Zaporizhzhia Regional Council,
57-A, Nezalezhnoi Ukrainy str., Zaporizhzhia, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8777-3043>*

Babko Tetiana,

*PhD (Candidate of Pedagogical Sciences), Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Management of Education and Psychology,
Municipal institution "Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education"
of the Zaporizhzhia Regional Council,
57-A, Nezalezhnoi Ukrainy str., Zaporizhzhia, Ukraine,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-7290>*

SELF-PRESERVATION AND SELF-DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL STAFF IN THE CONTEXT OF TOXIC MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

The article is devoted to the problem of toxic management, which takes place in the corporate culture of educational institutions.

The features of the adverse impact of toxic management on the socio-psychological climate in the team are described, which reduces the quality of the educational process; reduces the level of trust of customers of educational services to the entire teaching staff and negatively affects the image of the educational institution.

The causes of toxic leadership are revealed. The features of managerial activity of managers with conscious and unconscious toxicity are characterized.

The analysis of typical manifestations of toxic management (micromanagement; unrealistic expectations; destructive communication; incompetence and irresponsibility; double standards; hypocrisy and substitution of values; undermining the creativity of the team; indifference to the personal life of their subordinates; generating conflicts in the team; lack of self-esteem) is presented.

The author reveals the peculiarities of using various behavioral tactics to build interaction with toxic leaders.

Practical recommendations are given on the use of certain organizational and psychological techniques that can help teachers to resist various manifestations of toxic management and contribute to their professional self-preservation and self-development.

Key words: toxic management, leadership, educational institution, professional self-preservation of teachers, professional development, self-development, corporate culture, socio-psychological climate, team.

Подано до редакції 21.06.2023