

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33\(62\)-27-48](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62)-27-48)

УДК 378.015.31:316.46

Брюховецька Олександра Вікторівна,
доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри психології
Навчально-наукового інституту права та психології
Національної академії внутрішніх справ;
професор кафедри психології та особистісного розвитку
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>
ciparisab011@gmail.com

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ У ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Статтю присвячено концептуальному аналізу феномену лідерства та обґрунтуванню теоретико-методологічних засад розвитку лідерських якостей у майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти. Здійснено комплексний аналіз сучасних наукових підходів до розуміння лідерства, виявлено відсутність єдиного універсального визначення цього поняття, що зумовлено його багатоаспектністю та контекстуальною варіативністю. Ідентифіковано три основні концептуальні підходи до тлумачення лідерства: функціональний, процесуальний та системний. Систематизовано десять ключових аспектів лідерства як багатовимірного явища, включаючи координаційну функцію, особистісні якості, комунікативні компетентності, поведінкову активність, результативність, інтерактивність, мобілізаційну здатність, соціальний вплив, владні відносини та рольову диференціацію. Проаналізовано варіативність визначень поняття «лідер» у психолого-педагогічному дискурсі, запропоновано узагальнююче трактування лідера як індивіда з високим рівнем групового визнання, здатного здійснювати ефективний вплив на колектив для реалізації спільних завдань. Виявлено відсутність консенсусу щодо дефініції «лідерські якості», систематизовано різні підходи до їх розуміння як соціально-психологічних властивостей особистості або інтегрованого особистісного утворення. Виявлено основні перешкоди традиційної лекційно-семінарської моделі навчання для розвитку лідерських якостей, включаючи пасивність здобувачів освіти, індивідуалістичну спрямованість оцінювання, теоретичність без практичного

застосування, відсутність зворотного зв'язку про лідерську поведінку та ієрархічність відносин. Обґрунтовано парадигмальний зсув української вищої школи від знанневої до компетентної моделі освіти. Систематизовано три основні концептуальні позиції щодо можливостей розвитку лідерських якостей: контекстуальний підхід (ситуативна зумовленість), генетично-детерміністичний підхід (вроджені схильності) та розвивальний підхід (можливість цілеспрямованого формування через освітні програми). Визначено п'ятикомпонентну структуру лідерських якостей здобувачів вищої освіти: особистісно-рефлексивний (саморефлексія, автономність, внутрішня мотивація), спонукально-цільовий (віра в ефективність, орієнтація на досягнення), міжособистісно-інтерактивний (соціальна взаємодія, емоційний резонанс), вербально-впливовий (комунікативні здібності, переконання) та управлінсько-координаційний (планування, прийняття рішень, координація) компоненти. Представлено комплексні критерії оцінювання лідерського розвитку за (мотиваційна, пізнавальна, практично-дійова та особистісно-позиційна готовність) та триетапну модель розвитку лідерства (ціннісне осмислення, актуалізація потенціалу, практична реалізація). Обґрунтовано, що ефективна система формування лідерства вимагає інтеграції інноваційних методів навчання, підготовки викладачів, створення відповідної інфраструктури та лідерської культури в академічному середовищі. Підкреслено особливу актуальність розвитку лідерських якостей в умовах сучасних викликів, включаючи потребу у кризовому лідерстві та готовності до постконфліктного відновлення.

Ключові слова: лідерство; лідер; лідерські якості; структура лідерських якостей; розвиток лідерських якостей; майбутні фахівці; здобувачі вищої освіти; заклади вищої освіти.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Сучасні соціально-економічні реалії характеризуються підвищеним рівнем динамічності та комплексності професійного середовища, що актуалізує проблему адаптивності фахівців до мінливих умов діяльності та їхньої спроможності до ефективного вирішення багатофакторних завдань. У цьому контексті лідерські компетентності набувають статусу ключових детермінант професійної ефективності здобувачів вищої освіти, значно розширюючи

їхній адаптаційний потенціал як у професійній, так і в особистісній сферах життєдіяльності.

Емпіричні дослідження засвідчують, що володіння *лідерськими якостями* є критичним фактором професійного зростання та кар'єрного просування фахівців у сучасних організаційних структурах. Здобувачі вищої освіти, які демонструють розвинені лідерські компетентності, характеризуються підвищеними показниками конкурентоспроможності на ринку праці, що корелює з більшими можливостями працевлаштування на престижні посади з відповідним рівнем матеріального забезпечення та перспективами кар'єрної мобільності.

Необхідність розвитку *лідерських якостей* саме у процесі навчання у закладах вищої освіти спирається на унікальні можливості та особливості цього етапу особистісного та професійного становлення майбутніх фахівців. Студентський вік (18-25 років) є *критичним періодом формування особистості*, коли базові психологічні структури ще достатньо пластичні для кардинальних змін, але вже достатньо зрілі для усвідомленого розвитку. Саме в цей період формуються стійкі поведінкові паттерни, системи цінностей та професійні установки, які в подальшому будуть визначати стиль керівництва та взаємодії з іншими.

Університетське середовище забезпечує унікальне поєднання безпеки та викликів, необхідне для ефективного розвитку лідерських навичок. На відміну від професійного середовища, де помилки можуть мати серйозні наслідки, студентський простір дозволяє експериментувати з різними стилями лідерства без критичних ризиків для кар'єри чи фінансового становища. Період навчання у ЗВО є ключовим етапом професійної соціалізації, коли відбувається засвоєння норм, цінностей та стандартів майбутньої професійної спільноти. Інтеграція лідерських компетентностей у цей процес забезпечує формування *професійної ідентичності лідера*, а не просто виконавця функціональних обов'язків. Різноманітність студентських активностей – від академічних проектів до громадських організацій, від спортивних команд до творчих колективів – створює природні можливості для отримання *лідерського досвіду* в різних контекстах. Це дозволяє здобувачам вищої освіти виявити свої сильні сторони, подолати слабкості та сформувати гнучкий репертуар лідерських підходів. Академічна свобода та можливість вибору спеціалізації, курсів та видів діяльності сприяють розвитку особистісної автономії та відповідальності за власний розвиток, які є *фундаментальними характеристиками ефективного лідера*. Майбутні фахівці вчаться

приймати рішення щодо власного майбутнього, що готує їх до прийняття відповідальних рішень у професійній діяльності.

Розвиток лідерських якостей під час навчання в закладах вищої освіти є економічно ефективнішим порівняно з корпоративними програмами розвитку лідерства. Інтеграція лідерських компонентів у загальну освітню програму дозволяє мінімізувати додаткові витрати, а студентський статус забезпечує доступ до субсидованих освітніх ресурсів та програм. Таким чином, період навчання у закладах вищої освіти представляє оптимальне вікно можливостей для формування лідерських якостей, поєднуючи сприятливі психологічні, соціальні, академічні та економічні умови, які рідко зустрічаються в такій комбінації на інших етапах життя професіонала.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Аналіз наукової літератури свідчить про комплексний міжнародний інтерес до проблематики лідерства та методів розвитку лідерських компетентностей у сучасному науковому дискурсі.

Фундаментальні основи *теорії лідерства* закладені класичними працями зарубіжних дослідників, які сформуvalи концептуальний апарат та методологічну базу для подальших наукових розвідок. *Соціально-психологічний напрям* представлений дослідженнями К. Левіна, який розробив теорію групової динаміки та стилів лідерства, та А. Маслоу, який обґрунтував роль мотиваційних чинників у формуванні лідерської поведінки. *Управлінський підхід до лідерства* розвинуто в працях В. Бенніса, який розмежував поняття лідерства та менеджменту, та Д. МакГрегора, автора теорій Х та Y, що стали основою для розуміння різної філософії управління персоналом. Значний внесок у розуміння *емоційних аспектів лідерства* зробив Д. Гоулман, який концептуалізував роль емоційного інтелекту в ефективності лідерської діяльності. *Трансформаційний підхід* до лідерства розроблено Р. Хаусом, Д. Бернсом та Б. Бассом, які протиставили трансформаційне лідерство транзакційному підходу. *Ситуативні теорії лідерства* представлені працями П. Герсі, який розробив модель самокерованого лідера, та К. Бланшарда, автора концепції ситуативного лідерства, що враховує рівень розвитку послідовників та адаптує стиль керівництва відповідно до конкретних обставин.

Українська наукова школа дослідження лідерства характеризується *інтегративним підходом*, що поєднує зарубіжні теоретичні напрацювання з національними особливостями та актуальними потребами вітчизняної освітньої системи. *Психологічний підхід* представлений дослідженнями таких вчених, як А. Баранова, О. Бондарчук, В. Блохіна, О. Бортникова,

Т. Гура, Л. Карамушка, О. Кокун, С. Максименко, В. Осьодло, О. Пономарьова, О. Романовський, В. Татенко, Т. Фелькель та ін., які підкреслили актуальність розвитку лідерства, вивчають особистість лідера, допомагають зрозуміти як стати лідером, навчитись бути ефективним лідером тощо. *Педагогічний напрям* представлений працями таких дослідників, як Д. Алфімов, який досліджує лідерство в освітньому контексті, С. Сисоева та О. Романовський, які розробляють методологічні основи формування лідерських якостей у студентської молоді. *Психологічний аспект* розвитку лідерства висвітлено в дослідженнях В. Бондаренко, Т. Вежевич, Н. Жеребової, які вивчають особистісні детермінанти лідерської поведінки та психологічні механізми формування лідерських компетентностей. *Управлінський підхід* до лідерства в освітній сфері розвивають П. Бабочкіна, М. Братко, Б. Головешко, А. Зоріна, які досліджують особливості керівної діяльності в освітніх закладах та методи підготовки управлінських кадрів. *Соціально-філософський напрям* представлений працями Т. Гури, С. Гармаша, О. Пономарьова, які досліджують лідерство як соціальний феномен та його роль у суспільних трансформаціях.

Методичні аспекти розвитку лідерських якостей здобувачів вищої освіти розробляють Л. Кайдалова, А. Книш, А. Куриця, які створюють практичні інструменти та технології формування лідерських компетентностей в освітньому процесі. *Формування умов для розвитку лідерських якостей* стали предметом дослідження Л. Локошко, Т. Прохоренко, К. Садохіної, В. Татенко, О. Чорної, В. Ягодникової.

Отже, аналіз наукових праць дозволяє виділити кілька *ключових тенденцій у сучасних дослідженнях лідерства*: *еволюція парадигм* (перехід від розуміння лідерства як вродженої якості до концепції лідерських компетентностей, які можна розвивати через спеціальні освітні програми); *інтеграція підходів* (поєднання психологічних, педагогічних, управлінських та соціологічних аспектів у комплексному вивченні феномену лідерства); *контекстуалізація досліджень* (врахування культурних, національних та професійних особливостей у розробці теорій та практичних рекомендацій щодо розвитку лідерства); *практико-орієнтованість* (зростання уваги до розробки конкретних методів, технологій та інструментів формування лідерських якостей у освітньому процесі); *міждисциплінарність* (залучення досягнень нейронаук, когнітивної психології, організаційної поведінки та інших галузей знань для більш глибокого розуміння механізмів лідерства).

Водночас варто зазначити, що *специфіка розвитку лідерських якостей саме у закладах вищої освіти* залишається недостатньо дослідженою, особливо в контексті сучасних викликів цифровізації, глобалізації та воєнних дій, що актуалізує необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розкритті особливостей розвитку лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти.

Ключові **завдання** дослідження:

1. Обґрунтувати актуальність та необхідність цілеспрямованого розвитку лідерських якостей здобувачів вищої освіти в умовах сучасних соціально-економічних викликів та трансформацій освітньої системи.

2. Конкретизувати понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення змісту понять «лідерство», «лідерські якості майбутніх фахівців», «розвиток лідерських якостей у ЗВО».

3. Розкрити особливості розвитку лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання у ЗВО.

4. Охарактеризувати триетапну модель розвитку лідерства у здобувачів вищої освіти:

Ці завдання забезпечують комплексний підхід до дослідження проблеми та створюють підґрунтя для розробки науково обґрунтованої системи розвитку лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання у закладах вищої освіти.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Аналіз сучасних наукових підходів до концептуалізації *феномену лідерства* демонструє відсутність єдиного універсального визначення цього поняття, що зумовлено його багатоаспектністю та контекстуальною варіативністю.

Функціональний підхід представлений дослідженнями О. Романовського та Н. Середи, які інтерпретують *лідерство* як специфічну здатність особистості здійснювати цілеспрямований вплив на індивідів та групи з метою мобілізації їхніх зусиль для досягнення визначених цілей. Цей підхід акцентує увагу на результативності лідерського впливу та його інструментальному характері. *Процесуальний підхід*, розроблений Т. Кочубей та А. Семеновим, концептуалізує *лідерство* як динамічний результат взаємодії членів малої групи, детермінований сукупністю

особистісних якостей учасників, специфікою конкретної ситуації та характером взаємовпливу між цими факторами. Така інтерпретація підкреслює темпоральність та ситуативність лідерського феномену. *Системний підхід* О. Слюсаренко визначає *лідерство* як складний соціально-психологічний феномен, що являє собою систему прийомів впливу та характеризує відношення домінування-підкорення в групових структурах. Формування лідерства розглядається як результат взаємодії об'єктивних (цілі та завдання групи) та суб'єктивних (інтереси, потреби членів групи, дії лідера) факторів.

Систематизація наукових підходів дозволяє виділити *десять* ключових аспектів лідерства як багатовимірного явища: 1) *центр групових процесів* (координаційна та організаційна функції лідера); 2) *прояв особистісних якостей* (індивідуально-психологічні характеристики лідера); 3) *мистецтво переконання* (комунікативні та риторичні компетентності); 4) *поведінкова активність* (практичні дії та взаємодія з групою); 5) *інструмент досягнення цілей* (результативність лідерської діяльності); 6) *інтерактивна взаємодія* (взаємний вплив лідера та послідовників); 7) *мобілізаційна здатність* (інспірування та мотивування інших); 8) *соціальний вплив* (трансформація думок, почуттів та поведінки); 9) *владні відносини* (використання авторитету для керівництва); 10) *рольова диференціація* (структурування відповідальності в групі) [1], [9].

Аналіз представлених концепцій засвідчує парадигматичну плюральність у дослідженні лідерства, що відображає складність та багатовимірність цього феномену. Ральф Стогділл, відомий американський вчений у сфері лідерства, висловлював свою думку про лідерство наступним чином: «Існує майже стільки ж визначень *лідерства*, скільки людей, які намагалися його визначити». Відсутність єдиного визначення не є недоліком наукового дискурсу, а навпаки, демонструє евристичну цінність різних теоретичних підходів, кожен з яких розкриває специфічні аспекти лідерської діяльності.

Концептуалізація лідерських компетентностей майбутнього фахівця вимагає чіткого термінологічного обґрунтування базових понять «*лідерство*», «*лідер*» та «*лідерські якості*». Розглянемо спектр наукових інтерпретацій феномену лідерства в педагогічному дискурсі.

Р. Гріфін розглядає *лідерство* як результат комплексного впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників, включаючи групові цілі, індивідуальні характеристики членів групи та активну діяльність лідера як ініціатора та організатора колективних процесів. Н. Бабкова-Пилипенко інтерпретує *лідерство* як «соціальну взаємодію між керівником та

колективом, орієнтовану на реалізацію спільних завдань». В. Карманенко характеризує *лідерство* як «застосування різноманітних стратегій впливу лідером на основі його особистісних ресурсів та здібностей з метою організації, координації та моніторингу колективної діяльності». Н. Мараховська визначає *лідерство* як діяльність з організації та керівництва групою, В. Мороз розглядає лідерство як механізм здійснення конструктивного впливу групового лідера на учасників колективу в процесі досягнення колективних цілей. Н. Семченко трактує *лідерство* як механізм, через який окрема особистість здійснює вплив на групових учасників», а Г. Тітова характеризує *лідерство* як «домінуючий вплив індивіда на членів команди з метою оптимізації розв'язання колективних завдань. В. Ягоднікова визначає *лідерство* через призму відносин панування та підлеглості, впливу та спрямування у системі групової міжособистісної взаємодії, що забезпечують досягнення поставленої мети. Вчені Л. Сергеева, В. Кондратьєва, М. Хромей переконані, що «*лідерство* – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наблизатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію».

Аналіз представлених дефініцій виявляє *три основні концептуальні підходи: процесуальний* (Н. Бабкова-Пилипенко, Н. Мараховська, В. Мороз, Н. Семченко), який інтерпретує лідерство як динамічний процес; *впливовий* (Г. Тітова), що акцентує на силі впливу; та *реляційний* (В. Ягоднікова), який підкреслює міжособистісні відносини.

Узагальнюючи проведений концептуальний аналіз, *лідерство* може бути визначене як цілеспрямований процес особистісного впливу на групу, що забезпечує оптимальне досягнення спільних цілей через ефективну мобілізацію колективних ресурсів.

Термінологічна концептуалізація поняття «*лідер*» у психолого-педагогічному науковому дискурсі характеризується значною варіативністю підходів та акцентів.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «*лідер*» розглядається як «особа, яка посідає провідне місце серед інших, подібних» (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2009, с. 617).

У словнику практичного психолога поняття «*лідер*» визначається як член групи, за яким всі інші члени групи визнають право прийняття відповідальних рішень в значущих ситуаціях [13].

В. Татенко характеризує *лідера* як «члена команди, який прагне бути корисним та задовольняє командні інтереси, користується активною підтримкою групових учасників, визнається ними як особистість, здатна, використовуючи різноманітні мотиваційні механізми, спрямувати команду

до успішної реалізації визначеної мети» [11]. Н. Бабкова-Пилипенко трактує *лідера* як носія специфічних характеристик, якостей та компетентностей, що забезпечують здійснення групового впливу через мотивацію, директивні дії або інші форми стимулювання. В. Карманенко характеризує *лідера* як найвпливовішого учасника групи, який завдяки власним особистісним ресурсам демонструє проактивність у різноманітних етичних, суспільних та інших обставинах, колективній діяльності групових учасників, здійснює суттєвий вплив на них, приймає рішення у критично важливих для колективу ситуаціях та несе за них відповідальність. В. Мороз інтерпретує *лідера* як визнаного групового учасника, який, використовуючи властиві йому лідерські здібності та характеристики, обирає найбільш доцільне рішення для реалізації колективної мети. В. Полонський інтерпретує *лідера* як найавторитетнішу особистість групи, що характеризується готовністю приймати відповідальні рішення та відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні міжособистісних відносин. В. Ягоднікова визначає *лідера* як учасника групи, за яким вона визнає статусну перевагу та надає повноваження приймати рішення у значущих ситуаціях; індивіда, здатного виконувати центральну роль в організації колективної діяльності та регулюванні внутрішньогрупових відносин; людину, яка завдяки особистісним якостям має домінуючий вплив на учасників соціальної групи.

Отже, *лідер* у психологічному аспекті – це: 1) член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях; 2) особистість, здатна виконувати основну роль в організації спільної діяльності та регулюванні стосунків у групі; 3) особистість, здатна впливати на окремих членів або групу загалом, спрямовувати їхні зусилля на досягнення визначеної мети [10].

Узагальнюючи представлені підходи, *лідер* може бути концептуалізований як індивід з високим рівнем групового визнання та поваги, що забезпечує йому можливість здійснювати ефективний вплив, стимулювати та спонукати членів колективу до виконання прийнятих рішень з метою реалізації визначених завдань.

Відповідно до здійсненого концептуального аналізу, *лідер* характеризується комплексом специфічних характеристик: певними якостями, рисами та компетентностями (В. Бондаренко, Н. Бабкова-Пилипенко, О. Романовський), здібностями та орієнтацією на результат (Т. Гура, В. Мороз), визнанням, статусним становищем, цінним груповим потенціалом та колективною підтримкою (Л. Карамушка, В. Ягоднікова), проактивністю (Н. Мараховська).

Однак, як показали численні дослідження, «універсального», на всі випадки, набору лідерських якостей не існує. У психолого-педагогічній науці відсутній консенсус щодо *дефініції* поняття «лідерські якості». Як зазначає В. Ягоднікова, лідерські якості являють собою особистісні якості, які забезпечують ефективне лідерство – індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети. Н. Мараховська інтерпретує *лідерські якості* як комплексне особистісне новоутворення, що оптимізує якість педагогічної діяльності та включає мотиваційні компоненти, знанняву базу, лідерські компетентності та стабільну лідерську орієнтацію. В. Мороз трактує *лідерські якості* як різновид соціально-психологічних властивостей особистості, оскільки вони відображують її ставлення до людей та суспільства й проявляються в соціальній поведінці та діяльності. Г. Тітова визначає *лідерські якості* як характеристики, що виявляються особистістю в діяльності та характеризуються наявністю організаційних здібностей, ініціативності, відповідальності, умінь адекватно оцінювати ситуацію та здатності приймати відповідні рішення. Н. Семченко підкреслює, що *лідерські якості* є різновидом соціально-психологічних властивостей особистості, оскільки вони відображають ставлення до людей та суспільства й виявляються в соціальній поведінці та вчинках. Українська дослідниця С. Калашнікова називає *лідерські якості* особистості першоумовою прояву лідерства. В. Карманенко розглядає *лідерські якості* як специфічні особистісні характеристики, необхідні для результативного впливу на оточуючих з метою вирішення визначених завдань. Стосовно студентського контексту дослідник уточнює, що це «тип соціально-психологічних особливостей студентської особистості, що відображають його ставлення до інших людей та суспільства загалом, забезпечують ефективний вплив на учасників студентської групи та сприяють формуванню сприятливої атмосфери в колективі».

Проведений аналіз наукової літератури переконливо демонструє відсутність консенсусу серед дослідників щодо єдиного визначення поняття «*лідерські якості*», що свідчить про складність та багатоаспектність цього феномену і зумовлено кількома факторами: міждисциплінарним характером феномену лідерства, що перебуває на перетині психології, педагогіки, соціології та менеджменту; еволюцією наукових парадигм та появою нових теоретичних концепцій лідерства; контекстуальною залежністю лідерських проявів від специфіки професійної діяльності та соціокультурного середовища; складністю та багатовимірністю самого феномену лідерських якостей. Таким чином,

відсутність єдиного визначення поняття «лідерські якості» є об'єктивною реальністю сучасного наукового дискурсу, що вимагає подальших теоретичних досліджень, спрямованих на розробку інтегративної концепції, яка б синтезувала найбільш продуктивні елементи існуючих підходів та враховувала специфіку сучасних викликів підготовки майбутніх фахівців у закладах вищої освіти.

Загалом, чітке розуміння понять «лідерство», «лідер» і «лідерські якості» є фундаментальною основою для їх ефективного розвитку у майбутніх фахівців з кількох критично важливих причин. По-перше, концептуальна визначеність створює необхідну методологічну базу для розробки освітніх програм. Без чіткого розуміння того, що саме ми розвиваємо, неможливо створити ефективні навчальні курси, визначити цілі навчання та обрати адекватні методи. Розмитість понятійного апарату призводить до хаотичності освітніх заходів та знижує їх результативність.

По-друге, точна дефініція лідерських якостей дозволяє розробити валідні діагностичні інструменти для: визначення початкового рівня лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти; моніторингу прогресу в процесі навчання; оцінювання ефективності застосовуваних методів розвитку; формування індивідуальних траєкторій навчання. Без концептуальної ясності оцінювання перетворюється на суб'єктивне враження, а не на науково обґрунтований процес.

По-третє, розуміння структури та компонентів лідерських якостей дозволяє викладачам: фокусувати зусилля на розвитку конкретних аспектів лідерства, диференціювати підходи залежно від індивідуальних особливостей здобувачів вищої освіти, послідовно будувати процес формування від простих до складних навичок, інтегрувати лідерські компоненти у різні дисципліни.

По-четверте, чітке розуміння понять допомагає самим здобувачам вищої освіти: усвідомити власні сильні та слабкі сторони в контексті лідерства; сформулювати персональні цілі розвитку; рефлексувати над власним прогресом; мотивувати себе до активної участі в розвивальних заходах.

Таким чином, розуміння понять «лідер» і «лідерські якості» не є суто теоретичним завданням, а становить практичну необхідність для ефективно організації освітнього процесу. Воно забезпечує науковість, системність та результативність зусиль, спрямованих на формування лідерського потенціалу майбутніх фахівців, та створює основу для подальшого вдосконалення психолого-педагогічної практики в цій сфері.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Представлене дослідження носить базовий науково-теоретичний характер і набуває особливої значущості в контексті унікальних психологічних проблем, що постали перед українським суспільством під час триваючої широкомасштабної агресії. Методологічну платформу дослідження складає комплекс універсальних наукових підходів та аналітичних інструментів, які пристосовано до вивчення особливостей підготовки майбутніх фахівців в умовах воєнного стану та перспектив післявоєнного відновлення.

Для ідентифікації та структурування концепцій дослідження лідерських якостей майбутніх фахівців застосовувалися аналітичні та синтетичні методи, що створили можливість глибокого розуміння специфіки формування лідерського потенціалу в процесі навчання у закладах вищої освіти. Пріоритетну увагу приділено інтеграції досягнень сучасної української та зарубіжної наукової думки при розгляді лідерських якостей майбутніх фахівців як цілісного концепту, що еволюціонує відповідно до нагальних потреб суспільства.

Техніки абстракції та співставлення застосовано для виділення фундаментальних лідерських якостей майбутніх фахівців, необхідних для управління власним професійним розвитком та кар'єрою. Компаративний підхід виявив характерні особливості вимог до професійної підготовки майбутніх фахівців в Україні порівняно з державами, що мають практичний досвід реабілітації після збройних протистоянь. Сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю та постійною появою нових професій при одночасному зникненні традиційних спеціальностей. Фахівці повинні бути готові до постійного навчання та перекваліфікації, що вимагає лідерських якостей. Зростання ролі проектної діяльності та тимчасових команд означає, що більшість фахівців регулярно опиняються в ситуаціях, де необхідно швидко встановити ефективну взаємодію з новими колегами, розподілити ролі та відповідальність, забезпечити координацію діяльності. Навіть не займаючи формальних керівних посад, спеціалісти повинні володіти навичками неформального лідерства.

Узагальнюючий метод став основою для дослідження концептуального фундаменту лідерських характеристик українських фахівців в умовах масштабної соціальної кризи. Це сприяло виокремленню універсальних та специфічних аспектів у наукових концепціях щодо змістового наповнення терміну «лідерські якості» в контексті упорядкування результатів наукових розвідок проблематики формування лідерського потенціалу майбутніх фахівців.

Виняткового значення в цьому дослідженні набуває поєднання класичних теоретичних концепцій з практичним досвідом українських психологів, які починаючи з моменту початку повномасштабної агресії, накопичили неповторний багаж прикладних знань у сфері психологічного супроводу в умовах збройного конфлікту. Такий методологічний підхід створює підґрунтя для створення сучасної концепції розвитку лідерських якостей майбутніх фахівців, що відповідає критичним потребам відновлення психологічного здоров'я української спільноти.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

У сучасному динамічному світі, де швидкі зміни стають нормою, потреба в кваліфікованих лідерах зростає експоненційно. Заклади вищої освіти (ЗВО) відіграють ключову роль у формуванні не лише професійних компетентностей майбутніх фахівців, але й їхніх *лідерських якостей*. *Розвиток лідерства у студентському середовищі* є стратегічним завданням, яке визначає конкурентоспроможність як окремих випускників, так і національної економіки загалом.

Нажаль, традиційна лекційно-семінарська модель навчання, яка довгий час домінувала у вищій освіті, створює *системні перешкоди для розвитку лідерських якостей*: традиційний формат «викладач-транслятор знань» не передбачає активної участі здобувачів вищої освіти у процесі навчання, що суперечить природі лідерства як діяльнісного феномену; здобувачі звикають бути споживачами інформації, а не ініціаторами та організаторами діяльності; традиційна система оцінювання базується на індивідуальних досягненнях, що не стимулює розвиток навичок командної роботи, делегування та координації діяльності інших людей; академічні курси часто зосереджуються на вивченні теорій лідерства, але не надають можливостей для їх практичного застосування у реальних ситуаціях групової взаємодії; традиційні форми контролю (іспити, залікові роботи) не дозволяють оцінити та скоригувати лідерські прояви здобувачів вищої освіти; авторитарна модель взаємодії «викладач-здобувач освіти» не створює простору для проявів лідерства та ініціативи [1].

Важливо розуміти, що ці виклики є взаємопов'язаними та посилюють один одного. Традиційні методи навчання зменшують мотивацію здобувачів вищої освіти, що, в свою чергу, ускладнює залучення ресурсів для інноваційних програм. Складність оцінювання заважає доведенню ефективності нових підходів, що знижує готовність адміністрації інвестувати в них. Подолання цих викликів вимагає комплексного системного підходу, який враховує всі зазначені аспекти та передбачає

поступову трансформацію освітнього середовища у напрямку більшої інтерактивності, практичності та студентоцентрованості.

Сучасна українська вища школа демонструє парадигмальний зсув від традиційної знанневої моделі до *компетентнісного підходу*, що актуалізує необхідність формування не лише професійно компетентних спеціалістів, а й *особистостей з вираженими лідерськими якостями*. Така трансформація зумовлена відмовою від позиції безініціативності та відсутності відповідальності, що не задовольняє потреби сучасного ринку праці.

Аналіз наукового дискурсу виявляє *три основні концептуальні позиції щодо можливостей розвитку лідерських якостей*:

1. *Контекстуальний підхід* (Ф. Герцберг, Г. Гривз, Д. Адайр) постулює ситуативну зумовленість лідерських якостей та необхідність адаптації лідерського стилю до специфіки групи та обставин. Цей підхід підкреслює динамічність та варіативність лідерських проявів залежно від контексту діяльності.

2. *Генетично-детерміністичний підхід* (П. Нортхаус, М. Ломбарді) акцентує увагу на вродженому характері лідерських схильностей та генетичній зумовленості індивідуальних відмінностей у лідерському потенціалі, що обмежує можливості цілеспрямованого формування лідерських якостей.

3. *Розвивальний підхід* (більшість сучасних дослідників) розглядає лідерство як особливий різновид міжсуб'єктних взаємин, що може розвиватися через спеціальні освітні програми та практичну діяльність.

Систематизація підходів українських дослідників (А. Баранова, В. Блохіна, О. Бортникова, Т. Гура, Л. Карамушка, О. Кокун, С. Максименко, В. Осьодло, О. Пономарьова, О. Романовський, В. Татенко, Т. Фелькель та ін.) дозволяє виділити *багатокомпонентну структуру лідерських якостей здобувачів вищої освіти*:

Індивідуально-особистісний включає самопізнання, самоствердження, самостійність, здатність до самовизначення, ентузіазм та романтизм, що становить особистісну основу лідерського потенціалу.

Мотиваційний охоплює внутрішню готовність до лідерства, упевненість у собі, потребу в досягненні, прагнення до самоствердження і самореалізації, що забезпечує енергетичну базу лідерської активності.

Соціально-психологічний включає емоційний інтелект, емпатію, доброзичливість, здатність до співпраці, що формує соціальну основу ефективного лідерства.

Індивідуально-комунікативний охоплює навички ефективної комунікації, активного слухання, переконання та впливу на думки інших, що становить інструментальну основу лідерського впливу.

Організаторський включає навички планування, управління, прийняття рішень, координації групової діяльності, що забезпечує функціональну ефективність лідерства.

Г. Тітова запропонувала комплексні критерії оцінювання лідерського розвитку, що включають:

Мотиваційну готовність – бажання виконувати лідерські функції та внутрішня готовність до прийняття відповідної ролі.

Пізнавальну готовність – знання правил ефективної комунікації, розуміння завдань, володіння алгоритмами організаторської діяльності.

Практично-дійову готовність – результативність лідерської діяльності.

Особистісно-позиційну готовність – взаємне сприйняття лідера групою та групи лідером.

О. Романовський та А. Петрова виділили *триетапну модель розвитку лідерства у здобувачів вищої освіти*:

Перший етап передбачає *ціннісне осмислення лідерських компетенцій* через засвоєння знань про особистість, її структуру та закономірності розвитку.

Другий етап характеризується *актуалізацією лідерського потенціалу* через спеціальні заняття, індивідуальні консультації, участь у дискусіях та тестуванні.

Третій етап спрямовано на *практичну реалізацію лідерського потенціалу* через організацію заходів для оцінки ставлення до власних можливостей та пошук конструктивних шляхів їх активізації [3], [8].

Проведений нами аналіз наукової літератури підтверджує, що *заклади вищої освіти відіграють ключову роль у розвитку лідерського потенціалу здобувачів вищої освіти* через спеціальні курси з лідерства та управління, тренінгові програми розвитку лідерських навичок, проектну діяльність та практичні завдання, створення сприятливого середовища для експериментування з лідерськими ролями, інтеграцію лідерських компонентів у загальну освітню програму тощо.

Структурний аналіз лідерських компетентностей здобувачів вищої освіти дозволяє виокремити *п'ять взаємопов'язаних складових, що детермінують розвиток їхнього лідерського потенціалу*:

Особистісно-рефлексивний компонент охоплює внутрішні психологічні характеристики, які становлять основу лідерської ідентичності. До цієї групи належать здатність до саморефлексії та самоаналізу, автономність у прийнятті рішень, внутрішня мотивація до самореалізації, а також емоційна насиченість та ідеалістичність у ставленні до діяльності.

Спонукально-цільовий компонент представлений системою внутрішніх стимулів та прагнень, що активізують лідерську поведінку. Цей блок включає віру в особисту ефективність, орієнтацію на досягнення високих результатів, потребу в особистісному зростанні та прагнення до визнання власних здобутків.

Міжособистісно-інтерактивний компонент відображає здатність до ефективною соціальною взаємодією та створення позитивного психологічного клімату в колективі. Він характеризується розвинутими навичками міжособистісного спілкування, здатністю до емоційного резонансу з іншими людьми, схильністю до кооперативної поведінки та створення атмосфери взаємної підтримки.

Вербально-впливовий компонент включає сукупність комунікативних здібностей, що забезпечують ефективний інформаційний обмін та формування думок оточуючих. Цей компонент передбачає майстерність у вербальному вираженні ідей, здатність до активної перцепції інформації від співрозмовників, а також уміння здійснювати переконливий вплив на когнітивні установки та поведінкові моделі інших осіб.

Управлінсько-координаційний компонент представляє собою систему адміністративних та організаційних компетентностей, необхідних для ефективного керівництва групою. До його складу входять навички стратегічного та оперативного планування, здатність до аналізу ситуації та прийняття обґрунтованих рішень, уміння координувати діяльність членів колективу та забезпечувати досягнення поставлених цілей через ефективне розподілення ресурсів та повноважень.

Зазначені компоненти функціонують як інтегрована система, де розвиток кожної складової сприяє загальному підвищенню *лідерського потенціалу особистості та формуванню цілісної лідерської компетентності здобувача вищої освіти.*

Отже, сучасні здобувачі вищої освіти-лідери формуються в умовах, які вимагають від них не лише традиційних управлінських навичок, але й здатності до кризового лідерства, травма-інформованого підходу, національно-патріотичної свідомості та готовності до постконфліктного відновлення.

Ефективна система формування лідерства вимагає комплексного підходу, що включає інноваційні методи навчання, підготовку викладачів, створення відповідної інфраструктури та культури. Заклади вищої освіти повинні адаптувати свої програми та методи до цих нових реалій, забезпечуючи формування лідерів, здатних не лише вижити в умовах війни, але й стати рушійною силою відновлення та розвитку України в майбутньому. Успішна реалізація програм розвитку лідерства у закладах вищої освіти потребує комплексних змін в організації навчального процесу, підготовці викладацьких кадрів, створенні відповідної інфраструктури та формуванні лідерської культури в академічному середовищі. Це вимагає значних інвестицій та політичної волі на рівні як окремих закладів освіти, так і національної освітньої системи в цілому.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Проведений аналіз переконливо демонструє, що розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців під час навчання у закладах вищої освіти є не лише актуальним освітнім завданням, але й стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності особистості, організацій та суспільства в цілому у XXI столітті. Сучасні глобальні виклики – від технологічних революцій до соціальних трансформацій, від екологічних криз до геополітичних конфліктів – висувають принципово нові вимоги до професійної підготовки фахівців. Традиційна модель освіти, орієнтована переважно на передачу спеціалізованих знань та формування вузькопрофесійних навичок, виявляється недостатньою для підготовки випускників до реалій динамічного та непередбачуваного світу.

Лідерські якості стають базовими компетентностями, необхідними для успішної професійної діяльності незалежно від галузі та посадового рівня. Здатність до стратегічного мислення, ефективної комунікації, управління командами, прийняття рішень в умовах невизначеності та мотивації інших до досягнення спільних цілей є критично важливими для всіх категорій сучасних фахівців – від рядових спеціалістів до топ-менеджерів.

Розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців у закладах вищої освіти передбачає створення умов для формування лідерських навичок, що позитивно впливають на академічну успішність, психологічний стан та подальший професійний успіх студентів. Психологічні особливості студентського віку, академічна свобода, різноманітність видів діяльності, доступ до менторів та можливість безпечного експериментування

створюють оптимальні умови для розвитку лідерського потенціалу, які рідко зустрічаються в такій комбінації на інших етапах життя.

Інтеграція лідерських компонентів у навчальний процес вимагає системного підходу на всіх рівнях – від окремих дисциплін до інституційної стратегії закладу. Ефективними виявляються інтерактивні методи навчання, проектна діяльність, студентське самоврядування, менторські програми та партнерство з бізнес-спільнотою. Особливого значення набуває цифровізація освітнього процесу та адаптація методів навчання до потреб мережевого суспільства.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Незважаючи на значний обсяг проведеного аналізу, проблематика розвитку лідерських якостей у закладах вищої освіти залишається відкритою для подальших наукових розвідок у напрямі лонгitudних досліджень випускників ЗВО з різним рівнем залученості до лідерських програм, що дозволило б отримати об'єктивні дані про довгостроковий вплив університетської підготовки на кар'єрні траєкторії та лідерську ефективність. Особливий інтерес становить порівняльний аналіз професійного розвитку випускників традиційних програм та програм з посиленням лідерським компонентом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] Л. Г. Кайдалова, Н. Б. Щокіна, Н. В. Альохіна, «Формування лідерських якостей студентів на основі інноваційних методів навчання», *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*, № 7, pp. 34–37, 2016.
- [2] О. М. Кокун, «Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера», *Вісник Національного університету оборони України*, вип. 4, с. 170–174, 2012.
- [3] *Лідерські якості в професійній діяльності* / О. Г. Романовський, С. М. Резнік, Т. В. Гура та ін. Харків, Україна : НТУ «ХПІ», 2017.
- [4] Л. В. Лебедик, «Розвиток лідерства в колективі за системою Антона Макаренка», на Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. *Публічне управління та адміністративний менеджмент: сучасні тренди та перспективи*. Харків : Видав. центр «Global Scientific Trends», 2021, с. 112–113.
- [5] Л. В. Лебедик, В. Ю. Стрельніков, «Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України», *Теорія і практика управління соціальними системами*, № 3, с. 40–49, 2021.

- [6] Б. Луценко, «Формування та розвиток лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України», *Інноваційна педагогіка*, т. 2, вип. 25, с. 112–114, 2020.
- [7] *Педагогіка лідерства* / О. Г. Романовський, В. Є. Михайличенко, Л. М. Грень. Харків, Україна : НТУ «ХП», 2018.
- [8] О. Г. Романовський, В. В. Бондаренко, «Інноваційне формування повного спектру особистісних якостей лідера у всіх видах професійної діяльності на прикладі майбутніх психологів», *Теорія і практика управління соціальними системами*, № 2, с. 3–13, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2017_2_3 Дата звернення: Квіт. 10, 2025.
- [9] Н. Сушик, «Теоретичні основи формування лідерських якостей учнівської молоді», *Науковий вісник Східноєвропейського нац. університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, № 7, с. 110–114, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2013_7_26 Дата звернення: Квіт. 10, 2025.
- [10] В. Ю. Стрельников, Л. В. Лебедик, «Дев'ять кроків ефективного навчання лідерству», *Імідж сучасного педагога*, № 7/8(76/77), с. 25–30, 2007.
- [11] В. О. Татенко, *Лідер XXI / Lider XXI. Соціально-психологічні студії*. Київ, Україна : Вид. дім «Корпорація», 2004.
- [12] В. Б. Шапар, *Словник практичного психолога*. Москва, Росія : АСТ; Харків, Україна : Торсинг, 2005. (Бібліотека практичної психології). (російською).

Матеріал надійшов до редакції 10.08.2025 р.

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES OF FUTURE SPECIALISTS IN THE PROCESS OF LEARNING AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Oleksandra Brukhovetska,

Doctor of Psychological Sciences, Professor,
Professor of the Department of Psychology Educational
and Scientific Institute of Law and Psychology
National Academy of Internal Affairs;
Professor Department of Psychology and Personal Development
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-4884-2878>
ciparisab011@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the conceptual analysis of the leadership phenomenon and the justification of theoretical and methodological foundations for developing leadership qualities in future specialists during their studies at higher education institutions. A comprehensive analysis of contemporary scientific approaches to understanding leadership has been conducted, revealing the absence of a single universal definition of this concept, which is conditioned by its multifaceted nature and contextual variability. Three main conceptual approaches to interpreting leadership have been identified: functional, processual, and systemic. Ten key aspects of leadership as a multidimensional phenomenon have been systematized, including coordination function, personal qualities, communicative competencies, behavioral activity, effectiveness, interactivity, mobilization capacity, social influence, power relations, and role differentiation. The variability of definitions of the concept "leader" in psychological-pedagogical discourse has been analyzed, and a generalizing interpretation of a leader as an individual with a high level of group recognition, capable of exerting effective influence on the collective for implementing common tasks, has been proposed. The absence of consensus regarding the definition of "leadership qualities" has been revealed, and various approaches to understanding them as socio-psychological personality traits or integrated personality formation have been systematized. The main obstacles of the traditional lecture-seminar learning model for developing leadership qualities have been identified, including passivity of education seekers, individualistic orientation of assessment, theoretical nature without practical application, lack of feedback on leadership behavior, and hierarchical relationships. The paradigmatic shift of Ukrainian higher education from knowledge-based to competency-based educational model has been substantiated. Three main conceptual positions regarding the possibilities of developing leadership qualities have been systematized: contextual approach (situational conditioning), genetic-deterministic approach (innate predispositions), and developmental approach (possibility of purposeful formation through educational programs). A five-component structure of leadership qualities of higher education seekers has been defined: personal-reflective (self-reflection, autonomy, internal motivation), motivational-purposeful (belief in effectiveness, achievement orientation), interpersonal-interactive (social interaction, emotional resonance), verbal-influential (communicative abilities, persuasion), and managerial-coordinational (planning, decision-making, coordination) components. Comprehensive criteria for evaluating leadership

development (motivational, cognitive, practical-active, and personal-positional readiness) and a three-stage model of leadership development (value comprehension, potential actualization, practical implementation) have been presented. It has been substantiated that an effective leadership formation system requires the integration of innovative teaching methods, faculty training, creation of appropriate infrastructure, and leadership culture in the academic environment. The particular relevance of developing leadership qualities in the context of contemporary challenges, including the need for crisis leadership and readiness for post-conflict recovery, has been emphasized.

Keywords: leadership; leader; leadership qualities; structure of leadership qualities; development of leadership qualities; future specialists; higher education seekers; higher education institutions.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] L. H. Kaidalova, N. B. Shchokina, N. V. Alokhiina, «Formuvannia liderskykh yakostei studentiv na osnovi innovatsiinykh metodiv navchannia», *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*, № 7, s. 34–37, 2016. (in Ukrainian).
- [2] O. M. Kokun, «Psykhologichna struktura liderskykh yakostei maibutnoho ofitsera», *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vyp. 4, s. 170–174, 2012. (in Ukrainian).
- [3] *Liderski yakosti v profesiinii diialnosti* / O. H. Romanovskyi, S. M. Reznik, T. V. Hura ta in. Kharkiv, Ukraina : NTU «KhPI», 2017. (in Ukrainian).
- [4] L. V. Lebedyk, «Rozvytok liderstva v kolektyvi za systemoiu Antona Makarenka», na Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Publichne upravlinnia ta administratyvnyi menedzhment: suchasni trendy ta perspektyvy. Kharkiv : Vydav. tsentr «Global Scientific Trends», 2021, s. 112–113. (in Ukrainian).
- [5] L. V. Lebedyk, V. Yu. Strelnikov, «Formuvannia liderskykh yakostei u maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy», *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*, № 3, s. 40–49, 2021. (in Ukrainian).
- [6] B. Lutsenko, «Formuvannia ta rozvytok liderskykh yakostei u maibutnikh ofitseriv Natsionalnoi hvardii Ukrainy», *Innovatsiina pedahohika*, t. 2, vyp. 25, s. 112–114, 2020. (in Ukrainian).
- [7] *Pedahohika liderstva* / O. H. Romanovskyi, V. Ye. Mykhailychenko, L. M. Hren. Kharkiv, Ukraina : NTU «KhPI», 2018. (in Ukrainian).

- [8] O. H. Romanovskiy, V. V. Bondarenko, «Innovatsiine formuvannia povnoho spektru osobystisnykh yakosti lidera u vsikh vydakh profesiinoi diialnosti na prykladi maibutnykh psykholohiv», *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*, № 2, s. 3–13, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2017_2_3 Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [9] N. Sushyk, «Teoretychni osnovy formuvannia liderskykh yakosti uchnivskoi molodi», *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedahohichni nauky*, № 7, s. 110–114, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2013_7_26 Data zvernennia: Kvit. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [10] V. Yu. Strel'nikov, L. V. Lebedyk, «Deviat krokiv efektyvnoho navchannia liderstvu», *Imidzh suchasnoho pedahoha*, № 7/8(76/77), s. 25–30, 2007. (in Ukrainian).
- [11] V. O. Tatenko, *Lider XXI / Lider XXI. Sotsialno-psykholohichni studii*. Kyiv, Ukraina : Vyd. dim «Korporatsiia», 2004. (in Ukrainian).
- [12] V. B. Shapar, *Slovnnyk praktychnoho psykholoha*. Moskva, Rosiia : AST; Kharkiv, Ukraina : Torsynh, 2005. (Biblioteka praktychnoi psykholohii). (in Russian).

Retrieved August 10, 2025

Reviewed August 30, 2025

Published September 24, 2025

отримано

рецензовано

опубліковано



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Oleksandra Brukhovetska, 2025