

**Яновська Т. А.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології  
Полтавського національного педагогічного університету  
імені В. Г. Короленка  
ORCID: 0000-0002-7144-689X*

**Гончарова Н. О.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології  
Полтавського національного педагогічного університету  
імені В. Г. Короленка  
ORCID: 0000-0002-7747-2589*

**Харченко А. С.**

*кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології  
Полтавського національного педагогічного університету  
імені В. Г. Короленка  
ORCID: 0000-0002-7048-4966*

## ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО ЗНАЧУЩИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

### PSYCHOLOGICAL CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONALLY SIGNIFICANT LEADERSHIP QUALITIES OF FUTURE HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Дана стаття присвячена теоретичному і практичному дослідженню проблеми психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Характеризується сутність феноменології лідерства у психологічній літературі. Лідерство розуміється як соціальне явище, яке проявляється в організованих групах, що прагнуть спільної мети; ставлення домінування та підпорядкування у системі міжособистісних відносин; здатність впливати на окремі особи та групи; вміння працювати з людьми та спрямовувати їх до оптимального результату; ефективна комунікація; вміння керувати іншими людьми й самим собою; висока міра самостійності та критичності мислення, особистісна активність, рефлексивність та ініціативність. Розглянуто особливості розвитку професійно важливих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти, де дослідницька робота розвиває творчі та інтелектуальні здібності, а педагогічні цілі спонукають до глибокого узагальнення та систематизації матеріалу. Проаналізовано функціональний прояв лідерства, який визначається різноманітністю лідерських якостей від інтелектуальних здібностей до організаторської проникливості.

Аналізуються методичні основи емпіричного дослідження психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти: діагностика лідерських, комунікативних і організаторських здібностей, спрямованість особистості на мотивацію успіху. Дані методики відповідають специфіці досліджуваного явища, дозволяють розкрити різні аспекти дослідження психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Проаналізовано організацію дослідження, результати діагностики психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти: характеристика лідерських здібностей; комунікативних та організаторських здібностей студентів; рівня мотивації до успіху.

**Ключові слова:** лідер, лідерські якості, здібності, комунікативні здібності, організаторські здібності, мотивація, рівень мотивації, рівень мотивації до успіху, майбутні керівники закладів освіти (студенти).

This article is devoted to the theoretical and practical study of the problem of psychological conditions for the development of professionally significant leadership qualities of future heads of educational institutions. The essence of the phenomenology of leadership in psychological literature is characterized. Leadership is understood as a social phenomenon that manifests itself in organized groups striving for a common goal; an attitude of dominance and subordination in the system of interpersonal relations; the ability to influence individuals and groups; the ability to work with people and direct them to optimal results; effective communication; the ability to manage other people and oneself; a high degree of independence and critical thinking, personal activity, reflection and initiative. The features of the development of professionally important leadership qualities of future heads of educational institutions are considered, where research work develops creative and intellectual abilities, and pedagogical goals encourage deep generalization and systematization of the material. The functional manifestation of leadership, which is determined by the variety of leadership qualities from intellectual abilities to organizational acumen, is analyzed.



The methodological foundations of empirical research into the psychological conditions for the development of professionally significant leadership qualities of future heads of educational institutions are analyzed: diagnostics of leadership, communicative and organizational abilities, and the orientation of the individual towards motivation for success. These methods correspond to the specifics of the phenomenon under study and allow us to reveal various aspects of the study of the psychological conditions for the development of professionally significant leadership qualities of future heads of educational institutions. The organization of the study, the results of the diagnostics of the psychological conditions for the development of professionally significant leadership qualities of future heads of educational institutions were analyzed: characteristics of leadership abilities; communicative and organizational abilities of students; level of motivation for success.

**Key words:** leader, leadership qualities, abilities, communication skills, organizational skills, motivation, level of motivation, level of motivation for success, future leaders of educational institutions (students).

**Постановка проблеми.** Реформи, що відбуваються в українській системі вищої освіти, висувають особливі вимоги до якості освітнього процесу та загальних і фахових компетенцій майбутніх керівників закладів освіти. Майбутні керівники повинні відповідати світовим стандартам, стандарту представника інтелектуальної еліти, повною мірою володіти управлінськими й лідерськими функціями, а саме: бути неперевершеним, філігранним і віртуозним організатором навчально-виховного процесу, гідним зразком для наслідування учнівської молоді, студентів, магістрантів, аспірантів. Нові цільові установки вищої освіти вимагають змін у змісті та структурі підготовки здобувачів, яка повинна сприяти формуванню готовності до професійної діяльності в системі вищої освіти, підвищення рівня педагогічної майстерності.

Феномен «лідерство» є предметом багатьох зарубіжних і вітчизняних досліджень в галузі філософії, психології, соціології, педагогіки та ін. Проте, попри значну кількість робіт, присвячених лідерству й розвитку професійно значущих лідерських якостей педагога, слід відзначити, що питанням теоретико-прикладного характеру, що стосуються розвитку лідерських якостей у студентів закладу вищої освіти приділяється мало уваги.

У психології дотепер недостатньо вивченими залишаються: ступінь, особливості та динаміка розвитку окремих лідерських якостей у студентів; вплив післядипломної освіти на процес формування та розвиток професійно значущих лідерських якостей керівників закладів освіти; умови, що сприяють розвитку професійно значущих лідерських якостей керівників/майбутніх викладачів вищої освіти в освітньому просторі університету; зміст діяльності психологічної служби закладу із застосуванням орієнтованих психологічних технологій з розвитку лідерських якостей.

Таким чином, до цього часу невирішеною залишається психологічна проблема щодо забезпечення ефективного розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній українській психологічній науці такі напрями дослідження, як розвиток професійної компетентності, лідерство, стратегічне управління в кризових ситуаціях, формування навичок (soft skills), емоційний інтелект та здатність управління діяти в умовах невизначеності вивчали Г. Єльнікова, Л. Карамушка, О. Локшина, Т. Сорочан [2, с. 18; 4, с. 124]. Розвиток лідерських якостей юнацтва, соці-

ально-психологічні чинники й цифрова трансформація лідерства (e-leadership), молодіжне самоврядування, лідерство як засіб соціалізації, волонтерство як платформа для розвитку лідерських якостей, особливості психологічного благополуччя, емоційної стійкості та ціннісних орієнтацій майбутніх фахівців розкриті у працях О. Коновалової, В. Москаленка, Н. Панасенко, І. Сингаївської, І. Федотенко, О. Хохліної, С. Яланської [1, с. 156; 3, с. 35; 5, с. 71; 6, с. 79; 7, с. 188].

**Метою дослідження** є виявлення та обґрунтування психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Метою експерименту була діагностика студентів, спрямована на виявлення лідерського потенціалу, здібностей та особистісних якостей, значущих для професійної діяльності керівника закладу освіти. У дослідженні взяли участь 90 студентів двох спеціальностей Менеджмент та Логопедія.

За допомогою методики «Діагностика лідерських здібностей» (за Є. Жаріковою, Є. Крушельницьким) було визначено показники лідерських здібностей. Встановлено, що більшості студентам обох спеціальностей властивий низький і середній ступінь вираженості лідерських якостей, менший показник має висока вираженість лідерських якостей та диктаторство. Так, результати діагностики лідерських здібностей показали, що 37% осіб мають низький ступінь вираженості лідерських якостей. Це свідчить про те, що студенти не достатньо активно проявляють ініціативу, слабо беруть участь в житті колективу та закладі вищої освіти. Виявлено, що 41% студентів притаманний середній ступінь вираженості лідерських якостей, тобто переважає середнього рівня вказує на наявність значного адаптивного потенціалу студентів: вони здатні брати на себе відповідальність у звичних ситуаціях, проте в умовах невизначеності частіше обирають роль виконавців. Найбільший показник високого ступеня вираженості лідерських якостей визначений у 15% осіб, а показник лідера, схильного до диктату (дуже високий ступінь вираженості) мають 7% здобувачів вищої освіти. Низький відсоток схильності до диктату (7%) у поєднанні з помірним показником високого рівня лідерства (15%) свідчить про те, що студентському середовищу загалом притаманна демократичність, проте спостерігається дефіцит яскраво виражених стратегічних лідерів, здатних вести за собою колектив. Аналіз отриманих даних дозволяє констатувати,

що більшість студентів займають очікувальну позицію (78% з низьким та середнім показником). Це може бути наслідком як індивідуально-психологічних особливостей (страх помилки, невпевненість), так і недостатньої залученості до активних форм соціальної взаємодії. Особливої уваги заслуговує той факт, що лише кожен сьомий студент (15%) готовий до повноцінного лідерства, що ставить перед закладом освіти завдання щодо створення «ліфтних» механізмів для розвитку ініціативності молоді.

Наступним кроком було проаналізовано результати діагностики мотивації до досягнення до успіху студентів, отриманих за тестом Т. Елерса. Вони допомогли зрозуміти вмотивування студентів на перемогу та страх перед невдачею, що виявляється в постійній напрузі людини, яка працює в умовах хронічного стресу й, одночасно, намагається діяти за правилами або своїм уявленням про роль, яку вона повинна грати в колективі.

Високий рівень мотивації до успіху був відзначений у 25% осіб спеціальності Менеджмент та 19% студентів – Логопедія. Середній рівень мотивації до успіху притаманний 45% студентам спеціальності Менеджмент та 48% студентам – Логопедія. Низький рівень мотивації до успіху спостерігався у 33% студентів спеціальності Логопедія та у 30% осіб спеціальності Менеджмент. Отже, в обох групах майже половина студентів (45-48%) мають середній рівень мотивації. Це свідчить про те, що більшість майбутніх фахівців налаштовані на стабільну роботу без надмірних ризиків. Вони готові докладати зусиль, але не обов'язково прагнуть «підкорити світ» будь-якою ціною. Вищий показник високої мотивації у менеджерів (25% проти 19%) цілком логічний. Спеціальність Менеджмент за своєю природою орієнтована на конкуренцію, досягнення КРІ (Key Performance Indicators – Ключові показники ефективності), кар'єрне зростання та лідерство. Для таких студентів успіх часто вимірюється зовнішніми атрибутами: посадою, статусом та прибутком. Нижчий відсоток високої мотивації до успіху у логопедів не означає, що вони «гірші» студенти. У допоміжних професіях (педагогіка, медицина) мотивація часто зміщена з досягнення особистого успіху на допомогу іншим (альтруїстична мотивація). Для них важливішим може бути не «успіх» як соціальний статус, а якість корекційної роботи. Третина студентів в обох групах (30-33%) мають низьку мотивацію до успіху. Це може свідчити про кілька факторів: випадковий вибір професії (студенти навчаються «за звичкою» або за порадою батьків); страх невдачі (іноді за низькою мотивацією стоїть захисний механізм – «я не намагаюся, тому мені не боляче програвати»); емоційне вигорання (особливо актуально для логопедів, де навчання складне, а віддача від роботи відчувається не одразу). Підкреслимо: незначна різниця у показниках низької та середньої мотивації (3%) говорить про те, що загальне ставлення до навчання та майбутньої праці у цих груп є дуже схожим, попри кардинально різні сфери діяльності.

Наступним кроком було дослідження показників комунікативних та організаторських вмінь, отриманих за допомогою методики «Оцінка комунікативних та організаторських здібностей особистості» (за В. Синявським, А. Федоришиним). Методика дозволила виявити такі комунікативні та організаторські схильності студентів, як уміння чітко та швидко встановлювати ділові та товариські контакти з людьми й прагнення їх розширювати, участь у групових заходах, уміння впливати на людей, прагнення виявляти ініціативу. Комунікативні вміння серед осіб спеціальностей Менеджменту та Логопедії були розподілені між такими рівнями: низький, нижчий за середній, середній, високий і дуже високий. На дуже високому рівні відчувають потребу у спілкуванні 7% студентів спеціальності Менеджмент. Це означає, що більшість майбутніх менеджерів розглядають комунікацію не як особисту емоційну потребу (спілкування заради спілкування), а як інструмент. Низький відсоток «дуже високої потреби» у менеджерів (7%) є гарним знаком для професійної стійкості: вони менше ризикують емоційно вигоріти від надлишку контактів, оскільки зберігають певну дистанцію. І, в той же час, дуже висока потреба у спілкуванні може заважати менеджеру приймати жорсткі рішення або дотримуватися субординації, бо він занадто прагне «подобатися» всім. Високий рівень умінь майбутніх менеджерів (35%) свідчить про їх здатність до переконання, лідерства, розв'язання конфліктів та фасилітації. Для майбутніх логопедів (30%) комунікація є, передусім, емпатія, терпіння та чіткість інструкцій. Нижчий показник (порівняно з менеджерами) може пояснюватися тим, що логопедія – це більш клінічна, вузькоспеціалізована сфера, де важливіша технічна корекція мовлення, ніж соціальне домінування чи переконання мас. Середній рівень комунікативних умінь був відзначений у 47% майбутніх менеджерів та 40% майбутніх логопедів. Це студенти-менеджери (47%), які вміють підтримувати контакт, слухати й передавати інформацію, але їм може бракувати гнучкості в конфліктах або ораторської майстерності. Для логопедів (40%) середній рівень може бути критичним. Оскільки логопед працює з дітьми та дорослими, що мають порушення мовлення, йому потрібна надвисока концентрація на співрозмовнику, це отримана група студентів, якій потрібно розвивати терплячість та інтуїтивне розуміння клієнта. Рівень нижче за середній був відзначений у 11% студентів спеціальностей Менеджмент і 22% – Логопедія. Вони не прагнуть до спілкування, скуто почуваються у новій компанії; віддають перевагу проведенню часу на самоті, обмежують свої знайомства; відчувають проблеми у встановленні контактів із людьми й під час виступу перед аудиторією; погано орієнтуються у незнайомій ситуації; не відстоюють своєї думки та тяжко переживають образи. Низький рівень було відзначено у 8% студентів-логопедів, що характеризує їх як замкнених та тих, що уникають спілкування.

Організаторські вміння були розподілені між такими рівнями: низький, нижчий за середній,

середній і високий. Студенти обох спеціальностей не мають результатів дуже високого рівня. Результати дослідження свідчать про статистично значущу розбіжність у сформованості організаторських умінь: серед студентів-менеджерів високий рівень зафіксовано у 39% респондентів, що майже вдвічі перевищує показник групи студентів-логопедів (20%). Виражена перевага високого рівня організаторських здібностей у майбутніх менеджерів (39% проти 20% у логопедів) підтверджує специфіку професійного відбору та спрямованості навчання у закладах вищої освіти. Звернемо увагу, що для менеджменту організаторські здібності є профільною компетенцією, тоді як для логопедів вони, ймовірно, виступають допоміжним інструментом у корекційній роботі. Середній рівень організаторських умінь був відзначений у 48% студентів-майбутніх менеджерів та 35% студентів-логопедів. Це свідчить про те, що майже половина студентів-менеджерів має стійку базу для подальшого розвитку професійних компетенцій, тоді як серед студентів-логопедів цей показник є нижчим, що може вказувати на іншу пріоритетність софт-скілів у їхній підготовці, тобто студенти планують свою роботу, проте потенціал їх нахилів не відрізняється високою стійкістю. Рівень нижче за середній зафіксовано у кожного четвертого майбутнього логопеда (26%), що може створювати певні труднощі в майбутній професійній діяльності при організації корекційного процесу. Водночас серед менеджерів цей показник є мінімальним (13%), що свідчить про вищу ефективність професійного відбору. Низький рівень організаторських умінь виявлено у 19% майбутніх логопедів. Це вказує на групу студентів, які потребують додаткової психолого-педагогічної підтримки та розвитку soft skills, оскільки слабкі організаційні навички можуть ускладнити ведення документації та планування індивідуальних занять у майбутньому. Цей показник можна пояснити тим, що абітурієнти, обираючи логопедію, фокусуються на комунікації та допомозі, а не на лідерстві чи управлінні.

**Висновки і перспективи подальших наукових пошуків у даному напрямі.** За підсумками теоретичного та емпіричного дослідження гендерних особливостей екологічної свідомості молодших школярів можемо сформулювати такі висновки:

1) Здійснено теоретичний аналіз проблеми психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Охарактеризовано сутність феноменології лідерства у психологічній літературі. Розглянуто особливості розвитку професійно важливих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Проаналізо-

вано функціональний прояв лідерства, який визначається різноманітністю лідерських якостей від інтелектуальних здібностей до організаторської проінклівності.

2) Для дослідження психологічних умов розвитку професійно значущих лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти пропонуються такі методики: «Діагностика лідерських здібностей» (за Є. Жаріковим, Е. Крушельницьким); «Оцінка комунікативних і організаторських здібностей особистості» (за В. Синявським, А. Федоришиним); «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» (за Т. Елерсом).

3) Аналіз отриманих даних дозволяє констатувати наявність певної суперечності між потенціалом студентів та їхньою реальною активністю у професійному й соціальному середовищі. Більшість студентів мають низький або середній рівень лідерських здібностей. Це вказує на дефіцит ініціативності, низьку залученість до громадського життя та несформовану готовність брати на себе відповідальність за роботу колективу. Високий рівень лідерства притаманний лише невеликій частці опитаних, що свідчить про необхідність цілеспрямованого розвитку soft skills у закладах вищої освіти. Специфікою мотиваційної сфери є домінування середнього рівня мотивації до успіху. Значна частина студентів має низький ступінь мотивації, що в поєднанні з показниками лідерства створює ризик формування «виконавського» типу фахівця, який уникає ризику та не прагне до професійного самоствердження. Дослідження комунікативних та організаторських якостей виявило чітку залежність між обраним фахом та рівнем розвитку професійно важливих навичок. Студенти-менеджери демонструють вищі показники комунікативних здібностей, ніж майбутні логопеди. Це логічно з огляду на специфіку професії, проте навички міжособистісної взаємодії потребують додаткового вдосконалення. Також жоден із респондентів не виявив дуже високого рівня організаторських здібностей. Найтривожнішим є показник майбутніх логопедів, де значна кількість осіб мають показники цих здібностей низького та нижче середнього рівнів. Оскільки логопедична робота передбачає чітке планування та корекційний менеджмент, ці результати вказують на слабе місце у професійній підготовці.

Перспективи подальших розвідок полягають у розробці комплексних тренінгових програм, спрямованих на стимулювання організаторського потенціалу майбутніх фахівців та вивчення глибинних мотиваційних чинників, що блокують ініціативність студентської молоді.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Безпарточна О. І., Поясок Т. Б. Формування лідерських якостей у майбутніх психологів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. № 78. 2021. С. 155-160. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.78.27>
2. Біда О. А., Орос І. І., & Чичук А. П. Зміст та сутність поняття «лідерство». Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. (197). 2021. С. 17-20. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-197-17-20>
3. Брюховецька О. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». Вип. 33(62). С. 27-48. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33\(62\)-27-48](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62)-27-48)

4. Мачинська Наталя Лідерство в освіті як провідний напрям освітньої політики. Освітнологічний дискурс. 2022. № 3-4(38-39). С. 117-128. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2022.348>
5. Похилюк О. Особливості тренінгових технологій виховання лідерських якостей майбутніх спеціалістів освітньої галузі. *Молодий вчений*, 1.1 (113.1), 2023. С. 69-74. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-113.1-17>
6. Хазієв А. В. Особливості формування лідерських якостей у майбутніх психологів у закладах вищої освіти: аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2024. № 1. С. 74-85. <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2024.1.06>
7. Kalyuzhna, Y., & Noncharenko, A. (2023). Особливості розвитку лідерських якостей майбутніх психологів з різними кар'єрними орієнтаціями. *Психологія і особистість*, (2), 180–194. <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2023.2.288294>

Дата першого надходження статті до видання: 20.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026