

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ОСНОВИ УСПІШНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Харчук Олександр Анатолійович,

аспірант кафедри психології

Національного університету «Острозька академія»

ORCID ID: 0009-0009-0434-3231

Балашов Едуард Михайлович,

доктор психологічних наук, професор, кафедра психології

Національного університету «Острозька академія»

ORCID ID: 0000-0002-6486-0494

Заклад загальної середньої освіти України в умовах невизначеностей і обмежених ресурсів має надзвичайно важливе значення у всебічному розвитку, навчанні, вихованні, виявленні обдарувань, соціалізації особистості. Враховуючи ці умови, значно зростає роль керівника закладу освіти, як провідної особи управлінського процесу, та вимог до його кваліфікації й компетентностей. Саме від керівника-лідера, в більшій мірі, залежить успішність підпорядкованого йому колективу, яка, в свою чергу, має безпосередній вплив на розвиток здобувачів загальної середньої освіти. Сучасна освітня система, враховуючи конкурентність освітнього середовища та відсутність жорстко регульованої державної лінії здійснення управління закладом загальної середньої освіти, потребує управлінців нового типу – компетентних, креативних, емоційно зрілих та соціально відповідальних лідерів, які можуть сформувати стратегію розвитку закладу та згуртувати колектив задля її досягнення.

Питання формування керівника-лідера закладу загальної середньої освіти не втрачає своєї актуальності в сучасних наукових дослідженнях, адже чіткого обґрунтованого механізму перетворення менеджера в лідера станом на сьогодні не сформовано. Зарубіжні та українські вчені вивчають стилі лідерства, лідерські риси особистості, аналізують наявні теорії лідерства та їхнє поєднання, намагаються проаналізувати вплив різного роду чинників на успішність здійснення управлінської діяльності керівника.

У статті проаналізовано визначення понять «лідер» та «лідерство», розглянуто теорії лідерства, виокремлено психологічні чинники формування лідерської позиції керівника закладу загальної середньої освіти. Побудовано модель формування лідерської позиції керівника, в якій відображено його когнітивні навички, здібності та потенціал через призму життєвої позиції та метакогнітивної рефлексії.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерські компетентності, лідерський потенціал, лідерська позиція, метакогнітивна рефлексія.

Oleksandr Kharchuk, Eduard Balashov. Psychological characteristics of the formation of the leadership position of a general secondary education institution principal as a foundation for managerial effectiveness

A general secondary education institution in modern Ukraine plays an exceptionally important role in the comprehensive development, education, upbringing, identification of giftedness, and socialization of the individual. Under these conditions, the role of the school principal as the leading figure in the management process, as well as the requirements for their qualifications and competencies, increase significantly. The success of the educational institution largely depends on the principal, which, in turn, directly affects the development of students. The modern educational system, considering the competitiveness of the educational environment and the absence of a strictly regulated state policy for managing general secondary education institutions, requires a new type of manager competent, creative, emotionally mature, and socially responsible leaders capable of developing a strategy for the institution's growth and uniting the staff to achieve it.

The issue of shaping a leader-principal of a general secondary education institution remains highly relevant in modern scientific research, as there is still no clearly substantiated mechanism for transforming a manager into a leader. Both foreign and Ukrainian scholars study leadership styles, personal leadership traits, analyze existing leadership theories and their integration, and attempt to determine how various psychological and organizational factors influence the success of a principal's managerial activity.

This article analyzes the definitions of the concepts "leader" and "leadership," examines leadership theories, and identifies psychological factors that influence the formation of a school principal's leadership position. In addition, it presents a model for the formation of a principal's leadership position, illustrating how cognitive skills, leadership abilities, and leadership potential, together with the principal's life stance, through metacognitive reflection, shape their leadership position.

Key words: leader, leadership, leadership competencies, leadership potential, leadership position, metacognitive reflection.

Вступ. У сучасних реаліях діяльності, в умовах невизначеностей і обмежених ресурсів, як наслідків повномасштабного вторгнення РФ на територію України, керівник закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) має сформовані декілька завдань, успішне вирішення яких дасть можливість забезпечити розвиток закладу. По-перше, формування стратегії ЗЗСО з чітким усвідомленням тактичних кроків по її досягненню. По-друге, гуртування колективу задля успішної реалізації стратегії шляхом формування кор-

поративної культури. По-третє, забезпечення правильної навчальної та соціальної взаємодії з учнівським і батьківськими колективами з метою донесення й усвідомлення останніми цінностей та змісту корпоративної культури ЗЗСО і стратегії його діяльності. По-четверте, це конкурентна боротьба за учня з іншими ЗЗСО, які функціонують на ринку освітніх послуг. По-п'яте, готовність до постійних змін та гнучкість у відповідній реакції на них при прийнятті управлінських рішень. Аналіз цих завдань підводить до розуміння того, що керівник ЗЗСО має бути беззаперечним лідером, як через набір особистісних характеристик, так і розуміння специфіки функціонування закладу в умовах невизначеностей і обмежень.

Серед зарубіжних вчених питання лідерства досліджували такі науковці як: Б. Басс [31], К. Бланшар [33], Р. Блейк, Дж. Моутон [32], М. Вебер [44], Р. Век-

кіо [42], В. Врум [43], Ф. Гальтон [34], Д. Гоулман [35], С. Заккаро [45], К. Харріс [36] та інші.

Специфіку освітнього лідерства у своїх наукових дослідженнях вивчають такі українських вчених як: Бегей В. М. [4], Бондарчук О. І. [6], Єльнікова Г. В. [9, 10], Калініна Л. М. [11], Карамушка Л. М. [12], Коломінський Н. Л. [14], Орбан-Лембрик Л. Е. [19, 20], Пшик-Ковальська О. О. [22]. Науковці досліджують лідерство через призму психології управлінської діяльності.

Матеріали та методи. Матеріали даного теоретичного дослідження включають наукові статті, монографії, дисертаційні матеріали, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджували лідерство, управлінську компетентність керівника та складові які впливають на її успішність. Для аналізу використовувались публікації, що стосуються емоцій-

Таблиця 1

Теоретичний аналіз теорій лідерства

Назва теорії та її автори	Сутність теорії	Недоліки теорії
Теорія «великої людини» <i>Платон, Конфуцій, Лао-Цзи, Н. Макіавеллі, Г. Гегель, Ф. Ніцше</i>	Древні філософи та мислителі вважали, що ідеальний правитель має поєднувати особистісне прагнення до влади з набором вроджених людських чеснот, керуватись глобальними цілями, реагувати на потаємні бажання людей, виконувати свою роль непомітно для підлеглих. Їхня поява зумовлена історичною необхідністю та, в деяких працях, їх наділяли функціями надлюдини.	Лідерські навички є вродженими.
Теорія рис <i>Ф. Гальтон, Р. Стогділл, Р. Манн, Р. Лорд, К. ДеВадер, Дж. Алігер, Ш. Кіркпатрік, Е. Локк, С. Заккаро, К. Кемп, П. Бейдер</i>	На початковому етапі вчені стверджували, що є певний набір особистісних рис людини завдяки яким вони стають лідерами, відбувались спроби формування переліку базових рис притаманних для кожного лідера, проте вони не підтверджувались на практиці. В сучасному розумінні вчені заперечують наявність конкретного переліку рис лідера, поряд з цим погоджуючись з впливом деяких особистісних характеристик на лідерські вміння та навички.	Лідерські навички є часто вродженими та їх не можна вдосконалювати. Перелік особистісних рис лідера прямував до безконечності та не підлягав чіткому аналізу.
Теорія здібностей <i>Р. Катц, С. Заккаро, М. Коннелі, М. Мамфорд, М. Маркс</i>	Сутність теорії полягає у концентрації на особі лідера та на його здібностях, які можна розвинути в процесі навчання та здобуття досвіду.	Відсутність конкретизованих відмінних здібностей лідера від простої успішної людини.
Теорія емоційного лідерства <i>Д. Гоулман</i>	В лідера має бути високо розвинутий емоційний інтелект, тобто чітке розуміння власних емоцій, емоцій навколишніх людей та вміння впливати на одні й інші.	-
Харизматична теорія лідерства <i>М. Вебер, Р. Ітвел, Т. Паппас, Д. Ебербах, Р. Хаус, Р. Хозе, Б. Шамір, Б. Аволіо, В. Гарднер</i>	На думку вчених харизматичний лідер відіграє важливу роль у кризових ситуаціях, асоціюється з сильними типами особистості, а сама харизма розглядається як взаємодія лідера та підлеглих.	Відсутнє чітке розуміння серед науковців джерел походження харизми та методології її ідентифікації.
Біхевіористична теорія лідерства (поведінкова) <i>Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Лайкерт, К. Левін, В. Стоун, Дж. Штерн</i>	Основним джерелом вибору рішення лідера є орієнтація на результат або орієнтація на персонал, відповідно лідер використовує певний стиль лідерства.	Підтримує теорію рис, оскільки вважають, що вродженні риси погано піддаються вдосконаленню, стилі лідерства постійні.
Ситуативна теорія лідерства <i>К. Бланшар, Р. Векіо, В. Врум, П. Йеттон, П. Зігармі, У. Реддінг, П. Херсі, Г. Юкл</i>	Успішний лідер використовує конкретний стиль в залежності від ситуації, що відповідно впливає на успішність досягнення поставлених цілей.	-
Трансакційна теорія лідерства <i>Л. Атвотер, С. Ананд, К. Грінт, А. Кармелі, Р. Ліден, К. Харріс, А. Уїллер</i>	Базується на взаємовідносинах лідера з підлеглими, за умови наявності в лідера ресурсів які потрібні підлеглим.	Ігнорує багатогранність стосунків між людьми.
Трансформаційна теорія лідерства <i>Б. Аволіо, Б. Басс, Р. Канунго, Дж. Конгер, Дж. Коузес, Б. Познер, Р. Різіо</i>	В основі теорії лежить здатність і бажання лідера здійснювати зміни, велика роль надається надихаючій мотивації та справжній прихильності підлеглих. Вводиться поняття позитивного лідерства.	-

Джерело: сформовано авторами на основі [30–45]

ного та соціального інтелекту, когнітивних та метакогнітивних навичок особистості.

Методи даного дослідження включають системний та порівняльний аналіз концепцій та підходів, контент-аналіз публікацій, узагальнення результатів та синтез наукової інформації. Особливу увагу приділяли порівнянню підходів до формування лідерської позиції, оцінки компетентності керівників та визначенню факторів, що впливають на ефективність управління. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати різних досліджень, виявити прогалини у науковому знанні та окреслити перспективи для подальших емпіричних досліджень у сфері управлінської психології.

Результати дослідження. Поняття «лідер» та «лідерство» беруть початок свого дослідження ще у працях античних вчених, таких як Ксенофонт [37], Платон [26], Сократ [30], які основними рисами лідера визначали дружелюбність, тактовність, справедливість, гуманність, великодушність, хоробрість, щедрість, емпатійність, високі когнітивні здібності, вміння розбиратися в людях та мотивувати оточуючих.

Китайський філософ Лао-Цзи [15] додатково вважав, що окрім досвідченості та певних особистісних рис, лідер повинен мати велику духовність й віру.

Подальший розвиток дослідження лідерства знайшло відображення в епоху Відродження. Так в праці «Володар» Н. Макіавеллі [18] зазначав, що влада лідера має бути зрозумілою для підлеглих, отримувати повну їхню підтримку, а сам лідер має бути мудрим та справедливим.

Сутність лідерства досліджували Г. Спенсер [7], Ф. Ніцше [8], Ч. Ламброзо [17], Т. Карлейл [18], Ф. Гальтон [24] та ін. Доцільно зауважити, що ці праці визначали поняття «лідер» та «лідерство» у контексті ширших аспектів, а тому не носили системного характеру.

Починаючи з ХХ ст., враховуючи постійний суспільний запит на формування успішної системи управління як в межах установ та організацій, так і держави в цілому, дослідження теорій лідерства отримало подальший розвиток (див табл. 1).

Розглянуті теорії лідерства є важливими у контексті нашого дослідження, адже вони розкривають та обґрунтовують основні когнітивні складові необхідні для формування лідерського потенціалу керівника-лідера ЗЗСО. Так, на основі проведеного теоретичного дослідження, можемо виділити такі категорії когнітивних здібностей лідера ЗЗСО як:

1. Особистісні риси – вроджені та набуті протягом управлінської діяльності керівника під впливом навколишнього середовища.

2. Емоційний інтелект – здатність розуміти власні емоції та емоції інших.

3. Соціальний інтелект – наявність високо розвинутого рівня соціальних комунікацій.

4. Стратегічне мислення – здатність керівника сформулювати стратегічну ціль, виокремити тактичні рівні для її досягнення та забезпечити контроль їхнього досягнення.

5. Професійний інтелект – наявність достатнього рівня знань для здійснення управлінської діяльності.

Доцільно зауважити, що лише високий рівень розвитку кожної з цих когнітивних навичок формують лідерські здібності керівника ЗЗСО. Всі вони мають бути розвинутими до достатнього рівня перед початком управлінської діяльності та мати сталий розвиток в процесі її здійснення, адже умови існування ЗЗСО перебувають в постійних динамічних змінах та вимагають своєчасної та адекватної реакції від його керівника. Поєднання цих когнітивних навичок формує лідерський потенціал останнього, який буде зростати в міру розвитку кожної з них. Можемо зробити висновок, що лідерський потенціал не є сталим поняттям, та має розвиватись протягом здійснення управлінської діяльності та є основою її ефективності. Поряд з цим, у світовій практиці доведено, що керівники з високим лідерським потенціалом не завжди стають лідерами та можуть показувати різні за успішністю результати, що свідчить про недостатність лідерського потенціалу самого по собі та про існування вищого щабля особистісного розвитку керівника на шляху до лідерства. На нашу думку, цим вищим рівнем є лідерська позиція керівника.

У сучасній науковій літературі питання формування лідерської позиції досліджене мало, що пов'язане з рядом факторів. По-перше, в зарубіжній літературі часто поняття лідерської позиції керівника ототожнюється з його керівною посадою [40, 38]. По-друге, сучасні дослідження, в основному, концентрують свою увагу на вивченні лідерських якостей та лідерського потенціалу, зокрема пошуку відмінностей на гендерному рівні [39].

Серед українських науковців дану тематику досліджують Л. Шелестова, І. Костири, І. Федяєва, С. Бричок, М. Богомоллова, І. Томашевська [41], В. Танасійчук [25], О. Романовський, Т. Гура, С. Резнік, Ю. Панфілов, І. Черкашин, В. Бондаренко [23]. У своїх дослідженнях вони дають таке визначення поняття «лідерська позиція керівника»:

Лідерська позиція керівника – це особистісне формування, яке, серед іншого, базується на ціннісному ставленні до лідерства та лідерської позиції [41].

Лідерська позиція особистості – це внутрішня позиція, що відображає ставлення особистості до оточуючих і до самої себе і визначає спрямованість діяльності особистості, її поведінки і вчинків, здатність проявляти соціальну активність, вести за собою, використовуючи власний приклад, надихати людей, брати відповідальність за прийняті рішення та залежить від специфіки професійної діяльності особистості [25].

Лідерська позиція – це особистісне утворення, що включає в себе усвідомлення особистістю готовності до виконання ролі лідера та здатності до організаційного впливу на виробничий колектив, вона ґрунтується на лідерському потенціалі особистості й формується в процесі засвоєння лідерської ролі в різних життєвих ситуаціях, включаючи умови професійної сфери [23].

Отже, можемо зробити висновок, що лідерська позиція керівника ЗЗСО – це особистісна внутрішня позиція базована на особистих цінностях, життєвому та управлінському досвіді, когнітивних навичках, лідер-

ських здібностях та потенціалі, спрямована на мотивацію, організацію та управління колективу, об'єднання навколо спільних цілей і забезпечення ефективного розвитку освітнього середовища шляхом особистісних дій, вчинків, прийняття рішень та особистого прикладу, а також метакогнітивної рефлексії [3].

Враховуючи те, що лідерська позиція є внутрішньо особистісною потрібно структурувати психологічні чинники, які впливатимуть на її формування. Так, на нашу думку, їх можна поділити на чотири категорії:

1. Індивідуально-особистісні (емоційний інтелект, самоідентичність).
2. Соціально-особистісні (соціальний інтелект, комунікаційний клімат, рефлексія).
3. Професійно-особистісні (планування, самоконтроль).
4. Метакогнітивні.

На основі даних психологічних чинників та, підсумовуючи результати проведеного теоретичного аналізу теорій лідерства, пропонуємо модель формування лідерської позиції керівника ЗЗСО (див. рис. 1).

Таким чином, виходячи із зазначеного вище, можемо стверджувати, що процес трансформування лідерського потенціалу, здібностей та когнітивних навичок в лідерську позицію потребує від керівника ЗЗСО постійної праці над собою. Самопізнання дає можливість виявити свої сильні та слабкі сторони, особистісні цінності, психологічні особливості та сформувати для себе зони розвитку. Вдосконалення своїх вмінь та навичок має стосуватись, у першу чергу, професійної складової (професійного інтелекту), адже керівник ЗЗСО має мати достатній рівень знань, які пов'язані з управлін-

ням. Йому доцільно розвивати стратегічне мислення для розуміння вектору розвитку ЗЗСО, мати навички планування цілей та вибудовувати шляхи для їхнього досягнення. Для цього керівнику-лідеру потрібно здійснювати своєчасний аналіз стану справ та забезпечувати поточне коригування планів.

Також ключовим є розвиток емоційного інтелекту, адже розуміння власних емоцій та емоційних станів, вміння контролювати і використовувати власні емоції є однією з необхідних складових формування керівника-лідера ЗЗСО, а навички емпатії та відчуття емоцій колективу і оточуючих людей дає можливість сформувати команду однодумців й мотивувати її для досягнення поставленої мети.

ЗЗСО включає в себе декілька соціальних груп, таких як: педагогічний колектив, учні, батьки, обслуговуючий персонал. Поряд з цим, керівник ЗЗСО, у процесі своєї діяльності, часто здійснює соціальні контакти з керівництвом громади та обласних освітніх структур. Саме тому необхідним елементом лідерської позиції є також вміння комунікувати з людьми, чути та бути почутим іншими, розуміти логіку й мотиви формування груп і колективів, тобто мати належний рівень розвитку соціального інтелекту.

Доцільно зауважити, що, окрім описаного вище, для формування правильної лідерської позиції керівника ЗЗСО, в останнього має бути чітко сформована правильна життєва позиція, яка складається з глибоко психологічних особистісних, культурних цінностей та переконань. При цьому життєва позиція має відповідати візії, місії та стратегії, яку генеруватиме керівник-лідер ЗЗСО. В іншому разі персонал відчуватиме

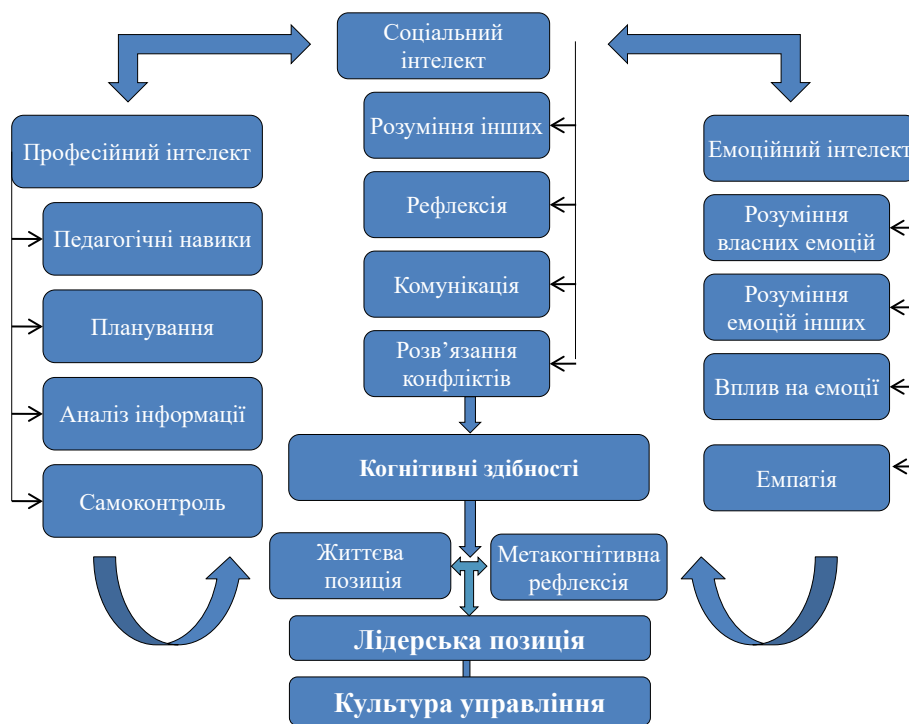


Рис. 1. Модель формування лідерської позиції керівника ЗЗСО
Джерело: розроблено авторами

підміну понять та виникатиме дисонанс між задекларованими цілями та фактичним станом справ, що не дасть можливості здійснювати ефективне управління. Використовуючи метакогнітивну рефлексію щодо власних когнітивних навичок та життєвої позиції, враховуючи отриманий управлінський досвід, керівник ЗЗСО зможе сформувати власну лідерську позицію, яка буде комплексною та зрозумілою іншим, що полегшить її транспонування в організаційну культуру закладу [27]. Встановлення повної синергії між особистісним розвитком та життєвою позицією шляхом метакогнітивної рефлексії дасть можливість керівнику ЗЗСО сформувати ефективну культуру управління закладом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи можемо стверджувати, що лідерська позиція керівника ЗЗСО це складне психолого-управ-

лінське явище, що включає внутрішню життєву позицію особи, когнітивні навички, соціальну взаємодію, професійні компетенції та емоційний інтелект, а також метакогнітивну рефлексію. У формуванні такої позиції ключову роль відіграють індивідуально-особистісні (самосвідомість, емоційний інтелект, саморегуляція), соціально-особистісні (авторитет, довіра, комунікаційний клімат), професійно-особистісні (управлінські знання, інноваційна відкритість) та метакогнітивні психологічні чинники. Постійне вдосконалення цих чинників, самопізнання, та метакогнітивні рефлексії щодо управлінської діяльності забезпечать ефективний розвиток лідерської позиції керівника ЗЗСО, а сам процес цього вдосконалення та ефективність впливу покращення цих чи інших психологічних чинників потребує додаткового дослідження.

Література:

1. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 6. Ст. 40. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
2. Асатрян С. А. Особливості розвитку та формування емоційного інтелекту у студентів-психологів // *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*. 2025. № 1. С. 7–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.1.1>
3. Балашов Е. М. Психологічні особливості метакогнітивного моніторингу в навчальній діяльності студентів. // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*. 2019. №. 4. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-4-8>
4. Бегей В. М. Філософія управління освітою: лідерство, культура, компетентність : монографія / В. М. Бегей. Івано-Франківськ : Плай, 2007. 312 с.
5. Бондар В. І. Теорія і практика управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Бондар. Київ : Либідь, 2008. 400 с.
6. Бондарчук О. І. Особистісний розвиток керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / О. І. Бондарчук. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2013. 280 с. Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/712993/>
7. Галушко К. Ю. Спенсер Герберт // *Енциклопедія історії України* : у 10 т. / редкол. : В. А. Смолій (голова) та ін. Київ : Наукова думка, 2012. Т. 9 : Прил – С. С. 742–944.
8. Діденко О., Костюченко М. Лідерська компетентність як предмет наукових досліджень // *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*. Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2022. № 2(29). С. 208–221. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046>
9. Єльнікова Г. В. Психологічні засади професійного розвитку керівника освіти. // *Психологія і суспільство*. 2019. № 4. С. 65–73.
10. Єльнікова Г. В. Формування управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / Г. В. Єльнікова. Київ : Інтерсервіс, 2012. 240 с.
11. Калініна Л. М., Мелешко В. В., Осадчий І. Г., Паращенко Л. І., Топузов М. О. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / за ред. Л. М. Калініної. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с. Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/713156/2/Kalinina_mono.pdf
12. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. Київ : Міленіум, 2003. 344 с. Режим доступу: https://eprints.library.odeku.edu.ua/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf
13. Кісіль З. Р., Семенюк Л. І. Психологія управління : навч.-метод. посіб. / З. Р. Кісіль, Л. І. Семенюк. Тернопіль : ТНПУ, 2020. 112 с. Режим доступу: <https://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17164>
14. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту / Н. Л. Коломінський. Київ : МАУП, 1996. 280 с.
15. Лао-Цзи. Книга про дао і де («Даодецзін») / пер. з китайської Ж. Лінью та Ян Хін-шун ; за ред. Я. В. Шекери // *Хрестоматія китайської літератури (від найдавніших часів до III ст. н.е.)* / упоряд. Н. В. Коломієць. Київ, 2008. 102 с.
16. Липовська Н. А., Письменний І. В. Психологія управління : навч. посіб. / Н. А. Липовська, І. В. Письменний. Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 210 с. Режим доступу: <https://ir.nmu.org.ua/items/1e240b6d-cdc1-4923-b5ab-fcb4105f862e>
17. Ломброзо. Юридична енциклопедія : у 6 т. / ред. кол. : Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) та ін. Київ : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3 : К–М. С. 521.
18. Макіавеллі Н., Карлейл Т. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (голов. редкол.) та ін. Київ : Вид-во Інституту філософії імені Г. С. Костюка НАН України : Абрис, 2002. 742 с.
19. Орбан-Лембрик Л. Е. Лідерство та соціальне управління: психологічні засади. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2014. 280 с.
20. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.
21. Орлатий М. К. Психологія управління : навч. посіб. / М. К. Орлатий. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 304 с.

22. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. // *Socio-Economic Management: Theory and Practice*. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 81–88. Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-2-2023/development-social-psychological-methods>
23. Романовський О. Г., Гура Т. В., Резнік С. М., Панфілов Ю. І., Черкашин А. І., Костиця І. В., Бондаренко В. В. Формування лідерської позиції майбутніх інженерів у закладах вищої технічної освіти / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 195 с.
24. Сорокопуд М. Є. Зародження та розвиток «теорії рис» політичного лідерства // *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. Vol. III(10), № 64. P. 37–39.
25. Танасійчук В. Психологічні особливості лідерської позиції особистості фахівця соціальної сфери : дис. канд. психол. наук : 19.00.10 / Танасійчук Вікторія. Київ, 2022. 238 с.
26. Узбек К. М. Фрагменти побудови античної науки, філософії і культури. Донецьк : Східний видавничий дім, 2010. 234 с.
27. Харчук О. А., Балашов Е. М. Психологічні особливості формування управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти та її вплив на формування корпоративної культури. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2025. № 18. С. 164–171. DOI: <http://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-164-171>
28. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. 2-ге вид., доповн. Київ : Знання, 2016. 390 с. Режим доступу: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/5543>
29. Яковенко В. Г., Громова О. В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ // *Вісник Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова*. 2023. № 6 (182). С. 133–142. Режим доступу: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/306555>
30. Ahbel-Rappe, S., & Kamtekar, R. (2009). A companion to Socrates. Wiley.
31. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
32. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The managerial grid III: The key to leadership excellence. Gulf Publishing.
33. Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Nelson, R. B. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 21–36.
34. Galton, F. (1869). Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences. Macmillan and Co.
35. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
36. Harris, K. J., & Wheeler, A. R. (2007). The effects of leadership on employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 32–52. <https://doi.org/10.1002/jls.20007>
37. Johnson, D. M. (2005). Persians as centaurs in Xenophon's "Cyropaedia." *Transactions of the American Philological Association*, 135(1), 177–207.
38. Nielsen, M. B., Hetland, J., Harris, A., Notelaers, G., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 970887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.970887>
39. Player, A., Randsley de Moura, G., Leite, A., Abrams, D., & Tresh, F. (2019). Overlooked leadership potential: The preference for leadership potential in job candidates who are men vs. women. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00755>
40. Reber, K. C., König, H. H., & Hajek, A. (2018). Leadership position and physician visits Results of a nationally representative longitudinal study in Germany. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 13, 33. <https://doi.org/10.1186/s12995-018-0216-7>
41. Shelestova, L., Kostyria, I., Fedyaeva, V., Brychok, S., Bohomolova, M., & Tomashevs'ka, I. (2020). Formation of the leadership position of professionals in higher education institutions. *Postmodern Openings*. <https://doi.org/10.18662/po/11.2Sup1/184>
42. Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444–451.
43. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press.
44. Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. Free Press.
45. Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis (Ed.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Sage.

References:

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2020). Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX [On complete general secondary education: Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, 6, Art. 40. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> [in Ukrainian].
2. Asatryan, S. A. (2025). Osoblyvosti rozvytku ta formuvannia emotsiinoho intelektu u studentiv psykholohiv [Features of the development and formation of emotional intelligence in psychology students]. *Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Seriya: Psykholohiia*, 1, 7–11. <https://doi.org/10.32782/psyspu/2025.1.1> [in Ukrainian].
3. Balashov, E. M. (2019). Psykholohichni osoblyvosti metakohnityvnoho monitorynhu v navchalnii diialnosti studentiv [Psychological features of metacognitive monitoring in students' learning activities]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Psykholohichni nauky*, 4, 64–71. <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2019-4-8> [in Ukrainian].

4. Begei, V. M. (2007). *Filosofia upravlinnia osvitoiu: liderstvo, kultura, kompetentnist* [Philosophy of education management: Leadership, culture, competence]. Ivano-Frankivsk, Ukraine: Plai. [in Ukrainian].
5. Bondar, V. I. (2008). *Teoriia i praktyka upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy* [Theory and practice of management of general educational institutions]. Kyiv, Ukraine: Lybid. [in Ukrainian].
6. Bondarchuk, O. I. (2013). *Osobystisnyi rozvytok kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv* [Personal development of heads of general education institutions]. Kyiv, Ukraine: Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/712993/> [in Ukrainian].
7. Halushko, K. Yu. (2012). Spencer Herbert [Herbert Spencer]. In V. A. Smolii (Ed.), *Entsyklopediia istorii Ukrainy* (Vol. 9, pp. 742–944). Kyiv, Ukraine: Naukova dumka. [in Ukrainian].
8. Didenko, O., & Kostiuchenko, M. (2022). *Liderska kompetentnist yak predmet naukovykh doslidzhen* [Leadership competence as a subject of scientific research]. *Zbirnyk naukovykh prats NADPSU. Serii: Pedahohichni nauky*, 2(29), 208–221. <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v29i2.1046> [in Ukrainian].
9. Yelnykova, H. V. (2019). *Psykholohichni zasady profesiinoho rozvytku kerivnyka osvity* [Psychological foundations of the professional development of the head of education]. *Psykholohiia i suspilstvo*, 4, 65–73. [in Ukrainian].
10. Yelnykova, H. V. (2012). *Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv* [Formation of managerial competence of heads of general education institutions]. Kyiv, Ukraine: Interservis. [in Ukrainian].
11. Kalinina, L. M. (Ed.). (2018). *Upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy yak aktyvnymy systemamy: modeli ta mekhanizmy* [Management of general educational institutions as active systems: Models and mechanisms]. Kyiv, Ukraine: Pedahohichna dumka. Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/713156/2/Kalinina_mono.pdf [in Ukrainian].
12. Karamushka, L. M. (2003). *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv, Ukraine: Milenium. Retrieved from https://eprints.library.odeku.edu.ua/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf [in Ukrainian].
13. Kisil, Z. R., & Semeniuk, L. I. (2020). *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management]. Ternopil, Ukraine: TNPU. Retrieved from <https://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17164> [in Ukrainian].
14. Kolomynskyi, N. L. (1996). *Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu* [Psychology of pedagogical management]. Kyiv, Ukraine: MAUP. [in Ukrainian].
15. Lao-Tsy. (2008). *Knyha pro dao i de (Daodetszin)* [The Book of Dao and De (“Daodejing”)]. In N. V. Kolomiets (Ed.), *Khrestomatiia kytaiskoi literatury* (pp. 1–102). Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
16. Lypovska, N. A., & Pysmennyi, I. V. (2019). *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management]. Dnipro, Ukraine: NTU “DP”. Retrieved from <https://ir.nmu.org.ua/items/1e240b6d-cdc1-4923-b5ab-fcb4105f862e> [in Ukrainian].
17. Lombrozo [Lombroso]. (2001). In Yu. S. Shemshuchenko (Ed.), *Iurydychna entsyklopediia* (Vol. 3, p. 521). Kyiv, Ukraine: Ukrainska entsyklopediia im. M. P. Bazhana. [in Ukrainian].
18. Shynkaruk, V. I. (Ed.). (2002). *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical encyclopedic dictionary]. Kyiv, Ukraine: Instytut filosofii imeni H. S. Kostiuky NAN Ukrainy; Abrys. [in Ukrainian].
19. Orban-Lembryk, L. E. (2014). *Liderstvo ta sotsialne upravlinnia: psykholohichni zasady* [Leadership and social management: Psychological foundations]. Ivano-Frankivsk, Ukraine: Prykarpatskyi nats. un-t im. V. Stefanyka. [in Ukrainian].
20. Orban-Lembryk, L. E. (2010). *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv, Ukraine: Akademvydav. [in Ukrainian].
21. Orlaty, M. K. (2015). *Psykholohiia upravlinnia* [Psychology of management]. Kyiv, Ukraine: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian].
22. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskyi, O. I. (2023). *Rozvytok sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu* [Development of socio-psychological methods of personnel management under martial law]. *Socio-Economic Management: Theory and Practice*, 5(2), 81–88. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-2-2023/development-social-psychological-methods> [in Ukrainian].
23. Romanovskyi, O. H. (Ed.). (2018). *Formuvannia liderskoï pozytsii maibutnikh inzheneriv u zakladakh vyshchoi tekhnichnoi osvity* [Formation of leadership position of future engineers in higher technical education institutions]. Kharkiv, Ukraine: NTU “KhPI”. [in Ukrainian].
24. Sorokopud, M. Ye. (2015). *Zarodzhennia ta rozvytok “teorii rys” politychnoho liderstva* [Emergence and development of the “trait theory” of political leadership]. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, 3(10), 64, 37–39. [in Ukrainian].
25. Tanasiichuk, V. (2022). *Psykholohichni osoblyvosti liderskoï pozytsii osobystosti fakhivtsia sotsialnoi sfery* (PhD dissertation) [Psychological features of the leadership position of a specialist in the social sphere]. Kyiv, Ukraine. [in Ukrainian].
26. Uzbek, K. M. (2010). *Fragmenty pobudovy antychnoi nauky, filosofii i kultury* [Fragments of the development of ancient science, philosophy and culture]. Donetsk, Ukraine: Skhidnyi vydavnychiy dim. [in Ukrainian].
27. Kharchuk, O. A., & Balashov, E. M. (2025). *Psykholohichni osoblyvosti formuvannia upravlinskoï kultury kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity ta yïi vplyv na formuvannia korporativnoi kultury* [Psychological features of the formation of managerial culture of a secondary education institution head and its influence on corporate culture]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”*. Serii: Psykholohiia, 18, 164–171. <http://doi.org/10.25264/2415-7384-2025-18-164-171> [in Ukrainian].
28. Khrykov, Ye. M. (2016). *Upravlinnia navchalnym zakladom* (2nd ed.) [Management of an educational institution]. Kyiv, Ukraine: Znannia. Retrieved from <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/5543> [in Ukrainian].

29. Yakovenko, V. H., & Hromova, O. V. (2023). Vplyv sotsialno-psykholohichnykh chynnykiv na upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh kryzovykh yavyshch [Influence of socio-psychological factors on human resource management in crisis conditions]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu miskho hospodarstva imeni O. M. Beketova*, 6(182), 133–142. Retrieved from <https://btie.kart.edu.ua/article/view/306555> [in Ukrainian].
30. Ahbel-Rappe, S., & Kamtekar, R. (2009). *A companion to Socrates*. Wiley.
31. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
32. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing.
33. Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Nelson, R. B. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 21–36.
34. Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. Macmillan and Co.
35. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
36. Harris, K. J., & Wheeler, A. R. (2007). The effects of leadership on employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 32–52. <https://doi.org/10.1002/jls.20007>
37. Johnson, D. M. (2005). Persians as centaurs in Xenophon's "Cyropaedia." *Transactions of the American Philological Association*, 135(1), 177–207.
38. Nielsen, M. B., Hetland, J., Harris, A., Notelaers, G., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 970887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.970887>
39. Player, A., Randsley de Moura, G., Leite, A., Abrams, D., & Tresh, F. (2019). Overlooked leadership potential: The preference for leadership potential in job candidates who are men vs. women. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00755>
40. Reber, K. C., König, H. H., & Hajek, A. (2018). Leadership position and physician visits Results of a nationally representative longitudinal study in Germany. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 13, 33. <https://doi.org/10.1186/s12995-018-0216-7>
41. Shelestova, L., Kostyria, I., Fedyaeva, V., Brychok, S., Bohomolova, M., & Tomashevs'ka, I. (2020). Formation of the leadership position of professionals in higher education institutions. *Postmodern Openings*. <https://doi.org/10.18662/po/11.2Sup1/184>
42. Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444–451.
43. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
44. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
45. Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis (Ed.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Sage.

Дата першого надходження рукопису до видання: 27.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.11.2025

Дата публікації: 30.12.2025