

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет психології та соціальної роботи

(повне найменування факультету)

Кафедра соціальної роботи

(повна назва кафедри)

## Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти « магістр »

**«Формування лідерських якостей у соціальних працівників:  
виклики та можливості»**

**«Developing leadership qualities in social workers:  
challenges and opportunities»**

Виконала: здобувачка денної форми навчання  
спеціальності 231 Соціальна робота

ОП «Соціальна робота»

Чех Аліна Федорівна

Керівник: д-р філос. з політ. Трушевич Г.Б. \_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент: канд. соціол. наук Прохоренко Є.Я.

Рекомендовано до захисту: Протокол засідання кафедри соціальної роботи № ____ від ____ . ____ . 20__ р. Завідувач(ка) кафедри Тетяна ХЛІВНЮК (підпис) (прізвище, ім'я)	Захищено на засіданні ЕК № ____ протокол № __ від ____ . ____ . 20__ р. Оцінка ____ / ____ / ____ (за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали) Голова ДЕК Ірина УХІНА (підпис) (прізвище, ім'я)
--	---

Одеса 2025

## Анотація

Магістерська робота присвячена проблемі формування лідерських якостей у соціальних працівників в умовах сучасних викликів та трансформацій соціальної сфери. У даній кваліфікаційній роботі розглянуто сутність поняття «лідерство» у соціальній роботі, основні теоретичні підходи до його вивчення, моделі лідерства, а також чинники, що впливають на розвиток лідерського потенціалу фахівців соціальної сфери. Проаналізовано роль професійного середовища, навчання та самоосвіти у становленні лідерських компетентностей, а також зарубіжний досвід формування лідерських якостей соціальних працівників.

У практичній частині кваліфікаційної роботи подано характеристику діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси, організовано та проведено емпіричне дослідження серед соціальних працівників щодо рівня сформованості їх лідерських якостей, визначено основні труднощі та потреби у професійному розвитку. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення процесу формування лідерських компетентностей шляхом упровадження інноваційних технологій, освітніх програм і практик професійного зростання.

**Ключові слова:** *лідерство, соціальна робота, лідерські якості, професійний розвиток, компетентності, соціальний працівник.*

### **Annotation**

The master's thesis is devoted to the problem of developing leadership qualities among social workers in the context of modern challenges and transformations in the social sphere. The qualification paper examines the essence of the concept of "leadership" in social work, the main theoretical approaches and models of leadership, as well as the key factors influencing the development of leadership potential among professionals in the field of social services. The study analyzes the role of the professional environment, education, and self-development in shaping leadership competencies, as well as the foreign experience of developing leadership skills among social workers.

In the practical part of the research, the activities of the Social Service Center of the Malynovskyi District of Odesa are characterized. An empirical study was conducted among social workers to assess the level of their leadership qualities and to identify the main difficulties and needs in professional growth. Based on the obtained results, practical recommendations and proposals were developed to improve the process of forming leadership competencies through the implementation of innovative technologies, educational programs, and professional development practices.

**Key words:** *leadership, social work, leadership qualities, professional development, competencies, social worker.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	10
1.1. Поняття «лідерства» в соціальній роботі, основні підходи й моделі лідерства.....	10
1.2. Виклики, що впливають на роботу соціальних працівників, та роль професійного середовища, навчання та самоосвіти у розвитку лідера.....	21
1.3.Зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері...	24
Висновок до першого розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МАЛИНОВСЬКОГО РАЙОНУ М. ОДЕСИ).....	33
2.1. Характеристика діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району.....	33
2.2. Організація та проведення емпіричного дослідження.....	41
2.3. Аналіз результатів опитування соціальних працівників та їх інтерпретація у контексті сучасних викликів та можливостей.....	46
Висновок до другого розділу.....	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	61
3.1. Пропозиції щодо розвитку лідерських компетентностей через впровадження інноваційних технологій та освітніх програм.....	61
3.2. Рекомендації для Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси.....	65
3.3. Перспективи розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері України.....	67
Висновок до третього розділу.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблематика формування лідерських якостей у соціальних працівників є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки соціальна робота як професія перебуває у постійній трансформації та потребує нових підходів до забезпечення її ефективності. Відстеження еволюції практики соціальної роботи дає змогу окреслити основні етапи її розвитку, що простяглися від волонтерських ініціатив і філантропічної діяльності до становлення як інституалізованої професійної діяльності. Саме цей перехід справив вагомий вплив на характер функціонування дисципліни загалом і водночас визначив складність інтеграції концепції лідерства у даній сфері.

Суттєвим чинником, що ускладнював і надалі ускладнює процес розвитку лідерства у соціальній роботі, виступає соціально-політичний та інституційний контекст, у якому функціонують соціальні працівники. Дослідники відзначають, що саме інституційні рамки, політичні впливи та суспільні стандарти часто обмежували обсяг та зміст діяльності у сфері соціальної роботи, визначаючи її межі [38; 40; 42; 43; 45; 46; 54; 62; 63; 68; 69]. Внаслідок цього більшість соціальних працівників опинялися в організаціях, де керівні позиції займали представники інших дисциплін, що зумовлювало розрив між професійною практикою та лідерськими функціями.

Особливу увагу в науковій літературі звернено на той факт, що концепт лідерства у соціальній роботі довгий час залишався розмитим і часто ототожнювався з управлінням. У працях дослідників простежується тенденція, за якою увага зосереджується переважно на управлінських аспектах макропрактики, тоді як поведінкові характеристики, притаманні лідеру, залишаються у тіні [26]. Така ситуація не є лише наслідком неточності термінології, а швидше відображає загальне концептуальне ускладнення, а подекуди і недовіру щодо природи лідерства у сфері соціальної роботи.

У цьому контексті дослідження проблем формування лідерських якостей у соціальних працівників набуває вагомого значення, оскільки дозволяє не лише осмислити історичні передумови та суперечності, а й окреслити можливості для подальшого розвитку цієї професійної сфери.

**Кінцевий результат дослідження.** Очікуваним кінцевим результатом даного дослідження є вироблення теоретично обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій щодо формування лідерських якостей у соціальних працівників, що дозволить підвищити ефективність їхньої професійної діяльності та якість соціальних послуг у сучасних умовах.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування, аналіз та практичне визначення шляхів формування і розвитку лідерських якостей у соціальних працівників на прикладі діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- розкрити сутність поняття «лідерство» в соціальній роботі, проаналізувати основні теоретичні підходи до його вивчення та розглянути існуючі моделі лідерства, що застосовуються у сфері соціальних послуг;

- визначити сучасні виклики, які впливають на професійну діяльність соціальних працівників, та з'ясувати роль професійного середовища, навчання і самоосвіти у становленні лідерських якостей фахівців соціальної сфери;

- проаналізувати зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу у соціальній сфері та визначити можливості його адаптації до українських реалій;

- охарактеризувати діяльність Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси як базового майданчика для дослідження процесу формування лідерських компетентностей соціальних працівників;

- організувати та провести емпіричне дослідження серед працівників Центру, спрямоване на виявлення рівня сформованості лідерських якостей, чинників, що їх визначають, та труднощів у їх розвитку;

– проаналізувати результати проведеного опитування, інтерпретувати їх у контексті сучасних професійних викликів і можливостей розвитку соціальної сфери;

– розробити пропозиції щодо підвищення рівня лідерських компетентностей соціальних працівників шляхом упровадження інноваційних технологій, освітніх програм та форм неформального навчання;

– надати практичні рекомендації для Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси, спрямовані на вдосконалення кадрової політики, професійного розвитку та стимулювання лідерського потенціалу працівників;

– окреслити перспективи розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері України, визначивши стратегічні напрями професійної підготовки, навчання і мотивації фахівців соціальної роботи в умовах євроінтеграційних процесів.

**Наукова проблема дослідження** полягає у відсутності належного теоретико-методологічного обґрунтування та цілісної системи формування лідерських якостей у соціальних працівників. Наявні наукові підходи до вивчення проблеми лідерства зосереджені переважно на аспектах управління або організаційного менеджменту, тоді як специфіка соціальної роботи як професійної діяльності залишається недостатньо врахованою. Це зумовлює обмеженість практичних інструментів розвитку лідерських компетентностей у соціальних працівників, що ускладнює їх професійну реалізацію та знижує ефективність соціальної сфери в цілому. Відтак наукова проблема проявляється у необхідності системного аналізу, уточнення та адаптації теоретичних засад формування лідерських якостей із подальшим розробленням практичних механізмів їх розвитку в умовах сучасних соціальних викликів.

**Об'єктом дослідження** є процес професійного становлення та розвитку соціальних працівників у системі соціального обслуговування населення.

**Предметом дослідження** є механізми, умови та технології формування лідерських якостей у соціальних працівників, зокрема на прикладі діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичні – аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація наукових джерел для з'ясування сутності поняття «лідерство»; емпіричні – анкетування, спостереження, бесіда з працівниками Центру для виявлення рівня сформованості лідерських компетентностей; статистичні – кількісна та якісна обробка результатів опитування; практико-аналітичні – інтерпретація отриманих результатів з метою розроблення рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері.

**Джерела дослідження.** Основу дослідницького матеріалу: наукові праці українських і зарубіжних авторів з проблем лідерства, управління та професійного розвитку соціальних працівників; звітна документація, статистичні дані та внутрішні матеріали Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси; результати власного емпіричного дослідження.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання розроблених пропозицій і рекомендацій для вдосконалення системи підвищення кваліфікації соціальних працівників, розробки тренінгових програм з розвитку лідерських компетентностей, а також для підвищення ефективності управлінської діяльності у соціальних установах. Отримані результати можуть бути використані керівництвом Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси та аналогічних закладів соціального захисту.

**Публікації.** За результатами дослідження підготовлено тези на тему «Формування лідерських якостей у соціальних працівників: виклики та можливості», представлені на студентській науково-практичній конференції, що підтверджує апробацію основних положень дипломної роботи.

**Структура та обсяг роботи:** кваліфікаційна робота включає вступ, три основних розділи, висновок, список літератури та додатки. Загальна кількість сторінок у кваліфікаційній роботі становить 87 сторінок друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

#### 1.1. Поняття «лідерства» в соціальній роботі, основні підходи й моделі лідерства

Сучасне суспільство відзначається високою динамічністю, постійними змінами та глибокими соціальними трансформаціями, які в літературі часто позначають як «суспільну турбулентність». У таких умовах особливого значення набуває соціальне управління як окрема сфера професійної діяльності, здатна забезпечувати стабільність та ефективність функціонування соціальних систем. З огляду на актуальні тенденції розвитку суспільства (глобалізацію, процеси демократизації, поширення інформаційних технологій, технологізацію різних сфер життя та зростання значущості індивідуальних потреб і ролі особистості) лідерство отримує новий зміст і набуває особливого стратегічного значення у соціальній сфері. Воно перестає бути лише управлінським інструментом і виступає чинником, що формує розвиток соціальних структур, підтримує інновації та сприяє адаптації колективів до складних умов зовнішнього середовища [15, с. 27]

У сучасних наукових підходах та професійній практиці соціальної роботи якісне лідерство розглядається як одна з основних умов формування здорової командної взаємодії та ефективного впровадження позитивних змін у житті клієнтів, що отримують допомогу. Наголос на цьому аспекті простежується як у дослідницькій літературі, так і в політичних документах та оглядах критичних випадків. Водночас концептуалізація самого феномену лідерства у соціальній роботі залишається дискусійною. У науковій спільноті немає єдиного визначення цього поняття, адже його інтерпретація неминує породжує складні питання: чи зосереджується лідерство виключно у посадовій ролі, чи є воно особистісною характеристикою? Чи слід розглядати його як сукупність індивідуальних якостей, як процес, чи як поєднання обох цих вимірів? [44].

Науковці звертають увагу на те, що термін «лідерство» вживається надзвичайно широко, охоплюючи численні дефініції та практичні застосування, які подекуди суперечать одне одному. Така багатозначність і відсутність узгодженості у визначеннях створює певні труднощі для професійної ідентичності, зокрема у сфері соціальної роботи [61]. Більш того, неоднозначність у визначенні посилюється існуванням численних теорій лідерства, що можуть бути релевантними в соціальній роботі залежно від контексту, в якому функціонує фахівець чи організація. Це, у свою чергу, ускладнює вироблення єдиної узагальненої бази знань щодо лідерства у цій сфері [61]. Однак розмаїття професійних ролей соціальних працівників, різні категорії клієнтів і множинність організаційних форматів, у яких здійснюється практика, свідчать, що уніфікація лише одного визначення може не лише виявитися нереалістичною, а й навіть обмежувальною для практиків.

У межах даного дослідження особливу увагу приділено аналізу поняття «лідерство». Так, Р. Л. Дафт розглядає лідерство як взаємодію між керівником та членами колективу, що передбачає взаємний вплив та спільне прагнення до змін і досягнення результатів, що відображають спільну мету.

Дж. Террі визначає лідерство як здатність впливати на групу людей з метою досягнення колективної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Масарик трактують лідерство як міжособистісну взаємодію, яка формується в конкретному контексті через процес комунікації та спрямована на досягнення визначених цілей. К. Бланшар розглядає лідерство як партнерські відносини, засновані на взаємній довірі між людьми, які спільно працюють над реалізацією загальних завдань. П. Друкер також підкреслює міжособистісний характер лідерства, який проявляється через комунікативні процеси і орієнтований на досягнення конкретної мети або набору цілей [2].

У більшості сучасних визначень ключовим компонентом лідерства виступає «ефективність», тобто сукупність умінь і навичок керівника, що забезпечують досягнення найкращих результатів. С. Калашнікова у монографії «Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах

лідерства» пропонує типологію лідерства, яка базується на специфіці суспільної діяльності: політичної, державної, підприємницької, громадської або освітньої (табл. 1.1) [6]. Такий підхід обґрунтований необхідністю ефективного вирішення проблем та завдань у конкретній сфері суспільного життя, а також формує передумови для розробки стандартів і навчальних програм підготовки фахівців-лідерів.

*Таблиця 1.1*

*Типи лідерства*

Тип суспільної діяльності	Тип лідерства	Тип лідера-особистості	Тип лідера-організації
Політична	Політичне лідерство	Лідер-політик	Лідер-політична організація
Державна	Державне лідерство	Лідер-державний службовець	Лідер-держава
Громадська	Громадське лідерство	Лідер-громадський діяч	Лідер-громадська організація
Підприємницька	Підприємницьке лідерство	Лідер-підприємець	Лідер-підприємство
Освіта	Освітнє лідерство	Лідер-освітянин	Лідер-освітня організація

Джерело: [6]

У межах дослідження доцільно розглянути концепцію «лідерства служіння» («servant leadership») [28], запропоновану Робертом Грінліфом. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що лідер передусім є слугою для своєї команди, а не керівником у традиційному розумінні влади. Лідерство у такому підході визначається через здатність ставити потреби інших на перше місце, підтримувати їхній розвиток та сприяти максимальному розкриттю потенціалу кожного члена колективу. Таким чином, лідерство служіння не концентрується на контролі або домінуванні, а орієнтоване на створення умов для спільного досягнення результатів.

Ключовими компонентами «лідерства служіння» є емпатія, активне слухання, моральна відповідальність та прагнення до розвитку інших. Лідер-служитель прагне формувати культуру взаємної довіри, взаємоповаги та підтримки, де кожен член команди відчуває свою цінність і може брати участь

у прийнятті рішень. Такий підхід допомагає забезпечити не лише ефективність роботи, а й високий рівень задоволеності працівників, зміцнення командного духу та підвищення загальної продуктивності організації.

Особливо актуально застосування концепції «лідерства служіння» у соціальній роботі, де взаємодія з людьми та підтримка їхнього розвитку є центральними аспектами професійної діяльності. Завдяки орієнтації на потреби клієнтів та колег, лідерство служіння сприяє формуванню здорових міжособистісних відносин, розвитку етичної поведінки та підвищенню якості надання соціальних послуг. Впровадження цієї моделі дозволяє не лише покращити результати роботи організації, а й створити стійку платформу для розвитку лідерських компетентностей у соціальних працівників.

На основі теорії «лідерства-служіння» Р. Грінліфа дослідники Р. Рассел та А. Стоун [60, с. 146] виділили та систематизували десять ключових принципів цього підходу. До них належать:

- активне слухання як інструмент комунікації, що демонструє повагу до інших;
- емпатія – здатність сприймати та проєктувати власну свідомість через переживання інших;
- зцілення – прагнення підтримати процес досягнення цілісності як для себе, так і для інших;
- поінформованість, що передбачає усвідомлення соціальної реальності;
- переконання як основа впливу на послідовників;
- концептуалізація – здатність до ефективного прийняття рішень;
- передбачення – формування привабливого та зрозумілого образу майбутнього для команди;
- опікунство, що забезпечує взаємний вплив організації та суспільства;
- підтримка та заохочення особистісного і професійного розвитку людей;
- створення партнерської взаємодії на принципах взаємного служіння.

Аналіз цих принципів дозволяє окреслити сутність соціального лідерства та підкреслює потребу у систематизації функціональних характеристик «лідерства-служіння» [37]. З огляду на це, можна умовно виділити три основні напрями функціонування лідера: спрямованість на допомогу та служіння людям; творча діяльність і управління інноваційними процесами; ведення та мотивування колективу. Такий поділ демонструє, що лідер не лише реалізує управлінські функції, а й свідомо розвиває власні компетенції, робить індивідуальний творчий внесок у професійну діяльність та визначає своє призначення через ініціювання інновацій і фокус на результатах роботи.

Як зазначає Ф. Хессельбайн, однією з ключових ролей лідера є здатність ідентифікувати критично важливі проблеми та створювати ефективні партнерські зв'язки, які ґрунтуються на місії організації, інноваційних підходах і різноманітності [41]. Таким чином, концепція «лідерства-служіння» розкриває лідера не лише як організатора процесів, а як наставника та провідника, здатного підтримувати розвиток людей і водночас забезпечувати стратегічну ефективність організації.

У наукових джерелах наводяться також сучасні спроби дати комплексне визначення соціального лідерства. Так, одне з них окреслює його як «застосування професійної довіри, компетентності та соціальних зв'язків з метою позитивного впливу на інших, спрямованого на задоволення інтересів і прагнень людей та сімей. Цей процес здійснюється через співтворення з громадами, співпрацю з іншими фахівцями, а також через активну протидію несправедливості й нерівності. Він може проявлятися як у формальних керівних ролях, так і у неформальному заохоченні колег» [61].

Таким чином, хоча у науковій та професійній площині не існує єдиного визначення лідерства у соціальній роботі, практично всі дослідження акцентують на його винятковому значенні для професії – як у площині забезпечення добробуту персоналу, так і у сфері підвищення результативності соціальних послуг, орієнтованих на потреби клієнтів.

Для розкриття особливостей лідерства в соціальній роботі важливо звернутися до підходів, що пояснюють взаємодію між соціальним працівником та іншими учасниками процесу допомоги. Серед них реляційний і колективістський підходи є найбільш релевантними. Дослідження феномену лідерства у сфері соціальної роботи останніми десятиліттями набули інтенсивного розвитку, що зумовлено змінами у самій професії. Соціальна робота стала більш різноманітною та багатовимірною, зросла складність соціальних викликів, а також підвищився запит на практики, засновані на доказах, які здатні забезпечити ефективні й вимірювані результати. Додатковим чинником виступив вплив нової парадигми державного управління, орієнтованої на ринкові механізми, результативність і чіткі цільові орієнтири [58; 66]. У цьому контексті питання лідерства постає як ключовий фактор розвитку та ефективності професії.

Згідно з дослідженнями М. Ранка і В. Хатчінсона [58], концепція лідерства в соціальній роботі спирається на п'ять базових елементів: проактивність, цінності та етику, розширення прав і можливостей, бачення майбутнього та ефективну комунікацію. Водночас вчені акцентують, що лідерство у сфері соціальної роботи має низку унікальних характеристик, які відрізняють його від аналогічних підходів в інших професіях. Зокрема, це системний погляд на проблеми та партисипативний стиль управління, що передбачає активне залучення різних учасників процесу й рівнів практики до спільного прийняття рішень.

Особливе значення в цьому контексті має модель системного лідерства, яку розробив Г. Мартін [48]. Вона підкреслює, що відсутність належної координації та взаємодії між різними соціальними службами призводить до погіршення якості допомоги та негативно позначається на житті людей. Системний підхід передбачає уміння долати бар'єри між інституціями, налагоджувати нові форми партнерських відносин і встановлювати комунікацію з новими учасниками соціальних процесів. Таке бачення робить лідерство в соціальній роботі не лише управлінським інструментом, а й

способом формування стійких соціальних зв'язків та підвищення ефективності надання допомоги.

Науковець С. Хаворт [39, с. 8] наголошують, що лідерство в соціальній роботі не варто розглядати як формальну позицію чи статус, адже його сутність полягає у створенні простору для вдосконалення, інновацій та утвердження цінності кожної людини, залученої до цього процесу. Дослідники підкреслюють, що важливо аналізувати не стільки саму постать лідера, скільки бажані ефекти його діяльності та здатність досягати позитивних результатів для клієнтів і суспільства загалом. У цьому ж ключі С. Пітерс запропонував визначення лідерства в соціальній роботі як сукупності організаційних, реляційних та індивідуальних моделей поведінки, що сприяють позитивним змінам через емоційну компетентність, безумовне прийняття, довіру й підтвердження цінності кожної особистості як здатної діяти самостійно та відповідально [55, с. 40]. Центральною складовою такого розуміння є акцент на змінах, які постають як ключовий результат лідерства.

Це визначення істотно відрізняється від традиційних підходів, оскільки визнає можливість виникнення лідерства на різних рівнях – індивідуальному, груповому чи організаційному, тоді як багато класичних моделей схильні зосереджуватися лише на окремій особі або формальній структурі. У цьому контексті А. Мьоллер і К. Грон [50] звертають увагу на обмеженість трансформаційних та розширювальних моделей, адже вони надто фокусуються на взаєминах між лідером і підлеглим, що звужує перспективу розуміння процесів у соціальній роботі. Натомість реляційне та процесуальне бачення лідерства акцентує на соціальних взаємодіях і контекстуальній обумовленості, що є особливо важливим на рівні повсякденної («вуличної») практики.

У цьому ж ключі М. Волмесйо [70] показує, що соціальні працівники віддають перевагу моделям лідерства, зорієнтованим на реляційні аспекти, де вагомими є взаємна підтримка, діалог і спільне вироблення рішень. С. Оспіна [53] додає, що такий підхід дозволяє представникам громад і професійних

спільнот ефективно співпрацювати, підвищуючи колективну здатність досягати соціально значущих результатів. Таким чином, лідерство у соціальній роботі варто тлумачити не як ієрархічний інструмент управління, а як процес формування партнерських стосунків, що базуються на довірі та розумінні соціального контексту.

Вважаємо, варто зупинитися ще на одному важливому вимірі лідерства – концепції послідовництва, яка останнім часом активно розвивається в науковому дискурсі [64]. Під послідовниками зазвичай розуміють підлеглих, котрі мають менший рівень влади, авторитету та впливу в порівнянні з лідером, однак саме їхня позиція значною мірою визначає успіх управлінських процесів. Дослідники пропонують різні типології стилів послідовництва: від пасивних, відчужених чи конформістських до активних, партисипативних та незалежних критично мислячих учасників [52]. Без належної взаємодії з послідовниками лідер не може реалізувати свої функції, адже саме вони забезпечують підтримку стратегічних цілей і трансформаційних змін у межах організації.

Особливої уваги заслуговує феномен так званих «зразкових послідовників», які не лише демонструють високу лояльність, а й активно підтримують цілі організації та рішення керівника, але лише за умови, що вони узгоджуються з їхніми власними переконаннями та цінностями [52]. Це свідчить, що ефективність лідерства не може зводитися лише до харизми чи впливовості лідера; вона великою мірою залежить від готовності підлеглих брати участь у реалізації спільних завдань. Таким чином, лідерство та послідовництво виступають як взаємодоповнюючі категорії: жоден проєкт не може бути успішним без належної прихильності й активної позиції тих, хто слідує за лідером [64].

У дослідженні лідерства в соціальній роботі важливо враховувати різноманітність його теоретичних трактувань. Теорії та моделі лідерства відображають еволюцію професійних підходів до взаємодії, прийняття рішень і впливу в соціальних та організаційних контекстах. Їхнє осмислення дозволяє

визначити, які концепції найбільш релевантні цінностям соціальної роботи та потребам клієнтів.

Сьогодні можна виокремити різні концептуальні підходи до розуміння лідерства у соціальній роботі, а також ширше – у публічному секторі. Втім, у більшості досліджень наголошується на тому, що будь-які моделі лідерства мають відображати цінності соціальної роботи, серед яких центральними є рівність, справедливість та повага до людської гідності. Подібна ідея знайшла відображення і в рекомендаціях щодо моделей лідерства в галузі охорони здоров'я та соціального догляду [29].

Важливою особливістю соціальної роботи є її безпосередня залученість у життєві ситуації клієнтів. Саме тому моделі та стилі лідерства у цій сфері повинні бути засновані на цінностях соціальної справедливості, враховувати складність індивідуального досвіду клієнтів і потребу в цілісному підході до їхніх проблем [59]. Крім того, урахуваючи високий рівень емоційного навантаження, яке нерідко супроводжує роботу соціальних працівників, будь-які лідерські підходи повинні передбачати механізми підтримки персоналу з боку керівників [55].

У науковій літературі представлено низку моделей (табл. 1.2), які відповідають зазначеним критеріям – орієнтації на професійні цінності та врахування емоційного виміру діяльності. Провідні організації у сфері соціальної роботи також підкреслюють, що підготовка до лідерських ролей у цій професії має свою специфіку та відрізняється від аналогічної підготовки фахівців у суміжних галузях, таких як охорона здоров'я чи соціальний догляд [49]. Одним із ключових аргументів у цьому контексті є те, що саме лідерство забезпечує можливість ефективно реалізовувати права людини у практиці соціальної роботи та долати пов'язані з цим складні завдання.

*Моделі лідерства*

Модель	Характеристика
Лідерство співчуття (Compassionate Leadership)	Лідери обирають підхід, заснований на взаєминах, – вони слухають, розуміють і виявляють емпатію до своїх колег. Такі керівники цінують співробітників і спільно з ними шукають рішення [22].
Трансформаційне лідерство (Transformational Leadership)	Лідери сприяють змінам насамперед через визнання цінності кожної особистості, доступність у спілкуванні та мотивацію працівників як до особистісних, так і до організаційних цілей [39].
Партисипативне або розподілене лідерство (Participatory / Distributed Leadership)	Лідери формують культуру співпраці та розвивають спільну мету в команді. Лідерство розглядається не як атрибут ролі, а як практика, розподілена між колегами. Цей стиль спрямований на створення демократичної робочої атмосфери [39].
Клієнтоцентричне лідерство (Client-Centred Leadership)	Центральним фокусом роботи команди є людина, яка отримує послугу, а показником успішності вважається досягнення її результатів. Задоволення потреб клієнтів є основним мотиватором дій команди та визначає вектор лідерства [65].
Спільноти практики (Communities of Practice)	Такі спільноти виникають, коли знання генеруються та поширюються у робочому середовищі. Колеги будують міцні взаємини для підтримки освітнього простору, де лідерство базується на знаннях [34].
Адаптивне лідерство (Adaptive Leadership)	Визнаючи постійні зміни у сфері, адаптивне лідерство враховує складність соціальної роботи. Лідери мають не контролювати, а підтримувати зміни, тому лідерські функції розподіляються між членами команди [39].
Системне лідерство (Systems Leadership)	Цей стиль базується на усвідомленні, що розрив між послугами призводить до гірших результатів для клієнтів. Лідерство має ефективно працювати крізь системи та процеси, стимулюючи співпрацю як у командах, так і з представниками інших служб [39].

Лідерство у соціальній роботі слід розглядати як динамічний і безперервний процес, що є невід’ємною складовою професійного розвитку працівників від початку їхньої кар’єри і протягом усього професійного шляху. Воно проявляється на різних рівнях – у системах освіти, охорони здоров’я, кримінальної юстиції та інших сферах, де функціонують соціальні служби.

Водночас, наприклад, результати дослідження «Setting the Bar for Social Work in Scotland» [49] виявили низку проблем, серед яких – обмежене представництво кваліфікованих соціальних працівників на керівних посадах: нерідко їхня участь зводиться лише до рівня лідерів команд у межах інтегрованих структур. Така ситуація ставить під сумнів можливість повноцінної реалізації професійного впливу соціальних працівників і вимагає вироблення системних рішень для забезпечення належного рівня їхнього представництва у керівництві.

Отже, аналіз наукових підходів до розуміння сутності лідерства у соціальній роботі дає підстави стверджувати, що це поняття є багатовимірним і позбавленим універсального визначення. Різні дослідники розглядають його як міжособистісну взаємодію, як інструмент впливу та організації спільної діяльності, а також як процес реалізації цінностей соціальної справедливості, підтримки та партнерства. Така різноманітність концепцій пояснюється як складністю соціальної роботи, так і багатofакторністю умов, у яких вона здійснюється.

Систематизація існуючих моделей – від лідерства-служіння і трансформаційного до адаптивного, клієнтоорієнтованого чи системного – свідчить, що кожна з них пропонує певні орієнтири для формування професійної компетентності соціальних працівників і розвитку їхньої здатності ефективно взаємодіяти з колегами, організаціями та клієнтами. Спільним для всіх моделей є акцент на гуманістичних цінностях, відповідальності, комунікації та підтримці особистісного зростання як соціальних працівників, так і їхніх клієнтів.

Таким чином, лідерство у соціальній роботі слід розглядати не лише як управлінську функцію, але й як ключовий професійний ресурс, що забезпечує розвиток системи соціальних послуг, сприяє підвищенню їхньої ефективності та якості, а також виступає чинником суспільних змін. Це визначає необхідність подальшого поглибленого вивчення лідерських підходів і їхньої адаптації до умов сучасної соціальної практики.

## **1.2. Виклики, що впливають на роботу соціальних працівників, та роль професійного середовища, навчання та самоосвіти у розвитку лідера**

Робота соціального працівника у сучасних умовах супроводжується значною кількістю викликів, пов'язаних із трансформацією суспільства та зміною соціально-економічних реалій. Зростання рівня бідності, нерівності та соціальної ізоляції створюють додаткове навантаження на фахівців, які мають забезпечити підтримку найбільш уразливим категоріям населення. Водночас розширюється коло завдань, що вимагають не лише професійних знань, а й вміння швидко адаптуватися до непередбачуваних обставин.

Одним із важливих викликів для соціальної роботи є підвищення рівня психоемоційного вигорання серед спеціалістів. Постійний контакт із проблемами клієнтів, необхідність приймати складні рішення в умовах обмежених ресурсів та високі суспільні очікування призводять до професійного стресу. Це вимагає створення системи психологічної підтримки та умов для збереження професійного здоров'я працівників соціальної сфери.

Ще одним фактором, що впливає на якість роботи, є недостатнє фінансування та ресурсне забезпечення соціальних програм. Брак матеріальних та кадрових ресурсів обмежує можливості надання допомоги, знижує ефективність реалізації соціальної політики та змушує працівників шукати альтернативні шляхи вирішення проблем клієнтів. У такій ситуації виникає потреба у посиленні співпраці з неурядовими організаціями, благодійними фондами та місцевими громадами.

Крім того, соціальні працівники стикаються з викликами, пов'язаними з цифровізацією та впровадженням новітніх технологій. З одного боку, це відкриває нові можливості для організації процесу надання послуг, з іншого – вимагає постійного підвищення кваліфікації та освоєння нових інструментів комунікації. Таким чином, професія соціального працівника сьогодні перебуває на перетині різноманітних суспільних, економічних та технологічних впливів, що формують нові вимоги до їхньої компетентності та готовності діяти в умовах невизначеності.

Професійне середовище відіграє ключову роль у формуванні та розвитку лідерських якостей, адже саме воно створює умови для практичного застосування знань, отриманих у процесі навчання. Контекст професійної діяльності дозволяє майбутньому лідеру виявити свої сильні та слабкі сторони, а також поступово формувати індивідуальний стиль управління. Важливо, що середовище не лише впливає на результативність роботи, а й виступає чинником соціалізації та розвитку професійної ідентичності.

Одним із визначальних елементів професійного середовища є колектив. У взаємодії з колегами, наставниками та керівниками лідер отримує цінний досвід, навчається будувати ефективну комунікацію та координувати спільні дії. Саме професійна спільнота формує простір для обміну ідеями, відпрацювання навичок командної роботи та вироблення вміння приймати відповідальні рішення. Таким чином, колектив стає своєрідною «школою лідерства», де відбувається становлення особистості керівника.

Не менш важливим чинником є культура організації, яка визначає норми поведінки, цінності та стандарти діяльності. Атмосфера довіри, відкритості до нововведень та підтримки ініціативи сприяє формуванню лідера, здатного діяти креативно та відповідально. У протилежному випадку, коли середовище є авторитарним або надмірно бюрократичним, розвиток лідерських якостей може гальмуватися, оскільки ініціативність працівника обмежується.

Професійне середовище також стимулює лідера до постійного самовдосконалення. Виклики, що постають перед організацією, спонукають фахівця до освоєння нових знань, розвитку стратегічного мислення та підвищення рівня відповідальності. У результаті взаємодія з професійним оточенням не лише формує набір управлінських навичок, але й сприяє становленню цілісної лідерської позиції, що поєднує особисті якості та професійну компетентність.

Навчання є одним із базових чинників, що визначає процес становлення лідера. Систематична освіта формує фундамент професійних знань, розвиває критичне мислення та здатність аналізувати складні соціальні явища. У

сучасних умовах ефективність лідера залежить від його готовності не лише засвоювати теоретичні засади, але й уміти застосовувати їх у практичній діяльності. Таким чином, навчання виступає необхідною передумовою для розвитку компетенцій, без яких неможливо забезпечити результативне керівництво.

Важливим аспектом розвитку лідерського потенціалу є поєднання формальної освіти з практичними навичками. Курси підвищення кваліфікації, тренінги, участь у професійних семінарах і конференціях створюють умови для обміну досвідом, розширення кругозору та формування сучасного підходу до управління. Лідер, який постійно навчається, демонструє відкритість до нового, гнучкість у прийнятті рішень та здатність адаптуватися до змін у соціальному середовищі.

Не менш важливу роль відіграє самоосвіта, оскільки вона формує внутрішню мотивацію до розвитку. Уміння самостійно знаходити та опрацьовувати інформацію, використовувати професійну літературу, цифрові ресурси та інші джерела знань дозволяє лідерові підвищувати рівень своєї компетентності навіть поза межами формальної освіти. Самоосвіта сприяє формуванню ініціативності, відповідальності та здатності до самоконтролю, що є надзвичайно важливими рисами керівника.

У підсумку можна стверджувати, що поєднання навчання і самоосвіти забезпечує комплексний розвиток лідера. Освіта надає базу знань та практичний досвід, тоді як самоосвіта формує індивідуальну стратегію професійного зростання. Завдяки цьому лідер здатний не лише ефективно керувати колективом, але й постійно вдосконалювати власні підходи, залишаючись конкурентоспроможним у динамічному соціальному середовищі.

Отже, можна стверджувати, що сучасні соціальні працівники діють у складних умовах постійних викликів, які потребують не лише професійної витримки, але й здатності до лідерства. Професійне середовище виступає ключовим чинником у формуванні цих якостей, оскільки саме у взаємодії з

колегами та організаційною культурою розкривається потенціал фахівця. Водночас навчання та самоосвіта створюють підґрунтя для безперервного розвитку, забезпечуючи можливість ефективно реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність у сфері соціальної роботи. Таким чином, поєднання професійного досвіду, підтримки середовища та орієнтації на саморозвиток формує лідера, здатного успішно діяти в умовах динамічного суспільства.

### **1.3. Зарубіжний досвід розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері**

Вивчення зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері має значну практичну та наукову важливість, оскільки дозволяє ідентифікувати ефективні моделі та підходи до формування лідерських компетенцій соціальних працівників. Аналіз програм у різних країнах демонструє, як інтеграція теорії, практики та наставництва сприяє розвитку стратегічного мислення, реляційних навичок та здатності до міждисциплінарної співпраці. Окрім цього, зарубіжний досвід дає можливість оцінити вплив соціокультурних, організаційних та політичних факторів на ефективність лідерства, що є важливим для адаптації та впровадження успішних практик у національному контексті. Вивчення таких кейсів сприяє підвищенню якості соціальних послуг, формуванню професійної автономії працівників та розвитку системного підходу до підготовки лідерів у соціальній сфері.

Так, програма післякваліфікаційного розвитку лідерства у Великобританії представляє собою комплекс навчально-практичних заходів, орієнтованих на посилення лідерського потенціалу соціальних працівників через застосування strengths-based підходу. Конструкція курсу поєднує теоретичні модулі з практичними вправами: навчальні сесії з критичного осмислення ролі лідера, майстер-класи з управління змінами, кейс-робота на реальних ситуаціях та індивідуальні завдання із застосування інновацій у професійній практиці. Програма також інтегрує елементи рефлексивної

практики й колективного обговорення, що спрямовані на посилення здатності фахівців ідентифікувати власні сильні сторони та трансформувати їх у конкретні лідерські дії [47].

Учасники досліджуваної програми відзначали декілька навчальних компонентів як особливо корисні для практичного лідерського зростання: менторство та коучинг від більш досвідчених практиків, сесії з action-learning (реалізація невеликих проєктів у робочому середовищі), а також структуровані можливості для міжпрофесійного обміну й налагодження мережових контактів. Саме поєднання підтримки (менторинг), можливості пропробувати нові підходи в безпечному середовищі (пілотні ініціативи) і систематичного рефлексивного супроводу сприяло підвищенню впевненості учасників, покращенню комунікаційних навичок та здатності впроваджувати локальні зміни у практиці. Водночас дослідники фіксують бар'єри, які ускладнюють трансфер здобутих компетенцій у повсякденну роботу: обмежений час на лідерську діяльність, недостатня підтримка з боку організаційної верхівки та кадрові навантаження, що зменшують можливості для реалізації набутого плану змін [47].

Аналітичні огляди, здійснені у Шотландії, виявляють системні проблеми та перспективи розвитку лідерського потенціалу у сфері соціальної роботи. У цих звітах підкреслюється, що лідерство розглядається не лише як функція керівних посад, а як більш широке професійне вміння, яке має бути доступним кожному практикові. Однак результати показують, що на рівні підготовки спеціалістів все ще існують значні прогалини, пов'язані з обмеженою увагою до навчальних модулів із лідерства, недостатньою практичною орієнтацією програм та низькою інтеграцією питань лідерства у професійну підготовку [39].

Особливої уваги в оглядах набуває проблема забезпечення «часу на лідерство», що визначається як ресурс для розвитку стратегічного мислення, ініціювання змін і підтримки колективної рефлексії. Багато практиків підкреслюють, що постійне навантаження у сфері надання соціальних послуг

не залишає можливостей для виконання власне лідерських функцій. У зв'язку з цим звіти рекомендують включати механізми інституційної підтримки, які передбачали б спеціально виділений час і ресурси для управлінської та лідерської діяльності, інтегрованої в рутинні професійні практики [39].

Водночас підкреслюється необхідність розбудови навчальних траєкторій для розвитку лідерських компетентностей на різних етапах професійної кар'єри соціальних працівників. Йдеться про створення можливостей для поетапного навчання: від початкових курсів, що формують базове розуміння ролі лідера, до спеціалізованих програм для управлінців середньої та вищої ланки. Такі підходи мають сприяти формуванню єдиної системи підготовки лідерів у соціальній сфері, яка дозволить підвищити якість послуг, забезпечити сталість професійних змін і підтримати інновації у роботі з різними групами клієнтів [39].

Шведський досвід розвитку лідерського потенціалу у сфері соціальних послуг, зокрема у закладах догляду за людьми похилого віку, значною мірою ґрунтується на концепції розподіленого або колективного лідерства. Дослідження, проведені у форматі кейсових та оглядових аналізів, показують, що ефективність управління у таких закладах досягається не лише через діяльність формального керівника, а завдяки активній участі всієї команди. Розподіл відповідальності між працівниками дозволяє підвищити гнучкість організаційних процесів і забезпечити більш якісне реагування на потреби клієнтів [32].

Ключовими передумовами успішного впровадження цієї моделі у Швеції визначаються довіра між членами команди, культура відкритої комунікації та готовність до делегування завдань. Лідерство у такому контексті не зводиться до індивідуальної ролі, а розглядається як процес колективного прийняття рішень та взаємної підтримки. Завдяки цьому підходу посилюється міжпрофесійна співпраця, оскільки фахівці різних галузей можуть об'єднувати компетенції для вирішення комплексних завдань, пов'язаних із доглядом та соціальним захистом [32].

Результати досліджень також свідчать, що розподілене лідерство сприяє зменшенню навантаження на окремих керівників і водночас стимулює професійний розвиток працівників. Залученість персоналу до прийняття стратегічних та оперативних рішень формує в них відчуття відповідальності за результати діяльності організації. Це, своєю чергою, підвищує рівень задоволеності роботою, зменшує ризики професійного вигорання та покращує якість наданих соціальних послуг [32].

Порівняльний аналіз практик розвитку лідерства у сфері догляду за людьми похилого віку в Індії та Швеції показує суттєві відмінності у підходах, зумовлені культурним та соціально-економічним контекстом. У Швеції лідерство здебільшого асоціюється з колективними процесами управління, делегуванням та високим рівнем міжпрофесійної взаємодії. Натомість в Індії більшою мірою зберігається орієнтація на підприємницькі моделі та ієрархічний стиль управління, де ключова роль належить формальному керівникові. Важливим аспектом дослідження є ідентифікація факторів, які впливають на сприйняття та реалізацію лідерства в обох країнах. Для Швеції характерна підтримка державної політики у сфері *eldercare*, що створює сприятливі умови для розподіленого лідерства. В Індії ж розвиток лідерських практик значною мірою залежить від індивідуальної ініціативи підприємців та менеджерів, що обмежує можливості масштабування успішних моделей [23].

Порівняння цих двох контекстів дозволяє зробити висновок, що трансфер окремих елементів лідерських практик є можливим, однак вимагає врахування специфіки культурного середовища та системи соціального забезпечення. Зокрема, застосування шведських підходів до колективного управління може стати корисним для індійських організацій, тоді як підприємницька ініціатива, властива індійському контексту, може збагатити шведський досвід інноваційними рішеннями у сфері догляду.

Міжнародний систематичний огляд літератури щодо концепції *servant leadership* показує, що цей підхід набуває особливого значення у соціальній роботі, де пріоритетом є служіння потребам клієнтів та спільнот. Дослідження

свідчать, що лідери, які практикують цей стиль, зосереджуються на розвитку потенціалу підлеглих, підтримці їхніх професійних і особистих потреб та створенні умов для колективного досягнення цілей організації. Такий підхід не лише зміцнює довіру та залученість співробітників, але й покращує якість наданих соціальних послуг, що є критично важливим у сферах з високою соціальною відповідальністю. Огляд також висвітлює конкретні практичні інструменти та програми розвитку компетенцій servant leadership, які використовуються у міжнародному контексті. Серед них — навчальні модулі післякваліфікаційного рівня, тренінги з емпатії, активного слухання та комунікації, кейсові методи, а також наставництво, яке спрямоване на підтримку лідерських навичок на різних рівнях організацій. Ці програми сприяють формуванню здатності соціальних працівників ефективно взаємодіяти з клієнтами, колегами та ширшою громадою, що дозволяє інтегрувати принципи служіння в повсякденну практику [27].

Крім того, міжнародні дослідження підкреслюють значення контексту та культурних особливостей у реалізації servant leadership. Хоча базові принципи цього стилю універсальні (служіння, емпатія, розвиток підлеглих, етична поведінка) ефективна реалізація залежить від соціальної, організаційної та політичної структури, у якій працює соціальний працівник. Це вказує на потребу адаптації методів навчання та розвитку лідерських компетенцій під конкретні національні та регіональні умови, щоб забезпечити максимальний ефект від впровадження servant leadership.

Досвід австралійських університетів у підготовці лідерів у соціальній роботі демонструє важливість інтеграції освіти та практики для розвитку професійних компетенцій. Постградусні програми та модулі лідерства орієнтовані не лише на передавання знань про лідерство («teaching about leadership»), але й на формування здатності діяти як лідер у конкретних соціальних контекстах («teaching to be a leader»). Такий підхід дозволяє студентам усвідомлювати складність професійної діяльності, розвивати

навички управління командами та ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами [36].

Аналіз навчальних програм показує, що поєднання теоретичних занять з практичними кейсами, симуляціями та наставництвом сприяє глибшому розумінню лідерських процесів у соціальній роботі. Програми акцентують увагу на розвитку емпатії, комунікаційних навичок, етичних рішень та здатності до колективного прийняття рішень. Такий комплексний підхід формує у студентів вміння інтегрувати цінності соціальної роботи з управлінськими практиками та адаптувати стиль лідерства до потреб організації та клієнтів. Крім того, дослідження австралійського контексту підкреслюють значення педагогічних стратегій для формування лідерського потенціалу. Використання інтерактивних методів навчання, включно з рефлексивними практиками та груповими проектами, дозволяє студентам не лише здобувати знання, але й відпрацьовувати лідерські компетенції у безпечному освітньому середовищі. Це створює міцну основу для подальшої професійної реалізації, де випускники готові ефективно впроваджувати лідерські підходи в соціальних службах та організаціях.

Європейський досвід розвитку лідерських компетенцій у міжпрофесійних командах охорони здоров'я демонструє значення інтеграції знань та практики для соціальної роботи. Програми, розроблені для медичних та суміжних соціальних служб, включають тренінги, коучинг, практичні проекти та міждисциплінарні семінари, що дозволяє учасникам розвивати управлінські навички у складних професійних середовищах. Такий підхід забезпечує формування лідерів, здатних ефективно координувати роботу команди та приймати рішення, орієнтовані на результат для клієнтів і пацієнтів. Дослідження підкреслюють, що ключовим елементом успішного міжпрофесійного лідерства є здатність до співпраці та взаємного розуміння ролей учасників команди. Програми розвитку лідерських компетенцій поєднують розвиток комунікативних, організаційних та етичних навичок, що дозволяє учасникам не лише управляти, а й підтримувати партнерські

стосунки всередині команди. Такий підхід демонструє важливість реляційного та процесуального розуміння лідерства, яке застосовне і в соціальних службах, де працюють мультидисциплінарні колективи [25].

На нашу думку, аналіз європейського досвіду показує, що міжпрофесійне навчання сприяє підвищенню впевненості учасників у своїй лідерській ролі та формуванню стратегічного бачення розвитку організації. Набуті компетенції дозволяють соціальним працівникам адаптуватися до зміни контексту та вимог професійної практики, забезпечуючи ефективну взаємодію з колегами різних дисциплін і підвищуючи якість наданих соціальних послуг.

У Канаді програми магістерського рівня з соціальної роботи (MSW) все частіше інтегрують навчання лідерству як складову частину курсу. Студенти мають можливість брати участь у спеціалізованих практикумах і модулях, орієнтованих на розвиток лідерських компетенцій, що дозволяє поєднувати теоретичні знання та практичний досвід. Такий підхід спрямований на формування у майбутніх соціальних працівників здатності брати на себе відповідальність, ініціювати зміни та координувати роботу команд у соціальних службах. Програми підготовки MSW у Канаді акцентують увагу на розвитку таких ключових навичок, як стратегічне мислення, комунікація, етичне прийняття рішень та управління ресурсами. Учасники проходять навчання у формі інтерактивних семінарів, кейс-обговорень, групових проєктів та наставництва, що сприяє розвитку практичних лідерських компетенцій. Особливу увагу приділяють здатності адаптувати стиль лідерства до різних контекстів соціальної роботи та до потреб клієнтів і організацій [51].

Канадський досвід показує, що інтеграція лідерства у формальну освіту соціальних працівників дозволяє системно формувати лідерський потенціал ще до виходу на практику. Це створює основу для підготовки професіоналів, які здатні ефективно впроваджувати інноваційні підходи, підтримувати

розвиток команд і забезпечувати високу якість соціальних послуг у різних соціальних та організаційних контекстах.

Узагальнення зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері демонструє, що ефективне формування лідерських компетенцій потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичну підготовку, практичні тренінги та наставництво. Аналіз програм у Великій Британії, Швеції, Індії, Австралії, Канаді та інших країнах показує, що ключовими факторами успіху є інтеграція міждисциплінарних практик, розвиток реляційних та процесуальних навичок лідерства, а також акцент на системну перспективу та партисипативні підходи.

Досвід зарубіжних програм свідчить, що розвиток лідерських якостей у соціальних працівників ефективний тоді, коли навчальні траєкторії враховують потреби практиків, поєднують «teaching about» і «teaching to be» лідером, а також стимулюють розвиток навичок стратегічного мислення, комунікації, етичного прийняття рішень і командної взаємодії. Такі програми дозволяють соціальним працівникам більш усвідомлено впливати на організаційні процеси та підвищувати якість соціальних послуг.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду підкреслює необхідність системного та комплексного підходу до розвитку лідерського потенціалу у соціальній сфері, що включає поєднання освіти, практики та наставництва, а також адаптацію програм до конкретного соціокультурного та організаційного контексту. Це може слугувати цінним орієнтиром для розробки національних стратегій підготовки соціальних лідерів.

### **Висновок до першого розділу**

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що поняття лідерства в соціальній роботі має багатовимірний характер і не має єдиного усталеного визначення. Різні наукові підходи трактують його як процес взаємодії та впливу, як інструмент організації спільної діяльності або як реалізацію цінностей соціальної справедливості та підтримки. Розглянуті

моделі лідерства акцентують увагу на гуманістичних засадах, ефективній комунікації та розвитку як професійного потенціалу соціальних працівників, так і їхніх клієнтів. Це свідчить про те, що лідерство у соціальній сфері слід розглядати не лише як управлінську функцію, а як важливий професійний ресурс, здатний забезпечувати якість соціальних послуг і сприяти позитивним суспільним змінам.

Отже, можна зробити висновок, що діяльність соціальних працівників відбувається в умовах значних викликів, які вимагають від них не лише професійної компетентності, а й розвинених лідерських навичок. Саме професійне середовище формує основу для становлення таких якостей, адже воно створює простір для взаємодії, обміну досвідом і вироблення управлінських підходів. Паралельно з цим навчання й самоосвіта забезпечують безперервне зростання, дозволяючи спеціалістам швидко адаптуватися до змін і підвищувати рівень власної ефективності. У результаті гармонійне поєднання зовнішніх та внутрішніх чинників сприяє формуванню лідера, здатного приймати виважені рішення та успішно діяти в умовах сучасних соціальних трансформацій.

Аналіз зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері демонструє, що ефективне формування лідерських компетенцій потребує інтеграції теоретичної підготовки, практичних тренінгів та наставництва. Програми у Великій Британії, Швеції, Канаді, Австралії та інших країнах показують, що ключовими чинниками успіху є міждисциплінарна співпраця, розвиток реляційних та процесуальних навичок лідерства, акцент на системну перспективу та партисипативні підходи. Такий комплексний підхід дозволяє соціальним працівникам ефективно впливати на організаційні процеси, підвищувати якість надання соціальних послуг і формувати стійкі лідерські якості, що відповідають специфіці професійної діяльності та соціокультурному контексту.

## РОЗДІЛ 2

# ПРАКТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ МАЛИНОВСЬКОГО РАЙОНУ М. ОДЕСИ)

### 2.1. Характеристика діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району

Центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) Малиновського району м. Одеси є комунальною установою, діяльність якої спрямована на реалізацію державної соціальної політики у сфері соціального захисту населення на території району. Заклад функціонує у структурі Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради та забезпечує надання комплексу соціальних послуг громадянам, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Основною метою діяльності Центру є підвищення якості життя соціально вразливих категорій населення шляхом надання їм адресної допомоги, соціальної підтримки та створення умов для соціальної адаптації. До основних завдань установи належать виявлення осіб, які потребують соціальної допомоги, організація надання соціальних послуг, забезпечення догляду за самотніми громадянами похилого віку, особами з інвалідністю, сім'ями, що опинилися у кризових ситуаціях, а також розвиток партнерських форм співпраці між державними, комунальними та громадськими структурами.

Організація характеризується такими основними відомостями [3].

Назва: «КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА «ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ЦЕНТР СОЦІАЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ) МАЛИНОВСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА ОДЕСИ».

ЄДРПОУ: 36503293.

Скорочена назва: КУ «ТЦ СО МАЛИНОВСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА ОДЕСИ».

Організаційно-правова форма: КОМУНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ (УСТАНОВА, ЗАКЛАД).

Дані про початок діяльності: 27.05.2009; 15561020000035603.

Основний напрямок діяльності: 88.10 Надання соціальної допомоги без забезпечення проживання для осіб похилого віку та інвалідів.

Офіційна адреса: Україна, 65028, Одеська обл., місто Одеса, ВУЛИЦЯ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок 62.

Засновник(и):

ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА, 26597691, Україна, Україна, 65026, Одеська обл., місто Одеса, ПЛОЩА ДУМСЬКА, будинок 1, розмір внеску до статутного фонду – 0,00 грн.

Посадові особи:

УХІНА ІРИНА ГЕОРГІЇВНА; (без обмежень) – керівник.

Обсяг статутного капіталу (грн.): 0,00.

Центр обслуговує такі основні категорії клієнтів: пенсіонерів, осіб з інвалідністю, малозабезпечених громадян, самотніх непрацевдатних осіб, багатодітні та малозабезпечені сім'ї, а також внутрішньо переміщених осіб. Особливу увагу приділено людям, які втратили здатність до самообслуговування або потребують постійного стороннього догляду.

У структурі Центру діють кілька основних підрозділів, серед яких:

– Відділення соціальної допомоги вдома, яке забезпечує обслуговування громадян за місцем їх проживання (закупівля продуктів і медикаментів, прибирання, оплата комунальних послуг, допомога в догляді тощо);

– Відділення денного перебування, де організуються культурно-просвітницькі заходи, клуби за інтересами, заняття для людей похилого віку та осіб з інвалідністю;

– Відділення соціальної адаптації та консультування, що надає психологічну, юридичну та інформаційну підтримку;

– Організаційно-методичний відділ, який координує роботу фахівців, проводить моніторинг ефективності надання послуг, організовує підвищення кваліфікації працівників.

Кадровий склад Центру формують кваліфіковані соціальні працівники, фахівці із соціальної роботи, психологи, медичні сестри, юрисконсульт, а також допоміжний персонал. Значна частина роботи здійснюється у формі виїзного обслуговування, що дозволяє забезпечити доступність соціальних послуг для маломобільних категорій громадян.

Фінансування установи здійснюється переважно за рахунок коштів місцевого бюджету, проте Центр активно співпрацює з благодійними фондами, громадськими організаціями та волонтерськими ініціативами. Установа бере участь у реалізації міських програм соціальної підтримки, спрямованих на покращення умов життя малозахищених верств населення, а також залучається до реалізації гуманітарних проєктів у періоди кризових ситуацій.

Фінансова діяльність Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси у 2025 році ґрунтується на принципах раціонального та цільового використання бюджетних коштів. Установа фінансується переважно з міського бюджету, а також отримує часткову підтримку з державних програм соціального захисту населення. Аналіз структури публічних фінансів свідчить про зважене співвідношення між поточними та капітальними видатками, що забезпечує як стабільне функціонування Центру, так і можливість поступового розвитку його матеріально-технічної бази (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

***Структура використання бюджетних коштів Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси у 2025 році, грн. [11]***

Стаття	Обсяг, грн.
Житлові субсидії та пільги	37 943 980
Заробітна плата та компенсації	30 031 837

Єдиний соціальний внесок	6 514 290
Капітальні видатки та інвестиції	1 656 105
Військовий збір	731 338
Обслуговування та ремонт	674 404
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	600 750
Оплата послуг (крім комунальних)	511 505
Комунальні платежі	450 776
Видатки на відрядження	286 020

Загальний обсяг використаних бюджетних коштів за 2025 рік становив близько 79,4 млн грн, з яких найбільшу частку традиційно займають соціальні виплати населенню та витрати на утримання персоналу.

Проведений аналіз показує, що основну частину видатків (47,6 %) становлять житлові субсидії та пільги, загальна сума яких досягла 37 943 980 грн. Це пояснюється пріоритетним завданням Центру – забезпеченням адресної допомоги малозабезпеченим верствам населення, пенсіонерам, особам з інвалідністю та іншим категоріям, що потребують державної підтримки.

Другим за обсягом напрямом фінансування є витрати на заробітну плату та компенсаційні виплати працівникам, які становлять 30 031 837 грн, або 37,7 % загального бюджету. Така частка є типовою для установ соціальної сфери, оскільки діяльність Центру має переважно трудомісткий характер і базується на роботі кваліфікованих фахівців соціальної сфери.

Видатки на сплату єдиного соціального внеску (ЄСВ) складають 6 514 290 грн, що становить 8,2 % бюджету. Ця категорія видатків безпосередньо пов'язана з оплатою праці та є обов'язковою складовою соціального пакету державних установ.

Меншу, але важливу частину фінансів становлять капітальні видатки та інвестиції – 1 656 105 грн (2,1 %). Ці кошти спрямовуються на модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення обладнання, ремонт приміщень та впровадження нових технологій у сфері соціального обслуговування.

Незважаючи на відносно невелику частку, саме ці видатки визначають перспективу розвитку установи та покращення якості наданих послуг.

Серед інших статей бюджету можна відзначити:

- військовий збір – 731 338 грн (0,9 %);
- обслуговування та ремонт основних засобів – 674 404 грн (0,8 %);
- закупівля предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю – 600 750 грн (0,8 %);
- оплата послуг (крім комунальних) – 511 505 грн (0,6 %);
- комунальні платежі – 450 776 грн (0,6 %);
- видатки на службові відрядження – 286 020 грн (0,4 %).

Загалом, структура публічних фінансів Центру свідчить про соціальну спрямованість його діяльності: майже 90 % усіх видатків спрямовано безпосередньо на соціальні виплати, заробітну плату та обов'язкові нарахування. Решта видатків забезпечує функціонування установи, підтримання матеріально-технічної бази та розвиток інфраструктури (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура використання бюджетних коштів Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси у 2025 році, % [11]**

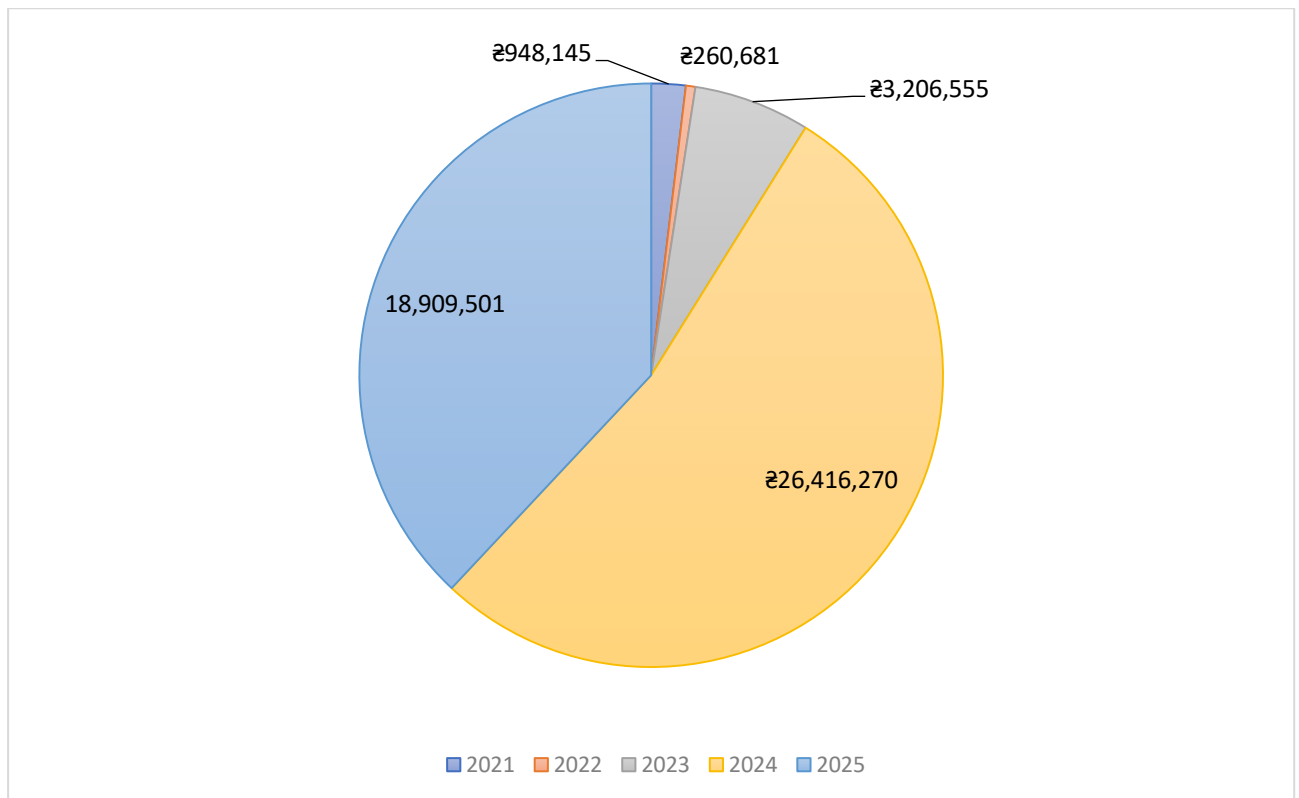
Високий відсоток соціальних трансфертів і витрат на персонал вказує на стабільну орієнтацію Центру на надання практичної допомоги населенню, водночас низька частка капітальних інвестицій свідчить про обмежені можливості розвитку, що створює потребу у залученні додаткових позабюджетних ресурсів – грантів, благодійних внесків та партнерських програм – для оновлення технічних засобів і покращення умов надання соціальних послуг.

Таким чином, фінансова діяльність Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси у 2025 році характеризується раціональним використанням коштів, стабільною структурою витрат та чіткою соціальною орієнтацією. Разом з тим, перспективним напрямом розвитку є підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та диверсифікація джерел фінансування, що дозволить зміцнити матеріальну базу установи та підвищити якість надання послуг населенню.

Важливою складовою господарської діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси є участь у процедурі публічних закупівель. Проведення тендерів відповідно до вимог законодавства України про публічні закупівлі забезпечує прозорість, ефективність використання бюджетних коштів і сприяє формуванню конкурентного середовища у сфері постачання товарів та послуг для потреб установи.

Згідно з даними, Центр протягом останніх років був активним учасником ринку публічних закупівель. Загалом за період діяльності установи зафіксовано 386 тендерних процедур, у яких Центр виступав замовником товарів, послуг та робіт, необхідних для належного функціонування соціальної інфраструктури.

Аналіз динаміки обсягів закупівель у 2021-2025 роках свідчить про поступове зростання фінансової активності Центру, що пов'язано з розширенням напрямів діяльності, оновленням матеріально-технічної бази та зростанням потреб соціальних програм. Дані наведено нижче на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка обсягів публічних закупівель у 2021-2025 рр., грн. [11]**

Як видно з наведених даних, протягом 2021-2023 років обсяги тендерних закупівель залишалися відносно невеликими, що зумовлювалося як обмеженими бюджетними асигнуваннями, так і необхідністю оптимізації витрат у період кризових соціально-економічних умов. Проте починаючи з 2024 року спостерігається різке зростання обсягів закупівель – до понад 26,4 млн грн, що пояснюється розширенням спектра соціальних послуг, оновленням автотранспорту, ремонтом приміщень і закупівлею обладнання для відділень соціального обслуговування.

У 2025 році обсяг закупівель становив 18,9 млн грн, що хоч і менше, ніж у попередньому році, однак свідчить про збереження високої фінансової активності та стабільного розвитку матеріальної бази. Зниження показника пояснюється завершенням масштабних ремонтних робіт та переходом до планового утримання об'єктів.

Більшість закупівель Центру стосувалася товарів першої необхідності та матеріально-технічного забезпечення соціальних відділень: постачання

продуктів харчування, медикаментів, господарських товарів, засобів гігієни, побутової техніки, меблів, а також послуг із поточного ремонту, комунального обслуговування, перевезень та інформаційного забезпечення.

Завдяки участі у публічних торгах, установа забезпечує дотримання принципів відкритості та підзвітності у використанні публічних коштів. Усі процедури проводяться відповідно до законодавчих вимог – із публікацією тендерної документації, забезпеченням конкуренції серед учасників та обов'язковим звітуванням про результати.

Позитивним аспектом є також те, що розширення тендерної діяльності дало можливість Центру оновити частину матеріально-технічного обладнання, поліпшити умови роботи персоналу й підвищити якість надання соціальних послуг населенню. Крім того, застосування електронних закупівель дозволяє мінімізувати корупційні ризики та раціоналізувати витрати.

Разом із тим, аналіз проведених процедур свідчить про потребу у подальшому підвищенні ефективності тендерної діяльності – зокрема, у плануванні закупівель за пріоритетами, систематизації потреб відділень та впровадженні внутрішнього моніторингу виконання договорів. Оптимізація цих процесів дозволить не лише забезпечити економію бюджетних коштів, але й підвищити рівень матеріально-технічного забезпечення Центру.

Таким чином, участь Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси у тендерних процедурах є невід'ємним елементом його фінансово-господарської діяльності. Вона сприяє забезпеченню прозорості, ефективності використання бюджетних ресурсів та розвитку сучасної інфраструктури соціального захисту населення району.

Важливим напрямом діяльності Центру є міжвідомча взаємодія. Спільно з управліннями соціального захисту, медичними закладами, центрами безоплатної правової допомоги та громадськими організаціями здійснюється робота з питань соціальної адаптації, реабілітації, надання правової та

психологічної підтримки. Такий підхід сприяє комплексності соціальної допомоги та дозволяє ефективніше реагувати на потреби мешканців району.

Серед позитивних результатів діяльності Центру варто відзначити розвиток адресних форм підтримки населення, налагодження системи обліку одержувачів послуг, а також підвищення доступності соціальної допомоги для осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Водночас у роботі установи існують певні проблеми: обмежене фінансування, кадровий дефіцит соціальних працівників, застаріла матеріально-технічна база, а також необхідність розширення програм психологічної реабілітації.

Загалом, діяльність Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси має стабільний, системний характер і відіграє важливу роль у забезпеченні соціального захисту населення району. Установа є ключовою ланкою комунальної системи надання соціальних послуг, сприяє інтеграції вразливих груп у громаду та виконує значну гуманітарну функцію в житті міста.

## **2.2. Організація та проведення емпіричного дослідження**

Емпіричне дослідження визначається як будь-яке дослідження, висновки якого отримані виключно з конкретних, перевірених доказів. Термін «емпіричний» по суті означає, що воно керується науковими експериментами та/або доказами. Так само дослідження є емпіричним, коли воно використовує реальні докази для перевірки своїх тверджень.

Цей тип дослідження ґрунтується на думці, що безпосереднє спостереження за явищами є належним способом вимірювання реальності та формування істини про світ [24]. І, згідно з назвою, це методологія дослідження, яка дотримується правил емпіризму та використовує кількісні та якісні методи для збору доказів.

Якісне дослідження. Методи якісного дослідження використовуються для збору нечислових даних. Вони використовуються для визначення основних причин, поглядів або значень учасників або суб'єктів дослідження.

Згідно з дизайном якісного дослідження, емпіричні дослідження розвивалися для перевірки традиційних концепцій доказів та істини, дотримуючись при цьому фундаментальних принципів визнання досліджуваних суб'єктів емпіричними. Цей метод може бути напівструктурованим або неструктурованим. Результати цього типу дослідження є радше описовими, ніж прогностичними. Він дозволяє досліднику написати висновок на підтвердження гіпотези чи теорії, що досліджується [56].

Через такі реалії, як час та ресурси, розмір вибірки якісних досліджень зазвичай невеликий. Вони розроблені для того, щоб надати поглиблену інформацію або глибше розуміння проблеми. Деякі з найпопулярніших форм методів – це інтерв'ю, експерименти та фокус-групи.

Кількісне дослідження. Методи кількісного дослідження використовуються для збору інформації за допомогою числових даних. Цей тип використовується для вимірювання поведінки, особистих поглядів, уподобань та інших змінних. Кількісні дослідження мають більш структурований формат, а використовувані змінні є заздалегідь визначеними. Дані, зібрані в результаті кількісних досліджень, аналізуються для відповіді на емпіричні питання. Деякі з поширених кількісних методів – це опитування [56].

Бувають ситуації, коли використання одного методу дослідження недостатньо для адекватної відповіді на досліджувані питання. У таких випадках необхідне поєднання якісних та кількісних методів.

З метою глибшого розуміння практичних аспектів формування та розвитку лідерських якостей у сфері соціальної роботи було проведено емпіричне дослідження серед працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси. Дослідження мало на меті не лише виявити рівень сформованості лідерського потенціалу у фахівців соціальної сфери, а й визначити ті внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на його становлення, підтримку та подальший розвиток у професійному середовищі.

Основною метою емпіричної частини стало виявлення специфіки лідерських якостей соціальних працівників, рівня їх усвідомлення власного потенціалу та аналіз організаційних умов, що сприяють або, навпаки, ускладнюють розвиток лідерських компетентностей у соціальній сфері.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- здійснити діагностику рівня самооцінки лідерських якостей працівників Центру;
- визначити перелік якостей, які самі фахівці вважають визначальними для лідера у сфері соціальної роботи;
- дослідити ставлення працівників до потреби у спеціальному навчанні з розвитку лідерських навичок;
- проаналізувати основні труднощі та виклики, з якими стикаються соціальні працівники під час формування лідерських якостей;
- виявити можливості та ресурси, що сприяють формуванню лідерського потенціалу в умовах роботи Центру;
- оцінити ступінь підтримки з боку керівництва процесів професійного зростання персоналу;
- зібрати пропозиції та ідеї працівників щодо вдосконалення системи розвитку лідерства у соціальній роботі.

Методологічна основа та інструментарій.

Дослідження базувалося на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що забезпечило комплексний підхід до вивчення проблеми. Основним методом збору емпіричних даних виступало анкетне опитування, яке дозволило отримати достовірну, репрезентативну й водночас особистісно забарвлену інформацію про бачення фахівцями власної професійної ролі та рівень їх лідерських компетентностей. Дослідження за допомогою опитувань розроблено для отримання статистичних даних про цільову аудиторію [35]. Опитування можуть охоплювати великі, середні або малі групи населення та можуть бути як одноразовою подією, так і постійним процесом.

Анкета містила 11 питань (Додаток Б), структурованих за тематичними блоками:

1. Професійний досвід (стаж роботи, посада, сфера діяльності).
2. Самооцінка лідерських якостей (питання 2, 3).
3. Ставлення до професійного навчання та розвитку (питання 4, 9, 11).
4. Виклики та можливості лідерського становлення (питання 5, 6).
5. Організаційна підтримка та ефективність (питання 7, 8, 10).

Анкета мала як закриті питання (із фіксованими варіантами відповідей), так і відкриті, що давало змогу респондентам висловити власну позицію та запропонувати індивідуальні бачення. Така структура сприяла більшій гнучкості дослідження та дозволила поєднати статистичний і змістовний аналіз отриманих даних.

Опитування проводилося серед штатних працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси у період з 01 по 30 вересня 2025 року. До участі було запрошено співробітників різних структурних підрозділів – соціальних працівників, фахівців із соціальної роботи, психологів, медичних працівників, працівників відділу соціальної допомоги вдома, а також представників адміністрації. Такий підхід забезпечив вибіркове представлення різних професійних ролей, що дало можливість комплексно оцінити ситуацію з різних позицій.

Всього участь у дослідженні взяло 7 респондентів Центру. Опитування проводилося у добровільній та анонімній формі, що гарантувало щирість відповідей та мінімізувало соціально бажану поведінку. Анкети заповнювалися у паперовому вигляді під час робочих зустрічей.

Для підвищення достовірності результатів перед початком основного етапу було здійснено пілотне тестування анкети на невеликій групі (2 осіб), за результатами якого внесено незначні уточнення у формулювання питань, аби уникнути двозначних трактувань.

Етичні принципи проведення дослідження.

Під час проведення опитування дотримано всіх базових етичних принципів соціологічних і психологічних досліджень, зокрема принципів інформованої згоди, анонімності та добровільності участі. Респондентам було надано інформаційний лист із поясненням мети, завдань і значення дослідження для вдосконалення роботи Центру (Додаток А). Анкетування не передбачало збору персональних даних, а результати використовувалися виключно в узагальненому вигляді.

Методи обробки та аналізу інформації.

Зібрані емпіричні дані пройшли попередню перевірку, кодування та узагальнення. Первинна обробка здійснювалася за допомогою Microsoft Excel, що дозволило побудувати таблиці, діаграми та визначити розподіл відповідей за основними категоріями. Для кількісного аналізу використовувалися методи описової статистики – розрахунок відсоткових часток, середніх значень та порівняльних показників за окремими групами респондентів.

Якісна частина дослідження передбачала контент-аналіз відкритих відповідей. Це дозволило виокремити основні теми та смислові домінанти у міркуваннях соціальних працівників щодо розвитку лідерства, бар'єрів і можливостей професійного зростання. Отримані дані були згруповані за ключовими напрямками: професійна мотивація, організаційна культура, вплив керівництва, самоосвітні ініціативи, рівень міжособистісної комунікації у колективі.

Необхідно зазначити, що певним обмеженням може бути суб'єктивність оцінок, оскільки більшість питань анкети передбачали самооцінку респондентів. Також на результати могли вплинути соціально бажані відповіді, особливо в питаннях, що стосувалися керівництва чи внутрішніх проблем організації. Проте завдяки анонімності опитування та використанню комбінованих методів збору даних цей ризик було мінімізовано.

Отримані результати дозволяють поглибити розуміння реального стану лідерських компетентностей у середовищі соціальних працівників, а також з'ясувати, наскільки організаційна культура Центру сприяє розвитку

ініціативності, відповідальності та професійного самовдосконалення. Вони мають практичне значення для удосконалення системи професійного навчання, підготовки кадрів, а також для оптимізації управлінських процесів у соціальній сфері. Поглиблений аналіз отриманих результатів, їх статистична обробка та інтерпретація подані у наступному підрозділі.

Отже, проведене емпіричне дослідження дало змогу отримати об'єктивне уявлення про стан розвитку лідерських якостей серед працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси, а також про фактори, що впливають на формування цих якостей у професійному середовищі. Завдяки анкетуванню вдалося виявити рівень усвідомлення респондентами важливості лідерства у соціальній роботі, визначити основні труднощі, з якими стикаються фахівці, та з'ясувати, наскільки адміністрація підтримує процес професійного зростання персоналу. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого узагальнення, систематизації та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення механізмів розвитку лідерського потенціалу соціальних працівників, що буде детальніше розглянуто в наступному підрозділі.

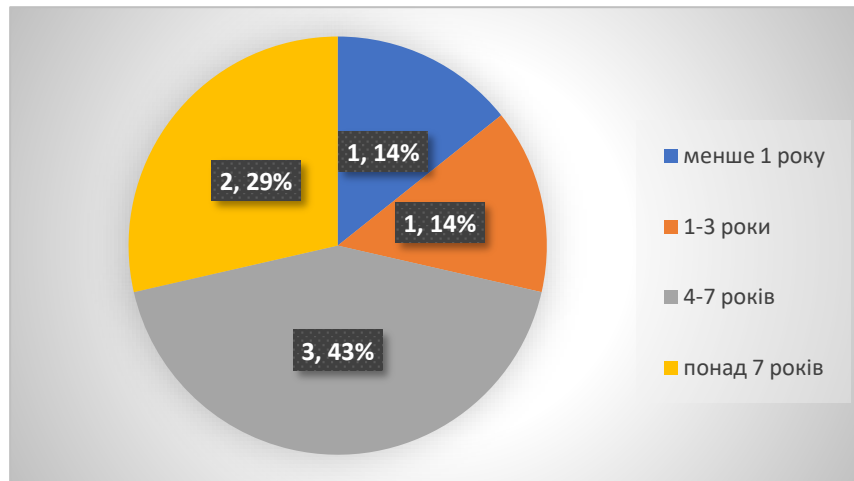
### **2.3. Аналіз результатів опитування соціальних працівників та їх інтерпретація у контексті сучасних викликів та можливостей**

Аналіз отриманих результатів емпіричного дослідження є важливим етапом у процесі вивчення рівня розвитку лідерських якостей серед соціальних працівників, оскільки він дозволяє не лише кількісно оцінити окремі показники, а й глибше зрозуміти специфіку професійного середовища, у якому формуються лідерські компетенції. Соціальна робота, як багатовимірний сфера діяльності, потребує від фахівців не лише гуманістичних переконань і високого рівня емпатії, а й здатності організовувати колектив, приймати відповідальні рішення, ефективно взаємодіяти з різними категоріями населення та проявляти ініціативу. Саме тому виявлення реального стану лідерського потенціалу працівників Центру соціального

обслуговування Малиновського району м. Одеси має практичне значення як для внутрішнього розвитку установи, так і для підвищення якості надання соціальних послуг.

Отримані у процесі анкетування дані відображають не лише індивідуальні оцінки респондентів щодо власних лідерських характеристик, але й колективне бачення проблем та перспектив професійного зростання в соціальній сфері. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, зростання навантаження на працівників соціальної сфери та посилення запиту на ефективне управління соціальними процесами, лідерство виступає ключовою компетенцією, здатною визначати успішність діяльності як окремого фахівця, так і всієї установи. Тому інтерпретація результатів опитування у контексті сучасних викликів і можливостей дає змогу виявити тенденції, що можуть стати підґрунтям для вдосконалення кадрової політики, навчальних програм та управлінських підходів у сфері соціального обслуговування.

1. Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо їхнього стажу роботи у сфері соціальної роботи дозволяє зробити висновок про певну професійну зрілість і різномірний досвід учасників дослідження. Із семи опитаних працівників двоє мають стаж понад 7 років, що свідчить про глибоке занурення у професійну діяльність, наявність сформованих практичних навичок і високий рівень компетентності у вирішенні соціальних питань. Троє учасників мають досвід роботи від 4 до 7 років – це свідчить про стабільне закріплення у професії та готовність до подальшого професійного розвитку. Один респондент працює у сфері 1-3 роки, що характеризує його як фахівця, який перебуває на етапі активного набуття досвіду, а ще один має стаж менше одного року – тобто лише розпочинає професійну діяльність.

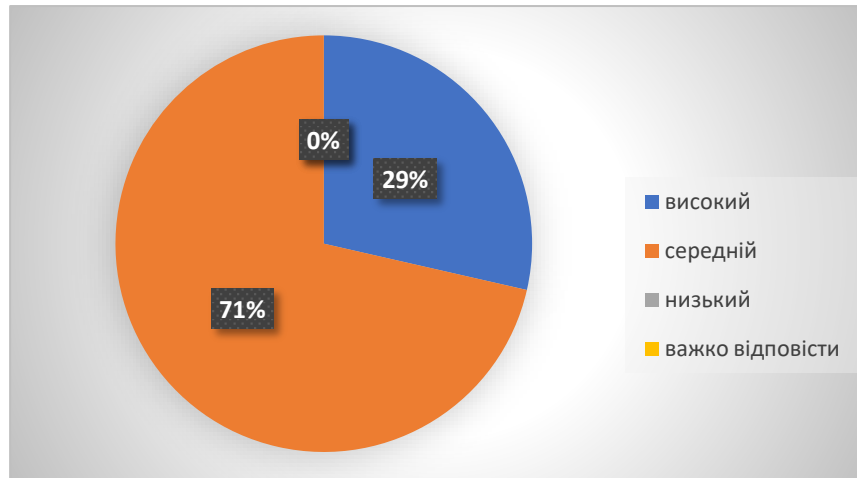


**Рис. 2.3. Питання 1: Вкажіть Ваш стаж роботи у сфері соціальної роботи**

Отже, більшість учасників опитування (п'ятеро з семи) мають стаж понад чотири роки, що забезпечує достатній рівень достовірності отриманих оцінок, адже саме досвідчені працівники здатні глибше усвідомлювати потребу у розвитку лідерських якостей та оцінювати їхній вплив на ефективність роботи. У той же час участь молодших спеціалістів додає об'єктивності дослідженню, оскільки дозволяє врахувати бачення представників нового покоління соціальних працівників, які лише формують власну професійну ідентичність. Така комбінація досвіду створює збалансовану вибірку, що відображає реальну ситуацію у колективі Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси.

2. Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо самооцінки рівня власних лідерських якостей показав, що більшість опитаних соціальних працівників (п'ять із семи) оцінюють свої лідерські компетенції як середні. Такий результат свідчить про наявність у працівників базових навичок лідерства (уміння організувати робочий процес, брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу), проте одночасно вказує на потребу у подальшому розвитку цих якостей. Середній рівень самооцінки може бути зумовлений як реалістичним підходом до власних можливостей, так і недостатньою впевненістю у собі, що часто спостерігається у представників

соціальної сфери через високий рівень професійного навантаження та емоційного вигорання.



**Рис. 2.4. Питання 2: Як Ви оцінюєте рівень своїх лідерських якостей?**

Двоє респондентів оцінили свої лідерські якості як високі, що свідчить про наявність у колективі осіб із вираженим лідерським потенціалом, схильних до організаційної та управлінської діяльності. Це може позитивно впливати на ефективність роботи Центру в цілому, адже такі працівники здатні мотивувати колег, ініціювати зміни та підтримувати професійний розвиток команди. Загалом результати демонструють, що у колективі переважає помірний рівень лідерського самосприйняття, що створює сприятливе підґрунтя для впровадження цілеспрямованих програм із розвитку лідерських навичок серед соціальних працівників.

3. Аналіз відповідей на запитання щодо ключових якостей лідера у соціальній роботі дозволяє визначити уявлення респондентів про професійно значущі риси, які забезпечують ефективність управління та взаємодії у соціальній сфері. Найчастіше серед обраних характеристик фігурували відповідальність, вміння надихати команду, комунікабельність, вміння ухвалювати рішення, стресостійкість та гнучкість і адаптивність. Зокрема, майже всі респонденти (6 із 7) відзначили відповідальність як базову рису лідера, що цілком відповідає змісту професії соціального працівника,

пов'язаної з прийняттям важливих рішень і роботою з уразливими категоріями населення.

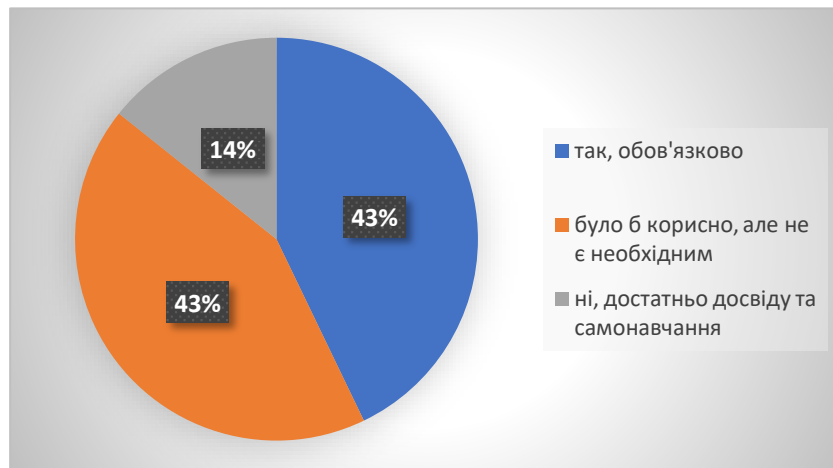


**Рис. 2.5. Питання 3: Які з перелічених якостей, на Вашу думку, є ключовими для лідера в соціальній роботі? (можна обрати кілька варіантів)**

Важливими для більшості опитаних також стали комунікабельність і вміння надихати команду, що вказує на розуміння значущості міжособистісної взаємодії та мотиваційного впливу в процесі соціальної роботи. П'ятеро респондентів відзначили стресостійкість, підкреслюючи необхідність уміння зберігати емоційну рівновагу в умовах високого психологічного навантаження. Дещо рідше згадувалися гнучкість та адаптивність, проте їх присутність у відповідях свідчить про усвідомлення потреби швидко реагувати на зміни соціального середовища.

Загалом, результати показують, що працівники Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси орієнтуються не лише на адміністративно-управлінські риси лідера, але й на особистісно-комунікативні компетенції, що забезпечують ефективну взаємодію в колективі. Така позиція демонструє зріле розуміння специфіки лідерства у соціальній сфері, де ключову роль відіграє не стільки влада чи контроль, скільки довіра, підтримка та етична відповідальність перед людьми.

4. Результати відповідей на запитання щодо потреби у спеціальному навчанні для розвитку лідерських якостей серед соціальних працівників свідчать про різні підходи до професійного самовдосконалення у колективі Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси. Троє респондентів однозначно висловилися, що спеціальне навчання є обов'язковим, що свідчить про усвідомлення ними важливості системного підходу до формування лідерських компетенцій. Така позиція відповідає сучасним тенденціям у соціальній роботі, де професійний розвиток пов'язується не лише з практичним досвідом, а й із безперервною освітою, тренінгами та програмами підвищення кваліфікації.



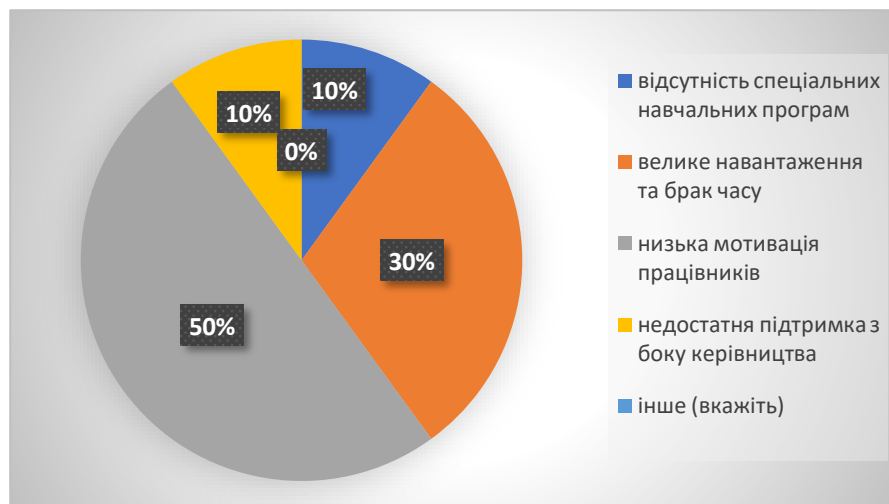
**Рис. 2.6. Питання 4: Чи вважаєте Ви, що соціальні працівники потребують спеціального навчання для розвитку лідерських якостей?**

Водночас троє інших учасників зазначили, що спеціальне навчання було б корисним, але не є необхідним, вбачаючи у лідерстві радше природну якість, яку можна розвивати поступово через практику. Лише один респондент вважає, що достатньо професійного досвіду та самонавчання, що, ймовірно, відображає традиційне ставлення до професійного зростання без формалізованого навчального процесу.

Отже, більшість опитаних визнають цінність цілеспрямованого навчання для розвитку лідерських навичок, хоча сприймають його значення з різним ступенем обов'язковості. Такий розподіл відповідей свідчить про

поступове переосмислення ролі професійної освіти у сфері соціальної роботи: від орієнтації лише на практичний досвід – до розуміння необхідності інтеграції теоретичних знань, тренінгових методик і сучасних освітніх технологій у підготовку соціальних працівників.

5. Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо основних викликів у формуванні лідерських якостей серед соціальних працівників засвідчує наявність спільних проблем, характерних для сучасної соціальної сфери. Абсолютна більшість учасників опитування (6 із 7) відзначили низьку мотивацію працівників як ключовий бар'єр розвитку лідерського потенціалу. Це свідчить про те, що професійне вигорання, обмежені можливості кар'єрного зростання, низький рівень матеріальної винагороди та емоційне навантаження знижують ініціативність і готовність до лідерської поведінки.



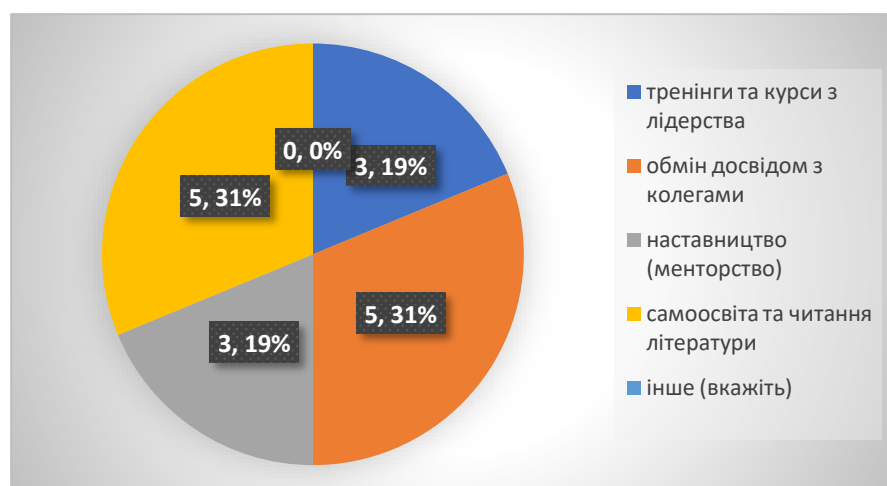
**Рис. 2.7. Питання 5: Які основні виклики, на Вашу думку, існують у формуванні лідерських якостей у соціальних працівників? (можна обрати кілька варіантів)**

П'ятеро респондентів також наголосили на великому навантаженні та браку часу, що є типовою проблемою для установ соціального обслуговування, де працівники часто працюють у режимі багатозадачності. Така ситуація не залишає ресурсів для самоосвіти, участі у тренінгах чи розбудови управлінських навичок. Крім того, один із респондентів згадав про недостатню підтримку з боку керівництва, що може вказувати на потребу у

вдосконаленні системи внутрішньої комунікації та мотиваційного супроводу персоналу. Ще один учасник відзначив відсутність спеціальних навчальних програм, підкреслюючи, що проблема розвитку лідерства полягає не лише у внутрішніх чинниках, а й у недостатньому інституційному забезпеченні цього процесу.

Отже, результати опитування демонструють, що формування лідерських якостей у соціальних працівників гальмується поєднанням організаційних, мотиваційних і системних чинників. Для їх подолання необхідне комплексне вирішення – створення умов для професійного навчання, підвищення внутрішньої мотивації та підтримка ініціатив з боку адміністрації.

6. Аналіз відповідей на запитання щодо можливостей, які сприяють розвитку лідерських якостей у соціальних працівників, свідчить про усвідомлення респондентами значення безперервного професійного зростання, взаємодії з колегами та набуття нових знань у процесі практичної діяльності. Найчастіше серед варіантів відповідей фігурували обмін досвідом з колегами (5 із 7 опитаних) та самоосвіта й читання фахової літератури (4 респонденти). Це підкреслює, що соціальні працівники вбачають у неформальному навчанні й професійному спілкуванні ефективний інструмент розвитку особистісних і лідерських компетенцій.

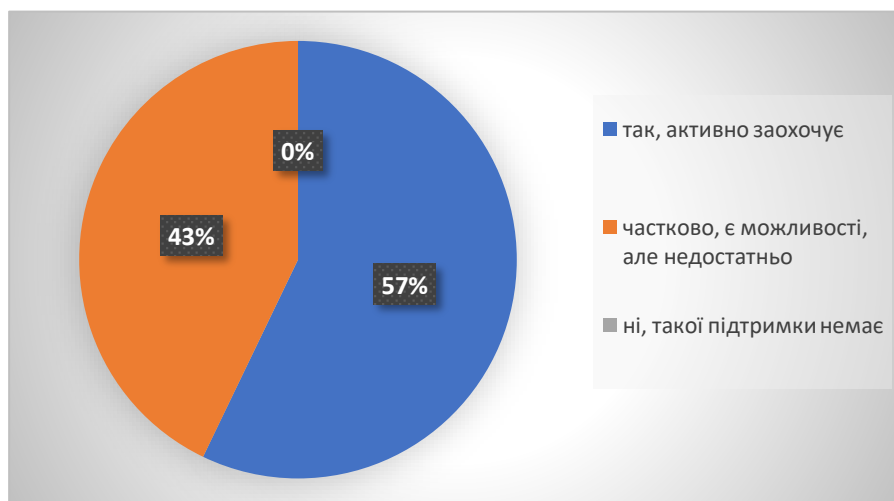


**Рис. 2.8. Питання 6: Які можливості, на Вашу думку, сприяють розвитку лідерських якостей у соціальних працівників? (можна обрати кілька варіантів)**

Також значна частина респондентів (трьох) вважає важливими тренінги та курси з лідерства, що свідчить про позитивне ставлення до системних освітніх форм підвищення кваліфікації. У відповідях трьох учасників було відзначено наставництво (менторство) як одну з ключових можливостей формування лідерських навичок – цей аспект особливо важливий для нових працівників, які потребують підтримки досвідчених колег.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що колектив Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси визнає важливість як формальних, так і неформальних шляхів розвитку лідерства. Соціальні працівники демонструють готовність до навчання, обміну знаннями та саморозвитку, що створює сприятливі умови для запровадження внутрішніх програм наставництва, проведення тематичних тренінгів і створення простору професійної взаємопідтримки в межах установи.

7. Аналіз відповідей респондентів на запитання щодо підтримки керівництвом розвитку лідерських навичок серед соціальних працівників показує переважно позитивну тенденцію, проте з певними застереженнями. Більшість опитаних (4 з 7 осіб) зазначили, що керівництво активно заохочує розвиток лідерства серед працівників. Це свідчить про наявність у закладі сприятливого управлінського середовища, яке визнає важливість лідерських компетенцій для ефективного виконання соціальної місії установи.

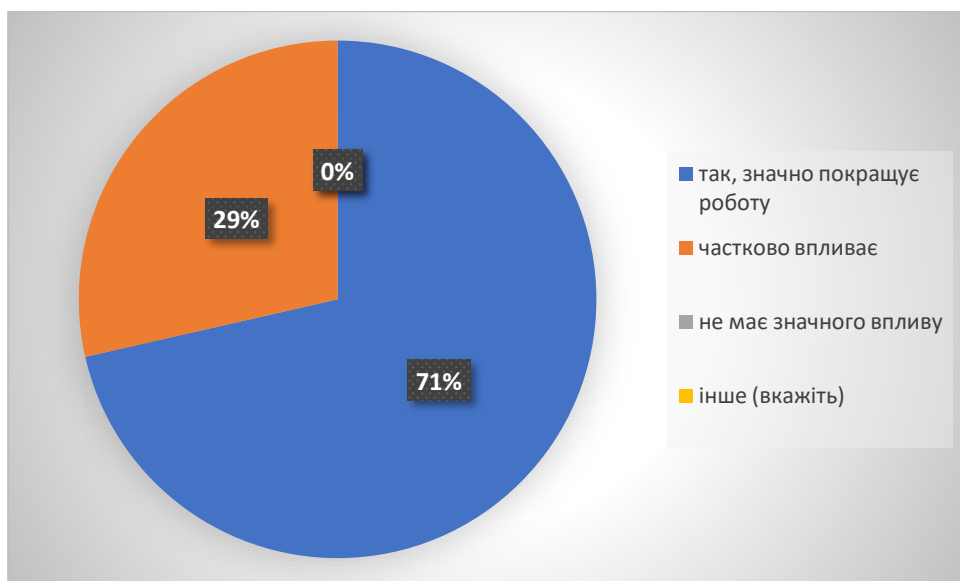


**Рис. 2.9. Питання 7: Чи підтримує Ваше керівництво розвиток лідерських навичок серед соціальних працівників?**

Водночас троє респондентів наголосили, що така підтримка існує лише частково – можливості для розвитку є, але вони не в повній мірі задовольняють потреби працівників. Така позиція може свідчити про обмеженість ресурсів або недостатню системність у реалізації ініціатив, спрямованих на формування лідерських якостей.

Отже, загалом результати опитування демонструють, що керівництво установи визнає цінність лідерського потенціалу, проте для підвищення ефективності цього процесу доцільно було б посилити практичні заходи підтримки – зокрема, впроваджувати більше цільових тренінгів, розвивати менторські програми та створювати умови для самореалізації працівників у проєктній чи командній діяльності.

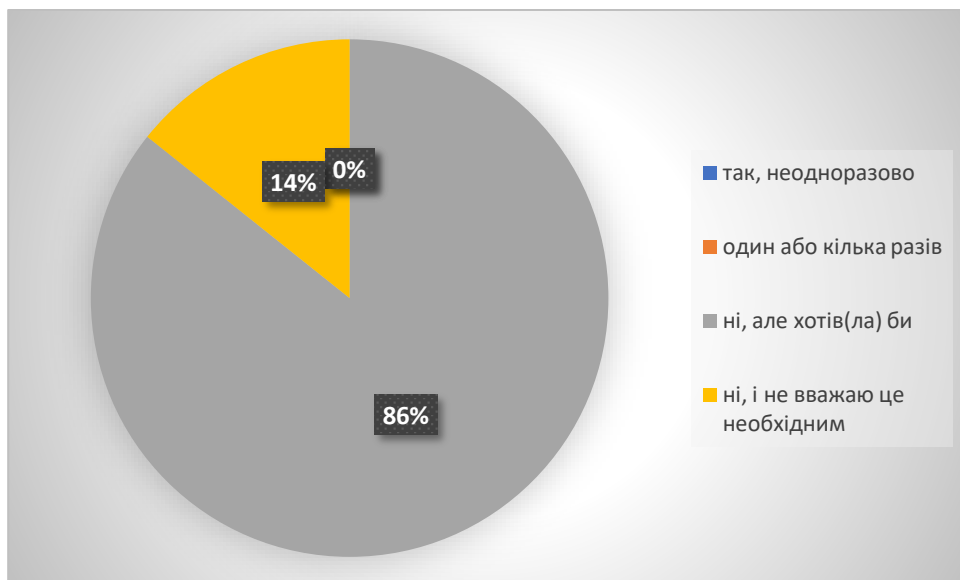
8. Аналіз відповідей респондентів свідчить про чітке усвідомлення важливості лідерських якостей для ефективності професійної діяльності соціального працівника. Більшість опитаних (5 з 7) переконані, що наявність таких якостей значно покращує результати роботи, підвищує мотивацію, відповідальність та здатність впливати на колектив і клієнтів. Це свідчить про розуміння респондентами лідерства не лише як управлінської функції, а й як ключової професійної компетенції, що забезпечує якісну взаємодію з різними соціальними групами.



**Рис. 2.10. Питання 8: Як Ви вважаєте, чи впливає наявність лідерських якостей на ефективність роботи соціального працівника?**

Водночас двоє респондентів зазначили, що лідерські якості частково впливають на ефективність праці. Така позиція може пояснюватися тим, що соціальна робота базується також на емпатії, професійних знаннях і командній взаємодії, тож лідерство розглядається як один із важливих, але не єдиний чинник успішності. Загалом результати свідчать, що опитані визнають високу роль лідерства у соціальній сфері, особливо в контексті підвищення результативності, організованості та професійного зростання працівників.

9. Результати опитування свідчать, що переважна більшість респондентів (6 із 7) не брали участі у програмах із розвитку лідерських навичок, але виявляють бажання долучитися до таких ініціатив у майбутньому. Це свідчить про наявність усвідомленої потреби у професійному зростанні та розвитку лідерських компетенцій серед соціальних працівників. Подібна тенденція демонструє відкритість фахівців до нових знань і готовність удосконалювати власні навички для підвищення ефективності роботи в соціальній сфері.

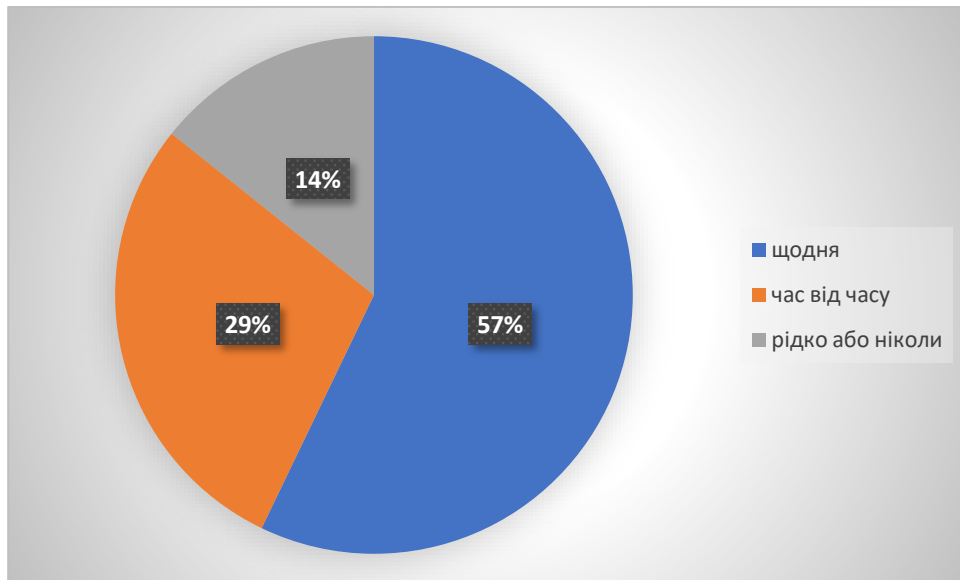


**Рис. 2.11. Питання 9: Чи брали Ви участь у програмах з розвитку лідерських навичок?**

Водночас один респондент зазначив, що не вважає участь у програмах розвитку лідерства необхідною, що може свідчити про недостатнє розуміння

ролі лідерства у соціальній роботі або про орієнтацію на практичний досвід замість формального навчання. Загалом результати підтверджують, що серед соціальних працівників існує потенціал до активізації навчальних і мотиваційних заходів, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей.

10. Аналіз відповідей на запитання щодо частоти ухвалення важливих рішень свідчить про різний рівень залученості соціальних працівників до процесу прийняття рішень у Центрі соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси. Чотири респонденти зазначили, що беруть на себе відповідальність за важливі рішення щодня, що вказує на їхню активну участь у плануванні та організації роботи, а також на високий рівень професійної автономії.



**Рис. 2.12. Питання 10: Як часто Вам доводиться брати на себе відповідальність за ухвалення важливих рішень?**

Двоє респондентів відзначили, що це трапляється час від часу, а один – рідко або ніколи. Така різниця може пояснюватися як розподілом обов’язків у колективі, так і стажем роботи та рівнем компетентності окремих працівників. Загалом, результати демонструють, що значна частина персоналу активно залучена до прийняття рішень, що створює сприятливі умови для розвитку лідерських навичок та підвищення ефективності діяльності Центру.

11. Аналіз відкритих відповідей респондентів щодо покращення процесу формування лідерських якостей у соціальних працівників демонструє різноманітність підходів та пріоритетів, які учасники дослідження вважають важливими. Три респонденти акцентують увагу на систематичному навчанні та тренінгах, що охоплюють розвиток комунікаційних навичок, командної взаємодії, вміння приймати рішення та брати на себе відповідальність. Зокрема, пропонується організовувати тренінги у робочий час, впроваджувати наставництво, практикувати ротацію працівників між відділеннями для набуття досвіду та проводити заняття з самопізнання і емоційного інтелекту.

Крім того, два респондента підкреслюють важливість мотиваційних і організаційних чинників, таких як підвищення заробітної плати, створення комфортних умов роботи та забезпечення ресурсів для виконання професійних обов'язків. Один із респондентів зазначив, що певні лідерські якості є природними і не завжди можуть бути повністю сформовані через навчання, підкреслюючи роль індивідуальних психологічних особливостей.

Таким чином, зібрані відповіді свідчать, що ефективне формування лідерських компетенцій потребує комплексного підходу, який поєднує системне навчання, практичний досвід, наставництво, підтримку керівництва та мотиваційні заходи, а також враховує індивідуальні можливості та схильності працівників.

Отже, проведений аналіз результатів опитування соціальних працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси дозволяє зробити висновок про наявність у колективі помірного рівня розвитку лідерських якостей, при цьому значна частина працівників усвідомлює важливість цих компетенцій для підвищення ефективності професійної діяльності. Дослідження виявило основні виклики, які стримують розвиток лідерства – низьку мотивацію, високе професійне навантаження та обмежені ресурси для навчання, а також можливості для його стимулювання через наставництво, обмін досвідом, тренінги та самоосвіту. Отримані дані підтверджують необхідність комплексного підходу до розвитку лідерських

навичок, який передбачає одночасне підвищення мотивації, створення сприятливих умов праці та системне професійне навчання. Ці висновки формують основу для практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності роботи соціальних працівників у сучасних умовах соціальної роботи.

### **Висновок до другого розділу**

Центр соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси є ключовою установою у системі соціального захисту міста, діяльність якої спрямована на підтримку малозабезпечених, людей з інвалідністю, осіб похилого віку та інших вразливих категорій населення. Установа забезпечує широкий спектр соціальних послуг – від надання матеріальної допомоги до організації догляду вдома та психологічної підтримки. Аналіз фінансування показує раціональне використання бюджетних ресурсів, більша частина яких спрямована на соціальні виплати та заробітну плату працівників, що безпосередньо надають допомогу громадянам. Завдяки активній участі в тендерних процедурах Центр ефективно оптимізує закупівлі, забезпечуючи прозорість і результативність використання коштів. Загалом діяльність установи свідчить про стабільний розвиток, вдосконалення управлінських процесів і вагомий внесок у реалізацію державної соціальної політики на місцевому рівні.

У результаті проведення емпіричного дослідження було отримано цінну інформацію щодо особливостей формування та прояву лідерських якостей серед працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси. Опитування дозволило з'ясувати рівень розвитку цих якостей, виявити основні проблеми, що перешкоджають їх становленню, а також визначити наявні можливості для професійного зростання фахівців соціальної сфери. Зібрані дані свідчать про усвідомлення працівниками важливості лідерства у щоденній діяльності та про потребу у створенні сприятливих умов для його формування. Отримані результати стали важливою емпіричною

базою для подальшого аналізу, який дозволить сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської та соціальної роботи в Центрі.

Підсумки аналізу результатів опитування соціальних працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси свідчать про помірний рівень розвитку лідерських компетенцій у колективі, водночас більшість працівників усвідомлює їхню значущість для підвищення результативності професійної діяльності. Дослідження виявило низку ключових перешкод, що стримують формування лідерських навичок, серед яких низька мотивація, велике робоче навантаження та обмежені можливості для спеціалізованого навчання. Разом з тим респонденти визначили ефективні шляхи розвитку лідерства – наставництво, обмін досвідом, участь у тренінгах і самоосвіта. Отримані результати свідчать про необхідність системного та комплексного підходу до стимулювання лідерських навичок, що включає підвищення мотивації працівників, створення комфортних умов для роботи та регулярне професійне навчання. Це дозволяє формувати основу для практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої кадрової політики та підвищення ефективності роботи соціальних працівників у сучасних умовах соціальної сфери.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

#### **3.1. Пропозиції щодо розвитку лідерських компетентностей через впровадження інноваційних технологій та освітніх програм**

У сучасних умовах соціальні працівники дедалі частіше виступають не просто виконавцями соціальних функцій, а активними агентами змін, здатними впливати на розвиток громад і формування соціальної політики на місцевому рівні. Це вимагає від них не лише професійних знань, але й розвинених лідерських компетентностей, які забезпечують ефективну комунікацію, стратегічне бачення, вміння мотивувати інших і приймати відповідальні рішення. Розвиток таких якостей неможливий без застосування сучасних освітніх технологій, що сприяють інтеграції інноваційних підходів у систему професійного зростання.

Важливо розуміти, що лідерські компетентності у сфері соціальної роботи формуються на перетині теоретичної підготовки, практичного досвіду та внутрішньої мотивації фахівця. Тому традиційні форми навчання, зокрема лекційно-семінарська система, вже не можуть у повній мірі задовольнити потреби у розвитку сучасного соціального працівника. Необхідним є перехід до моделей безперервної освіти, які поєднують формальні та неформальні методи навчання, використання інтерактивних технологій, цифрових інструментів і освітніх платформ. Вони дозволяють не лише засвоювати знання, але й відпрацьовувати практичні навички у реалістичних умовах.

Одним із дієвих напрямів розвитку лідерських компетентностей є впровадження інноваційних освітніх програм, орієнтованих на інтеграцію практичного досвіду з теоретичним навчанням. Такі програми можуть включати симуляційні тренінги, моделювання реальних соціальних ситуацій, створення проєктних груп, де учасники вчаться розподіляти ролі, ухвалювати рішення та брати на себе відповідальність. Подібна діяльність допомагає

майбутнім лідерам не лише засвоювати конкретні знання, а й формувати гнучкість мислення, здатність діяти в умовах невизначеності, що є ключовими характеристиками сучасного лідера соціальної сфери.

Суттєву роль у розвитку лідерського потенціалу відіграють цифрові технології. Їх використання у процесі підготовки та підвищення кваліфікації соціальних працівників відкриває можливості для створення інтерактивного освітнього середовища. Зокрема, онлайн-платформи (Coursera [30], EdX [67], Prometheus [57], а також спеціалізовані українські ресурси) дозволяють проходити навчальні курси з лідерства, менеджменту, комунікації та управління командою. Важливою перевагою таких технологій є гнучкість навчання: працівники можуть здобувати нові знання у зручний для себе час, не відриваючись від основної діяльності.

Інноваційним напрямом є впровадження технологій змішаного навчання, яке поєднує традиційні очні заняття з онлайн-модулями [10]. У рамках таких програм можна використовувати інтерактивні завдання, тести, ситуаційні симуляції, обговорення у віртуальних групах, що сприяє розвитку комунікативних, організаційних та стратегічних навичок. Крім того, сучасні освітні технології дозволяють проводити навчання у форматі «живих кейсів», коли учасники аналізують реальні проблеми, з якими стикається їхня установа, і пропонують власні рішення. Такий підхід стимулює аналітичне мислення та відповідальність, що є основою лідерської поведінки.

Варто наголосити на важливості менторських та коучингових програм як складової розвитку лідерства. Менторство передбачає передачу досвіду від досвідчених фахівців до молодших колег, створюючи середовище підтримки та взаємного навчання [9]. Коучинг, у свою чергу, орієнтований на індивідуальний розвиток, допомагаючи соціальному працівникові розкрити власний потенціал, поставити професійні цілі та визначити шляхи їх досягнення [8]. У межах Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси доцільно впровадити внутрішню систему наставництва, у

якій досвідчені працівники супроводжуватимуть нових співробітників на початковому етапі їхньої діяльності.

Окремої уваги заслуговує впровадження ігрових технологій, або гейміфікації, у навчальний процес. Цей підхід передбачає використання елементів гри (балів, рейтингів, квестів, симуляцій) для підвищення залученості учасників у процес навчання [18]. Гейміфікація сприяє розвитку креативності, командної взаємодії та здатності приймати рішення у стресових ситуаціях. Для соціальних працівників, які часто стикаються з непередбачуваними викликами, такі навички мають особливе значення. Застосування ігрових методик у внутрішньому навчанні Центру могло б зробити освітній процес більш живим, мотивуючим і результативним.

Не менш важливим є створення в установі умов для безперервного професійного розвитку через самоосвіту [7]. Для цього доцільно запровадити внутрішню електронну бібліотеку, що міститиме актуальні методичні матеріали, наукові статті, відеолекції та рекомендації з питань лідерства у соціальній сфері. Такий ресурс стане інструментом самостійного навчання, дозволить працівникам розширювати власну базу знань і застосовувати їх на практиці.

Розвиток лідерських компетентностей також неможливий без постійного зворотного зв'язку. Важливо, щоб у Центрі існувала система оцінювання не лише професійних показників, але й «м'яких» навичок – комунікабельності, відповідальності, здатності до співпраці та ініціативності. Проведення регулярних опитувань, самооцінювання та колективних обговорень дозволить визначати сильні сторони працівників і напрямки, у яких доцільно розвиватися. Це сприятиме формуванню культури відкритого діалогу й довіри, що є необхідною умовою для становлення ефективного лідерства.

Особливу увагу у процесі формування лідерських якостей варто приділити розвитку емоційного інтелекту. Здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, контролювати поведінку в складних ситуаціях і підтримувати позитивну атмосферу в колективі є критично важливою для

соціальних працівників. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, що включають елементи психологічних вправ, рефлексії та групової підтримки, сприяють формуванню емоційної стійкості, зменшенню ризику професійного вигорання та зміцненню командної єдності.

У сучасному світі важливо розвивати також цифрове лідерство – здатність керувати командою в умовах цифрової трансформації, що передбачає володіння навичками роботи з інформаційними технологіями, розуміння принципів кібербезпеки, цифрової комунікації та управління онлайн-процесами [19]. У контексті соціальної роботи цифрове лідерство може проявлятися у вмінні організувати дистанційну підтримку клієнтів, координувати онлайн-збір інформації або управляти волонтерськими ініціативами через мережеві платформи. Для працівників Центру доцільно організувати навчальні модулі, присвячені саме цим аспектам, адже цифрова компетентність сьогодні є невід’ємною частиною професіоналізму.

Підтримання атмосфери навчання та розвитку вимагає також модернізації системи мотивації персоналу. Важливо, щоб працівники відчували зацікавленість адміністрації у їхньому професійному зростанні. Це може проявлятися у заохоченні за участь у тренінгах, підвищенні кваліфікації, у створенні можливостей для кар’єрного росту або у визнанні досягнень на рівні колективу. Відчуття значущості власної праці та підтримка ініціативи формують основу внутрішньої мотивації, яка є рушійною силою лідерського розвитку.

Серед інноваційних освітніх практик, що можуть бути корисними для Центру соціального обслуговування Малиновського району, варто виділити створення «школи лідерства» на базі установи. Це може бути внутрішня освітня програма, що передбачатиме регулярні заняття, обговорення професійних кейсів, запрошення експертів і проведення тренінгів. Участь у такій школі не лише поглибить знання працівників, а й сприятиме формуванню командного духу, підвищенню рівня професійної культури та взаємної підтримки.

Отже, розвиток лідерських компетентностей соціальних працівників є складним і багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу та залучення інноваційних освітніх технологій. Використання цифрових ресурсів, інтерактивних методів навчання, менторських програм і тренінгів емоційного інтелекту створює середовище, у якому фахівці можуть не лише підвищувати професійний рівень, а й формувати особистісні якості, необхідні для ефективного лідерства. Реалізація таких підходів у Центрі соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси сприятиме не лише професійному зростанню персоналу, але й підвищенню якості соціальних послуг, що надаються мешканцям громади.

### **3.2. Рекомендації для Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси**

Аналіз діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси свідчить про високий рівень відповідальності працівників та значну роль установи у підтримці соціально вразливих категорій населення. Водночас, як і більшість соціальних закладів, центр стикається з низкою проблем, пов'язаних із нестачею ресурсів, високим навантаженням на персонал та потребою у постійному вдосконаленні підходів до надання послуг. У зв'язку з цим важливим є визначення напрямів подальшого розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи установи, покращенню якості обслуговування клієнтів та професійного зростання працівників.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення діяльності Центру має стати розвиток кадрового потенціалу. Для цього доцільно посилити роботу з підвищення кваліфікації соціальних працівників, розширити участь персоналу у тренінгах, семінарах, вебінарах та програмах професійного обміну. Особливої уваги потребує розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій серед фахівців, які виконують координуючі функції. Це сприятиме не лише ефективнішій організації роботи колективу, а й

підвищенню мотивації працівників до саморозвитку та відповідальності за результати діяльності.

Варто також приділити увагу удосконаленню внутрішньої комунікації в колективі. Відкрите обговорення проблем, командне прийняття рішень та обмін професійним досвідом сприятимуть створенню сприятливого мікроклімату та підвищенню рівня довіри між працівниками. Доцільним є впровадження регулярних нарад, круглих столів або робочих груп, у межах яких можна обговорювати актуальні питання, пропонувати інноваційні ідеї та спільно розробляти шляхи їх реалізації. Такий підхід допоможе сформувати середовище, орієнтоване на взаємопідтримку, партнерство та розвиток командного духу.

Особливу роль у підвищенні ефективності роботи Центру може відігравати цифровізація процесів надання соціальних послуг. Запровадження сучасних електронних систем обліку, створення зручних онлайн-форм звернень, налагодження комунікації з громадянами через соціальні мережі та офіційний сайт сприятимуть оперативності, прозорості та зручності у взаємодії між працівниками і клієнтами. Використання технологій дистанційного консультування також дозволить охопити більшу кількість осіб, які потребують допомоги, зокрема маломобільні групи населення.

Не менш важливо забезпечити належний рівень психологічної підтримки самих соціальних працівників. Постійне емоційне навантаження, спілкування з людьми у кризових ситуаціях і високий рівень відповідальності часто призводять до професійного вигорання. Доцільно створити систему внутрішніх заходів психологічної розрядки – наприклад, групові тренінги, індивідуальні консультації з психологом, неформальні зустрічі, спрямовані на підтримку емоційного балансу. Турбота про психоемоційний стан персоналу є запорукою стабільності колективу та якісного виконання службових обов'язків.

Важливим завданням Центру має стати розширення партнерських зв'язків із неурядовими організаціями, благодійними фондами,

волонтерськими об'єднаннями та закладами освіти. Таке співробітництво, на нашу думку, дозволить залучати додаткові ресурси, обмінюватися досвідом, реалізовувати спільні проекти, спрямовані на підвищення добробуту мешканців району. У перспективі варто також розглянути можливість участі Центру в грантових програмах чи міжнародних соціальних ініціативах, що відкриє нові можливості для розвитку інституції.

У контексті постійних змін у суспільстві особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до організації роботи з клієнтами. Серед таких напрямів можна виокремити розвиток індивідуальних планів підтримки, орієнтованих на реальні потреби конкретної особи чи сім'ї, а також розширення практики соціального супроводу. Важливо, щоб допомога не обмежувалася разовими заходами, а передбачала комплексний підхід, що сприяє довготривалим позитивним змінам у житті клієнтів.

Загалом, реалізація зазначених рекомендацій дозволить Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси зміцнити свій імідж як сучасної, відкритої та ефективної установи, зорієнтованої на потреби громади. Підвищення професійного рівня працівників, розвиток внутрішньої культури організації, цифровізація процесів та впровадження інновацій сприятимуть не лише підвищенню якості соціальних послуг, але й утвердженню принципів людяності, партнерства та відповідальності у соціальній сфері міста.

### **3.3. Перспективи розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері України**

Системи соціального управління різних країн світу демонструють значну різноманітність підходів і стилів, що зумовлено історичними, культурними та політичними особливостями кожної держави. Водночас, незалежно від цих відмінностей, перед усіма країнами постає спільне завдання – забезпечення високої якості роботи соціальних працівників і розвиток їхнього професійного потенціалу. Для України, як і для більшості

сучасних держав, актуальним є пошук ефективних шляхів удосконалення кадрової політики у сфері соціального управління, включаючи підбір, підготовку, ротацію та мотивацію фахівців, що працюють у соціальній сфері.

Одним із перспективних напрямів вирішення цієї проблеми є вивчення, запозичення та адаптація успішного міжнародного досвіду, який може бути творчо інтегрований у національну практику з урахуванням українських реалій. Такий підхід дозволяє не лише перейняти перевірені інструменти розвитку управлінського персоналу, а й розширити бачення можливостей формування ефективного лідерства у соціальній сфері. Адже саме завдяки інноваційному переосмисленню зарубіжних практик можливо створити сучасну модель розвитку лідерського потенціалу в Україні, яка поєднуватиме традиційні соціальні цінності з новими управлінськими технологіями.

Реформування системи соціального управління має сенс лише тоді, коли воно супроводжується реальним підвищенням професійного рівня кадрів. Йдеться про оновлення підходів до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також створення умов для їхнього постійного професійного розвитку та самоосвіти. У цьому контексті лідерський потенціал стає стратегічним ресурсом, який дозволяє соціальним працівникам і управлінцям ефективно реагувати на зміни, ухвалювати зважені рішення та забезпечувати сталість соціальних процесів у громадах.

Варто зазначити, що орієнтація на міжнародні стандарти у сфері освіти й соціального управління є важливим напрямом розвитку України, яка поступово інтегрується у європейський освітній та соціальний простір. У цьому контексті особливе значення мають принципи Болонського процесу та концепція навчання впродовж життя, які передбачають безперервне професійне зростання спеціалістів, у тому числі соціальних працівників [21, с. 74]. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня компетентності фахівців, але й формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на відповідальність, ініціативність і соціальне лідерство. Саме розвиток лідерського потенціалу в цьому контексті є одним із ключових чинників

подальшого державного реформування та ефективного функціонування соціальної сфери України.

На сучасному етапі розвитку Україна стоїть перед необхідністю глибокої адаптації національної системи управління до європейських стандартів і принципів, закріплених у законодавстві Європейського Союзу. Такий процес передбачає не лише технічне узгодження нормативно-правових актів, а й трансформацію управлінської культури, професійної етики та підходів до організації роботи соціальних працівників. У цьому контексті важливим завданням стає поступова європеїзація управлінських практик, що охоплює кілька ключових напрямів:

- по-перше, впровадження європейських принципів у щоденну роботу таких працівників, включно з їх участю у процесах переговорів, ухваленні рішень та реалізації політики;

- по-друге, посилення адміністративної співпраці між національними структурами та інституціями ЄС для гармонізації соціального управління;

- по-третє, оновлення законодавства про державну службу з урахуванням прецедентного права Європейського суду та досвіду формування кадрових мереж у країнах ЄС [20, с. 187].

Зазначені напрями безпосередньо пов'язані з розвитком системи самоосвіти соціальних працівників, адже ефективне впровадження європейських управлінських практик неможливе без постійного підвищення рівня їхньої компетентності. Формування нової управлінської еліти, здатної діяти відповідно до стандартів ЄС, передбачає не лише формальне проходження курсів чи навчальних програм, а й глибоку внутрішню мотивацію до саморозвитку, засвоєння інноваційних методів роботи та критичного осмислення професійного досвіду.

Важливим чинником у цьому процесі може стати адаптація позитивного досвіду Європейського бюро відбору персоналу (EPSO) [33] та Європейського інституту державного управління (EIPA) [31], які вже зарекомендували себе як ефективні моделі підготовки та професійного розвитку управлінців. Для

України доцільним є не лише законодавче врегулювання функціонування подібних інституцій, але й змістовне розширення їх діяльності. Це може включати розроблення програм з управлінського лідерства, цифрової грамотності, етичних стандартів соціальної служби та комунікації з громадськістю.

Крім того, важливо забезпечити доступність освітніх можливостей для всіх категорій соціальних працівників – від початкового рівня до керівних посад. Такий підхід сприятиме формуванню єдиної системи професійного розвитку, де навчання розглядається як безперервний процес, а не разова форма підвищення кваліфікації. У результаті впровадження подібних ініціатив Україна зможе створити ефективну модель розвитку лідерського потенціалу в соціальному управлінні, що відповідатиме європейським вимогам і забезпечуватиме стабільність реформ у соціальній сфері [1].

Реалізація цього завдання є одним із найскладніших етапів розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері України, адже її успіх значною мірою залежить від рівня освітньої культури та професійного менталітету управлінців. Формування такого менталітету, зорієнтованого на загальноєвропейські цінності, вимагає тривалого часу, системного підходу та цілеспрямованої державної політики. Для того щоб досягти реальних результатів, необхідно не лише реформувати систему соціальної служби, а й здійснити глибокі зміни в освітній політиці. Йдеться про перехід від традиційної моделі передачі знань до компетентнісного підходу, який спрямований на розвиток навичок самостійного навчання, критичного мислення та здатності до самоосвіти. Подібна практика успішно функціонує у країнах Європейського Союзу та Японії, де навчальний процес ґрунтується на принципах Болонського процесу та орієнтований на безперервний професійний розвиток [12].

Ще однією суттєвою проблемою, що перешкоджає ефективному запровадженню міжнародного досвіду у вітчизняну практику, є відсутність єдиного розуміння ключових понять, зокрема таких як «самоосвіта» та

«самоосвіта соціальних працівників». В українському законодавстві ці терміни фактично не мають чіткого визначення, тоді як у міжнародній правовій та освітній практиці вони давно розглядаються як базові елементи професійного розвитку фахівців. Неврегульованість цього питання створює труднощі у впровадженні сучасних освітніх підходів і гальмує процес формування нової управлінської культури, зорієнтованої на безперервне навчання. Це, своєю чергою, знижує ефективність діяльності державних і соціальних інституцій, які повинні бути носіями інноваційного, лідерського мислення.

Крім того, чинна нормативно-правова база України у сфері державної служби лише частково відображає світові тенденції розвитку професійної освіти та самоосвіти. Зокрема, потребує вдосконалення правове забезпечення створення системи неформального та неофіційного навчання таких працівників, що відповідає стандартам ООН щодо розвитку людського потенціалу у XXI столітті [20]. Також варто врахувати підходи Європейського Союзу, згідно з якими компетентність до навчання впродовж життя розглядається як одна з ключових складових професіоналізму. У Франції та Нідерландах, наприклад, самоосвітня компетентність визнається базовою для всіх працівників державного сектору [12].

Не менш важливо забезпечити безперервність освіти протягом усього професійного життя працівників соціальної сфери, створивши умови для навчання безпосередньо за місцем роботи. Саме така модель діє у Великій Британії та Японії, де самоосвіта є ключовим елементом професійного розвитку [21, с. 75]. Перспективним напрямом для України є також формування державних програм стимулювання самоосвіти – фінансування навчальних ініціатив, створення освітніх онлайн-платформ, розробка гнучких курсів і тренінгів, що відповідають потребам сучасних фахівців. Успішний досвід європейських країн, США, Канади, Китаю та Японії свідчить, що саме системна підтримка самоосвіти сприяє розвитку лідерського потенціалу,

підвищенню мотивації до професійного зростання та формуванню покоління управлінців, здатних діяти ефективно в умовах глобальних викликів [17].

Таким чином, перспективи розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері України тісно пов'язані з оновленням освітньої парадигми, законодавчого регулювання та створенням умов для безперервної самоосвіти. Лише поєднання інституційних реформ і внутрішньої мотивації фахівців до особистісного розвитку дозволить досягти європейського рівня управлінської культури та забезпечити стійкий поступ соціальної системи держави.

Очевидно, що впровадження передового міжнародного досвіду на державному рівні потребує значних фінансових ресурсів і належного матеріального забезпечення. Як відзначають українські дослідники та міжнародні експерти, адаптація ефективних європейських практик, спрямованих на підвищення професійної компетентності та лідерського потенціалу соціальних працівників, в Україні відбувається повільно й обережно, зокрема через обмежене фінансування. Недостатній обсяг бюджетних коштів суттєво стримує впровадження нових освітніх програм, тренінгових технологій і форм професійного навчання, що відповідають сучасним європейським стандартам розвитку людського капіталу. Таким чином, реалізація реформ у сфері розвитку лідерських компетентностей вимагає не лише політичної волі, а й цільового фінансового забезпечення з державного бюджету [16].

Сучасна Україна стикається з низкою системних проблем, від подолання яких безпосередньо залежить ефективність інтеграції нашої держави до європейського управлінського простору. Серед найважливіших завдань – оновлення методів добору кадрів на соціальну службу, створення єдиної політики, що узгоджуватиме чинні нормативно-правові акти у сфері професійного навчання фахівців, а також підвищення престижу державної служби як інституту, що має бути привабливим для висококваліфікованих спеціалістів. Потребує вдосконалення й система оцінювання професійної діяльності, яка має ґрунтуватися не лише на перевірці знань, а й на оцінці

розвитку лідерських якостей, управлінських компетентностей та навичок практичного мислення [5, с. 145].

Для цього необхідно переглянути чинні стандарти та критерії відбору соціальних працівників, упровадити нові підходи до оцінювання їхньої діяльності як на центральному, так і на регіональному рівнях, модернізувати систему оплати праці та стимулювання професійного зростання. Особливо актуальним є створення навчальних і профілактичних антикорупційних програм, які не лише підвищуватимуть професійний рівень кадрів, а й формуватимуть нову етичну культуру соціального управління.

Досвід Китаю може бути корисним прикладом для України, адже там акцент у процесі відбору зроблено не лише на теоретичні знання, а насамперед на практичні навички, управлінські здібності та вміння приймати ефективні рішення [4]. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно визначити рівень компетентності кандидатів і сприяє формуванню покоління професійних та відповідальних управлінців.

Крім того, важливим аспектом розвитку лідерського потенціалу є впровадження системи матеріального стимулювання самоосвіти. Регулярне заохочення за досягнення у сфері саморозвитку могло б підвищити мотивацію фахівців до вдосконалення власних знань та навичок. На початкових етапах професійної кар'єри, коли звичка до безперервного навчання ще не сформована, фінансове заохочення може стати дієвим інструментом підтримки процесу самоосвіти. Надалі ж воно сприятиме формуванню усвідомленої внутрішньої потреби у розвитку, що є невід'ємною складовою лідерського потенціалу сучасного соціального працівника.

У сучасному світі дедалі більшого значення набуває неформальна професійна освіта, яка стає важливим чинником розвитку людського потенціалу. За даними міжнародних досліджень, близько 85 % працюючого населення світу здобули знання, навички та вміння, що стали основою їхньої професійної діяльності, саме завдяки неформальним освітнім шляхам, про що було зазначено на V Міжнародній конференції з проблем освіти дорослих [14,

с. 100]. Така тенденція свідчить про глобальний перехід до альтернативних форм навчання, серед яких особливо вирізняється самоосвіта як найбільш гнучкий і доступний інструмент професійного розвитку. Цей процес відображає нову парадигму освіти – навчання впродовж життя, що стає ключовою умовою успішності фахівця у сучасному динамічному суспільстві.

Показовим прикладом ефективної реалізації неформальної освіти є досвід Японії, де створено надзвичайно дієву систему організації та управління самоосвітньою діяльністю. У цій країні самоосвіта сприймається не лише як особистий вибір, а як обов'язковий елемент професійної культури, що поєднує індивідуальні зусилля працівників і колективну відповідальність професійної спільноти за результати роботи. Японська модель демонструє, що активна участь працівників у малих професійних групах дозволяє підвищувати кваліфікацію без необхідності значних фінансових витрат, водночас формуючи у службовців високу внутрішню мотивацію до навчання [13, с. 64].

Для України вивчення цього досвіду є надзвичайно важливим, адже розвиток неформальної освіти може суттєво підсилити ефективність соціальної сфери. Використання таких підходів сприятиме тому, що соціальні працівники зможуть швидше адаптуватися до нових викликів, оволодівати сучасними методами роботи та розвивати лідерські якості, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень у складних умовах. Залучення працівників соціальної сфери до неформальних освітніх ініціатив підвищить їхню професійну компетентність, забезпечить сталий розвиток кадрового потенціалу та сприятиме формуванню нової управлінської культури в Україні.

Таким чином, світовий досвід, зокрема японська практика групової самоосвіти, є цінним інформаційно-методичним ресурсом для удосконалення системи професійного розвитку в соціальній сфері України. Використання цих напрацювань дозволить створити більш гнучку, доступну та результативну модель безперервної освіти, у межах якої самоосвіта посідатиме центральне місце. Це, своєю чергою, стане підґрунтям для формування покоління

сучасних соціальних працівників, здатних ефективно реалізовувати реформи та розвивати лідерський потенціал у межах національної соціальної політики.

### **Висновок до третього розділу**

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що впровадження інноваційних технологій та освітніх програм є одним із ключових чинників розвитку лідерських компетентностей у сучасній соціальній сфері. Саме поєднання новітніх форм навчання, цифрових інструментів і практикоорієнтованих підходів забезпечує не лише професійне зростання фахівців, а й сприяє формуванню гнучкого мислення, відповідальності та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Такі підходи допомагають соціальним працівникам адаптуватися до швидких змін, ефективно організовувати командну роботу та реалізовувати соціальні ініціативи з урахуванням потреб громади. Таким чином, інноваційна освіта стає не просто інструментом удосконалення професійних навичок, а стратегічним засобом формування нової генерації лідерів соціальної роботи, здатних діяти проактивно та результативно.

Визначено, що ефективний розвиток діяльності Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси залежить від системного підходу до вдосконалення професійних і лідерських компетентностей його працівників. Запропоновані напрями створюють основу для підвищення ефективності роботи Центру та якості надання соціальних послуг. Важливо, щоб ці рекомендації реалізовувалися не формально, а як частина довгострокової стратегії розвитку установи, спрямованої на підтримку професійного зростання персоналу, зміцнення командної взаємодії та формування позитивного іміджу організації. У результаті таких змін Центр зможе не лише покращити якість своєї роботи, а й стати прикладом інноваційного підходу до соціального обслуговування населення в умовах сучасних суспільних викликів.

Таким чином, перспективи розвитку лідерського потенціалу в соціальній сфері України пов'язані насамперед із глибокими системними змінами у підходах до професійного навчання, управління персоналом і стимулювання самоосвіти. Формування сучасного лідера соціальної сфери вимагає не лише високого рівня фахової підготовки, а й уміння мислити стратегічно, працювати в команді, приймати відповідальні рішення та адаптуватися до динамічних соціально-економічних умов. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження інноваційних освітніх програм, міжнародного досвіду, а також розвиток неформальної освіти, яка сприяє підвищенню професійної культури та самостійності спеціалістів. Підтримка таких ініціатив з боку держави, створення умов для безперервного професійного зростання і формування мотиваційного середовища є необхідними передумовами для формування покоління лідерів, здатних забезпечити сталий розвиток соціальної політики та ефективно реалізовувати суспільно важливі зміни.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що феномен лідерства у соціальній роботі має складну й багатовимірну природу, а його зміст трактується по-різному залежно від наукової школи чи підходу. Деякі дослідники розглядають його як процес соціальної взаємодії та впливу, інші – як засіб організації колективної діяльності або як прояв морально-етичних цінностей, орієнтованих на справедливість, підтримку й розвиток людини. Аналіз сучасних концепцій свідчить, що лідерство у цій сфері базується на гуманістичних принципах, відкритій комунікації, відповідальності та взаємоповазі. Воно виступає не просто управлінською роллю, а ресурсом професійного зростання, який забезпечує якість соціальних послуг і сприяє поступовим позитивним змінам у суспільстві.

2. Діяльність соціальних працівників відбувається в умовах постійних викликів і соціальних трансформацій, що потребує не лише високої професійної підготовки, а й здатності проявляти лідерські якості у складних ситуаціях. Важливу роль у цьому процесі відіграє професійне середовище, яке стає простором для розвитку ініціативності, відповідальності, комунікаційних навичок і командної взаємодії. Саме воно сприяє обміну досвідом і формуванню ефективних управлінських підходів. Водночас навчання й самоосвіта відіграють роль рушійної сили безперервного професійного зростання, допомагаючи фахівцям оперативно реагувати на нові соціальні потреби, удосконалювати навички й розширювати світогляд. Гармонійне поєднання цих факторів формує соціального лідера, здатного діяти ефективно, гнучко й відповідально в умовах сучасної реальності.

3. Досвід зарубіжних країн засвідчує, що розвиток лідерського потенціалу в соціальній сфері є результатом комплексного підходу, який поєднує теоретичну освіту, практичне навчання та наставництво. Успішні практики, що реалізуються у Великій Британії, Канаді, Швеції, Австралії та інших державах, показують, що ефективне лідерство формується через міждисциплінарну співпрацю, розвиток комунікативних і стратегічних умінь,

а також через застосування партисипативних методів управління. Такий підхід сприяє підвищенню рівня професійної самостійності соціальних працівників, удосконаленню системи надання соціальних послуг і формуванню лідерів нового покоління, здатних адаптуватися до суспільних викликів і забезпечувати сталі зміни в соціальному середовищі.

4. Центр соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси посідає провідне місце у структурі соціального захисту міста. Його діяльність спрямована на підтримку найуразливіших груп населення – малозабезпечених громадян, осіб з інвалідністю, людей похилого віку та інших, хто потребує допомоги. Установа надає широкий спектр послуг, що охоплюють матеріальну підтримку, організацію догляду вдома, соціально-побутову та психологічну допомогу. Аналіз фінансової діяльності свідчить про ефективне та доцільне використання бюджетних коштів, більша частина яких спрямовується на забезпечення соціальних виплат і заробітної плати працівникам, безпосередньо залученим до надання допомоги. Завдяки активній участі у тендерних процедурах Центр демонструє високий рівень прозорості та результативності у використанні ресурсів. Загалом, його робота характеризується стабільністю, поступовим розвитком управлінських процесів і суттєвим внеском у реалізацію соціальної політики на місцевому рівні.

5. Проведене емпіричне дослідження дало змогу отримати глибше розуміння процесів формування та прояву лідерських компетенцій серед працівників Центру соціального обслуговування Малиновського району. Зібрані під час опитування дані дозволили оцінити рівень розвитку лідерських якостей, визначити чинники, що перешкоджають їх становленню, а також виявити можливості для професійного вдосконалення фахівців. Результати дослідження показали, що більшість працівників усвідомлює важливість лідерства у своїй повсякденній діяльності та потребу у створенні сприятливого середовища для його розвитку. Отримані емпіричні матеріали стали підґрунтям для формування подальших практичних рекомендацій щодо

підвищення ефективності управлінських і соціальних процесів у діяльності Центру.

6. Результати аналізу відповідей працівників Центру свідчать про середній рівень розвитку лідерських компетенцій, проте колектив демонструє розуміння їхньої ролі у підвищенні якості соціальної роботи. Водночас дослідження виявило низку стримувальних чинників – перевантаження, недостатню мотивацію та обмежені можливості професійного навчання. Разом із цим, соціальні працівники окреслили потенційно ефективні напрями вдосконалення – наставництво, обмін досвідом, участь у тренінгах і саморозвиток. Отримані висновки підтверджують потребу у впровадженні системного підходу до розвитку лідерських навичок, що передбачає мотиваційне стимулювання персоналу, створення сприятливого робочого середовища та регулярне підвищення кваліфікації. Такий підхід сприятиме формуванню активного та компетентного кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективність і результативність соціальної роботи у сучасних умовах.

7. Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що впровадження інноваційних технологій і сучасних освітніх програм виступає визначальним чинником у розвитку лідерських компетентностей фахівців соціальної сфери. Поєднання цифрових інструментів, інтерактивних форм навчання та практикоорієнтованих методів створює умови для професійного та особистісного зростання соціальних працівників. Такі підходи формують здатність до стратегічного мислення, відповідального прийняття рішень і гнучкого реагування на зміни соціального середовища. Інноваційна освіта, у цьому контексті, перетворюється з інструменту вдосконалення кваліфікації на дієвий засіб підготовки нової генерації лідерів, готових працювати проактивно, творчо й результативно в умовах динамічних суспільних процесів.

8. Ефективність подальшого розвитку Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси безпосередньо залежить від

системного вдосконалення професійних і лідерських якостей його персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості надання соціальних послуг, оптимізації управлінських процесів і зміцненню внутрішньої корпоративної культури. Важливо, щоб упровадження рекомендацій здійснювалося на стратегічному рівні, як складова довгострокової політики розвитку організації. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність роботи Центру, а й утвердити його як сучасний приклад інноваційного управління у сфері соціального захисту, здатного оперативно реагувати на нові суспільні виклики.

9. Перспективи зміцнення лідерського потенціалу соціальної сфери України пов'язані з глибинною трансформацією системи професійного розвитку фахівців, модернізацією підходів до управління персоналом і стимулюванням безперервної самоосвіти. Сучасний лідер у соціальній роботі має поєднувати професійну компетентність із стратегічним баченням, вмінням співпрацювати в колективі, приймати відповідальні рішення та адаптуватися до постійних соціально-економічних змін. Значну роль у цьому процесі відіграє розвиток інноваційних освітніх платформ, інтеграція міжнародного досвіду та розширення можливостей неформальної освіти, що формують культуру професійного самовдосконалення. Державна підтримка цих процесів, створення сприятливого мотиваційного середовища та системи безперервного навчання є необхідними передумовами для становлення нового покоління лідерів, спроможних забезпечити стабільний розвиток соціальної політики та ефективно впроваджувати позитивні зміни у суспільстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Експертний документ «Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз». URL: <http://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Залучення молоді до розвитку громадянського суспільства: тренінговий посібник / Ю.В. Палагнюк, Т.В. Лушагіна, Т.Ю. Акімова, Т.Б. Костєва та ін.; за заг. ред. проф. Ю.В. Палагнюк, Т.В. Лушагіної. Миколаїв: Вид-во: Ємельянова Т.В., 2021. 165 с.
3. Звітність українських підприємств. URL: [https://zvitnist.com/36503293\\_KOMUNALNA\\_USTANOVA\\_TERYTORIALNYY\\_CENTR\\_SOCIALNOHO](https://zvitnist.com/36503293_KOMUNALNA_USTANOVA_TERYTORIALNYY_CENTR_SOCIALNOHO) (дата звернення: 06.11.2025).
4. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 296 с.
5. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
6. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
7. Коновалова М. В. Інноваційна культура державних службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. *Ефективність державного управління*. 2012. № 30. С. 385-390.
8. Кочарян Т. С. Коучинг та його роль в сучасних організаціях. *Міжнародна економіка, секція 8*. 2019. С. 140-144.
9. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. Менторство як інструмент розвитку професійних можливостей працівників підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 137-141.
10. Мар'єнко М.В., Сухіх А.С. Особливості організації змішаного навчання з використанням цифрових технологій. *Освітній дискурс*. 2021. № 4.32. С. 45-52.

11. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36503293> (дата звернення: 06.11.2025).
12. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2018. 300 с.
13. Орлова Н.С., Майло В.В. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2020. № 1. Т. 31(70). С. 63-68. URL: [http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1\\_2020/13.pdf](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf) (дата звернення: 06.11.2025).
14. Орлова Н.С., Шляхтіна Г.В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=7445&i=13> (дата звернення: 06.11.2025).
15. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / за ред. О.Г. Романовського, О.С. Пономарьова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
16. Сердюк О.І. Ключові компетенції державних службовців та їх розвиток шляхом підвищення кваліфікації. *Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін*: монографія / Сердюк О.І., Тернова Т.І.; за заг. ред. д. держ. упр., професора Т.М. Лозинської. Полтава: ФОП Гаража М.Ф., ТОВ Сімон, 2017. 264 с.
17. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
18. Тітова Л.О. Визначення засобів гейміфікації для впровадження в освітній процес. *Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти*. 2022. С. 201-202.
19. Шавкун І., Дибчинська Я. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. С. 191-194.

20. Шляхтіна Г.В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця у реалізації реформи публічного управління: дис....канд. наук з держ. упр. НАДУ. Чорноморський національний університет Петра Могили. Миколаїв, 2021. 263 с.

21. Шляхтіна Г.В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України. *Вчені записки Таврійського нац. ун-ту імені В.І. Вернадського*. 2021. № 3. Т. 32(71). С. 69-76.

22. Bailey S., West M. What is Compassionate Leadership? The Kings Fund, 2022.

23. Bhattacharjee A. Leadership Development in Social Care – A Study of the Entrepreneurs and Managers of Elder Care in India and Sweden. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*. 2019. № 12.2. P. 14-34.

24. Bhattacharya H. Empirical Research. In L.M. Given (ed.). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2008. P. 254-255.

25. Bornman J., Louw B. Leadership development strategies in interprofessional healthcare collaboration: a rapid review. *Journal of healthcare leadership*. 2023. P. 175-192.

26. Brilliant E. Social work leadership: A missing ingredient. *Social Work*. 2001. № 31. P. 325-331.

27. Canavesi A., Minelli E. Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee responsibilities and rights journal*. 2022. № 34.3. P. 267-289.

28. Carol Smith Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf, 2003. URL: [https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-](https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf)

[15763495/Leadership%20%20Theory\\_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf](https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf)

(дата звернення: 06.11.2025).

29. Chapman C. *Public Service Leadership: What Works?* Glasgow: What Works Scotland, University of Glasgow, 2018. 21 p.
30. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення: 06.11.2025).
31. EIPA. URL: <https://www.eipa.eu/> (дата звернення: 06.11.2025).
32. Eriksson A. Forms of distributed leadership – a case study of six workplaces in eldercare. *BMC Health Services Research*. 2025. № 25.1. P. 1-24.
33. European Personnel Selection Office (EPSO). URL: [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-personnel-selection-office-epso\\_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-personnel-selection-office-epso_en) (дата звернення: 06.11.2025)
34. Ferguson G. The importance of workplace learning for social workers. Glasgow: Iriss, 2022. URL: <https://www.iriss.org.uk/resources/insights/importance-workplace-learning-social-workers> (дата звернення: 06.11.2025).
35. Fowler F.J. *Survey Research Methods*, 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage. WorldCat, 2014.
36. Fronck P., Fowler J., Clarke J. Reflecting on reflection, leadership and social work: Social work students as developing leaders. *Advances in Social Work and Welfare Education*. 2011. № 13.1. P. 35-49.
37. Greenleaf R.K. *The servant-leader within: A transformative path*. Paulist press, 2003. 272 p.
38. Hasenfeld Y. (Ed.). *Human services as complex organizations* (2nd ed.). Newbury Park, CA: SAGE, 2010. 595 p.
39. Haworth S., Miller R., Schaub J. *Leadership in social work (and can it learn from clinical healthcare?)*. University of Birmingham, 2018. 41 p.
40. Herman R., Renz D. Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and lesseffective organizations. *Nonprofit Management & Leadership*. 1998. № 9(1). P. 23-38.
41. Hesselbein F. *Hesselbein on leadership*. Jossey-Bass, 2013. 174 p.

42. Hopkins K., Hyde C. The human service managerial dilemma: New expectations, chronic challenges, and old solutions. *Administration in Social Work*. 2002. № 26(3). P. 1-15.
43. Kidneigh J.C. Social work administration: An area of social work practice? *Social Work Journal*. 1950. № 57. P. 61-79.
44. Lawler J. Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor? *The British Journal of Social Work*. 2007. № 37(1). P. 123-141.
45. Lewis J., Packard T., Lewis, M. Management of human service programs. Boston, MA: Cengage Learning, 2011. 320 p.
46. Lynch-Cerullo K., Cooney K. Moving from outputs to outcomes: A review of the evolution of performance measurement in the human service nonprofit sector. *Administration in Social Work*. 2011. № 35(4). P. 364-388.
47. Mahesh S., Miller R. Building on strengths to develop the leadership of social workers. *Social Work Education*. 2024. P. 1-19.
48. Martin H. Leadership in social work. Iriss, 2023. <https://www.iriss.org.uk/resources/reports/leadership-social-work> (дата звернення: 06.11.2025).
49. Miller E., Barry K. Setting the Bar for Social Work in Scotland. Social Work Scotland. Report, May 2022. URL: <https://socialworkscotland.org/wp-content/uploads/2022/05/Setting-the-Bar-Full-Report.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
50. Møller A.M., Grøn C.H. Street-level leadership: Re-conceptualizing the role of the manager. *Review of Public Personnel Administration*. 2023. № 44(3). P. 1-22.
51. MSW in Critical Leadership in Social Services and Communities. URL: <https://socialwork.mcmaster.ca/graduate-programs/msw-critical-leadership-in-social-services-and-communities/> (дата звернення: 06.11.2025).
52. Novikov V. Followership and performance in acquisition, research and development organizations. *Emerging Leadership Journeys*. 2016. № 1(9). P. 1-33.

53. Ospina S.M. Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*. 2017. № 77(2). P. 275-287.
54. Patti R. Managing for service effectiveness in social welfare: Toward a performance model. *Administration in Social Work*. 1987. № 11(2/3). P. 7-21.
55. Peters S.C. Defining social work leadership: A theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*. 2018. № 32(1). P. 31-44.
56. Powner L. Empirical Research and Writing: A Political Science Student's Practical Guide. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015. P. 1-19.
57. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 06.11.2025).
58. Rank M.G., Hutchinson W.S. An analysis of leadership within the social work profession. *Journal of Social Work Education*. 2000. № 36(3). P. 487-502.
59. Ruch G. PSDP Resources and Tools: Being a social work leader. Totnes: Practise Supervisor Development Programme, 2020. 23 p.
60. Russell R. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership Organization Development Journal*. 2002. № 23 (3). P. 145-157.
61. Schaub J. A leadership model for social work: Drawing on health care to inform social work leadership. *The British Journal of Social Work*. 2022. № 52.5. P. 2911-2930.
62. Sheffield A. Charity director. New York, NY: Russell Sage Foundation, 1913.
63. Spencer S. The administrative method in social work education. New York, NY: Council on Social Work Education, 1959. 104 p.
64. Suda L. In praise of followers. Paper presented at PMI® global congress 2013 – North America. Project Management Institute, 2013. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2014/02/pmwj19-feb2014-suda-in-praise-of-followers-SecondEdition.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

65. Sullivan P. Leadership in Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*. 2016. P. 51-61.
66. Tafvelin S., Hyvönen U., Westerberg K. Transformational leadership in the social work context: The importance of leader continuity and co-worker support. *British Journal of Social Work*. 2014. № 44(4). P. 886-904.
67. Trending on edX. URL: <https://www.edx.org/> (дата звернення: 06.11.2025).
68. Vinter R. The social structure of service. New York: Columbia University Press, 1959. 341 p.
69. Weinbach R. The social worker as manager (4th ed.). Boston, MA: Pearson, 2003. 352 p.
70. Wolmesjö M. Leadership function in change: Role changes for first line managers in municipal social care: PhD dissertation. Lund University: School of Social Work, Intellecta DocuSys, Gothenburg, 2005. 302 p.

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЛИСТ ДЛЯ УЧАСНИКІВ ОПИТУВАННЯ

Шановні колеги!

Цей лист підготовлено з метою ознайомлення Вас із сутністю та завданнями дослідження, яке проводиться в межах дипломної роботи студентки Чех Аліни Федорівни, спеціальності 231 “Соціальна робота”, на тему: «Формування лідерських якостей у соціальних працівників: виклики та можливості (на прикладі Центру соціального обслуговування Малиновського району м. Одеси)».

Метою дослідження є виявлення стану, проблем та перспектив розвитку лідерських якостей серед працівників соціальної сфери, а також визначення чинників, що сприяють підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності.

Опитування є анонімним, результати будуть використані виключно для наукових цілей у узагальненому вигляді. Ваша участь є добровільною, і Ви маєте право відмовитися від участі на будь-якому етапі без жодних наслідків.

Збір інформації здійснюється шляхом анкетування, яке містить запитання щодо професійного досвіду, рівня розвитку лідерських якостей, наявності підтримки з боку керівництва, а також бачення основних викликів і можливостей у процесі професійного зростання.

Отримані результати сприятимуть удосконаленню системи організації роботи Центру соціального обслуговування Малиновського району, оптимізації управлінських процесів і розвитку кадрового потенціалу працівників.

Будемо щиро вдячні за Ваш час, увагу та відверті відповіді.

Ваша участь є вагомим внеском у підвищення якості соціальних послуг та професійного розвитку фахівців соціальної сфери.

З повагою,

Чех Аліна Федорівна

студентка 2 курсу магістратури, спеціальності 231 “Соціальна робота”

Науковий керівник: д-р філос. з політ. Трушевич Г.Б.

## ОПИТУВАННЯ ДЛЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

### 1. Вкажіть Ваш стаж роботи у сфері соціальної роботи:

- Менше 1 року
- 1–3 роки
- 4–7 років
- Понад 7 років

### 2. Як Ви оцінюєте рівень своїх лідерських якостей?

- Високий
- Середній
- Низький
- Важко відповісти

### 3. Які з перелічених якостей, на Вашу думку, є ключовими для лідера в соціальній роботі? (можна обрати кілька варіантів)

- Вміння надихати команду
- Відповідальність
- Комунікабельність
- Вміння ухвалювати рішення
- Гнучкість та адаптивність
- Стресостійкість
- Інше (вкажіть) \_\_\_\_\_

### 4. Чи вважаєте Ви, що соціальні працівники потребують спеціального навчання для розвитку лідерських якостей?

- Так, обов'язково
- Було б корисно, але не є необхідним
- Ні, достатньо досвіду та самонавчання

**5. Які основні виклики, на Вашу думку, існують у формуванні лідерських якостей у соціальних працівників? (можна обрати кілька варіантів)**

- Відсутність спеціальних навчальних програм
- Велике навантаження та брак часу
- Низька мотивація працівників
- Недостатня підтримка з боку керівництва
- Інше (вказіть)\_\_\_\_\_

**6. Які можливості, на Вашу думку, сприяють розвитку лідерських якостей у соціальних працівників? (можна обрати кілька варіантів)**

- Тренінги та курси з лідерства
- Обмін досвідом з колегами
- Наставництво (менторство)
- Самоосвіта та читання літератури
- Інше (вказіть)\_\_\_\_\_

**7. Чи підтримує Ваше керівництво розвиток лідерських навичок серед соціальних працівників?**

- Так, активно заохочує
- Частково, є можливості, але недостатньо
- Ні, такої підтримки немає

**8. Як Ви вважаєте, чи впливає наявність лідерських якостей на ефективність роботи соціального працівника?**

- Так, значно покращує роботу
- Частково впливає
- Не має значного впливу
- Інше (вказіть)\_\_\_\_\_

