

**Арсеній Хазієв**

аспірант кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами  
ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський  
політехнічний інститут”; Харків, Україна;  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7730-0294>;  
E-mail: [arseniy.khaziev@khpi.edu.ua](mailto:arseniy.khaziev@khpi.edu.ua)

### **ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЙОГО РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Анотація:* у статті розглянуто витoki походження трансформаційного лідерства та його роль у формуванні лідерських якостей майбутніх психологів у закладах вищої освіти; розкрито важливість причин трансформаційного лідерства для організації, наведено імена представників-основоположників концепції трансформаційного лідерства; обґрунтовано трансформаційне лідерство в психології як підхід, спрямований на зміну і розвиток послідовників через натхнення, мотивацію та індивідуальну підтримку; наведено причини важливості трансформаційного лідерства для організації (підвищення мотивації та залученості, розвиток інновацій, покращення командної роботи, підтримка індивідуального розвитку, створення позитивної культури); розглянуто основні елементи трансформаційного лідерства (харизма, натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуальний підхід); розкрито ключові аспекти та методи формування лідерських якостей у майбутніх психологів (самооцінка та саморефлексія, комунікативні навички, емоційний інтелект, організаторські здібності, мотивація та прагнення до самореалізації, навчання та розвиток); обґрунтовано причини важливості емоційного інтелекту для трансформаційного лідера (розуміння та управління емоціями, побудова довіри та співпраці).

*Ключові слова:* трансформаційне лідерство; лідерські якості; мотивація; самореалізація; командна робота; майбутні психологи-лідери.

**Arseniy Khaziyev**

graduate student of the department of pedagogy and psychology of management of  
social systems of academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv  
Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine;  
E-mail: [arseniy.khaziev@khpi.edu.ua](mailto:arseniy.khaziev@khpi.edu.ua)

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ITS ROLE IN FORMING  
LEADERSHIP QUALITIES OF FUTURE PSYCHOLOGISTS IN INSTITUTIONS OF  
HIGHER EDUCATION**

*Abstract:* the article examines the origins of transformational leadership and its role in shaping the leadership qualities of future psychologists in institutions of higher education; the importance of the causes of transformational leadership for the organization is revealed, the names of the founders of the concept of transformational leadership are given; justified transformational leadership in psychology as an approach aimed at changing and developing followers through inspiration, motivation and individual support; the reasons for the importance of transformational leadership for the organization are given (increasing motivation and commitment, developing innovations, improving teamwork, supporting individual development, creating a positive culture); the main elements of transformational leadership (charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual approach) are considered; the key aspects and methods of forming leadership qualities in future psychologists are revealed (self-assessment and self-reflection, communication skills, emotional intelligence, organizational abilities, motivation and striving for self-realization, training and development); reasons for importance are substantiated emotional intelligence for a transformational leader (understanding and managing emotions, building trust and cooperation).

*Key words:* transformational leadership; leadership qualities; motivation; self-realization; teamwork; future psychologists-leaders.

**Arseniy Khaziyev**

An extended abstract of the paper on the subject of:

**“Transformational leadership and its role in forming leadership qualities of  
future psychologists in institutions of higher education”**

*Problem setting* Education, a scientifically based model of youth socialization, and science itself, today continue to play the role of leading factors of social progress in the modern developed countries of the world. The positive experience of the leading states allows us to formulate a “new vision” of the mission of universities and higher education in social progress, namely: higher education should be oriented not so much to the assimilation of the already open, established, but to the search for the new, as yet unexplored [1, p. 3]. Researchers call the main directions of higher education transformation in the post-war period: “digitalization of higher education, maximum integration of higher education and the sphere of the state economy, increasing the number of foreign students, expanding international perspectives and bringing Ukrainian higher

education up to the level of world standards, increasing the level of autonomy of Ukrainian higher education institutions” [17].

*Recent research and publications analysis.* Domestic and foreign scientists pay great attention to leadership issues, as evidenced by a large number of studies. Among domestic researchers, the works of: L. Vonsovych [14], B. Goloveshko [2], L. Hren [12], T. Hura [4], S. Kalashnikova [7], A. Knysh [8], L. Lebedyk [14], V. Mykhailychenko [12], S. Nestuli [10], O. Ponomaryova [4], O. Romanovsky [11; 12], V. Strelnikov [14] and other authors.

The problem of leadership is also taken care of by foreign researchers. A. Adler [16], B. Bass [20], W. Bennis [21], F. Fiedler [22], J. Garcia [20], P. Kass [24], are authors whose works are devoted to leadership, transformational in particular.

**Highlighting previously unsolved parts of the general problem**, to which this article is devoted. There are two distinct but interrelated ideal types of leadership: transactional and transformational. Transformational leadership includes four components: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation and individual approach [20]. The question of the role of transformational leadership in shaping the leadership qualities of future psychologists in institutions of higher education remains open.

**Paper objective.** Consider the origins of transformational leadership and its role in shaping the leadership qualities of future psychologists in higher education institutions.

**Paper main body.** Leadership is a process of social influence in which one person finds help and support from others in accomplishing a common task. Leadership is, ultimately, creating opportunities for people to use skills and advance for success [6, p. 111]. Transformational leadership is the ability of one or more people to positively influence the progress and development of the people they work with. Transformational leadership contains four components: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation and individual approach [20, 1985]. Transformational leadership in psychology is an approach that aims to change and develop followers through inspiration, motivation and individual support. This leadership style was first described by James McGregor Burns in 1978 and later developed by Bernard Bass [20]. Levin K. emphasized the importance of creating a favorable environment for the development of leadership qualities in followers [25]. Ronald Hefetz developed the

concept of adaptive leadership, which is close to transformational leadership [23]. The role of these psychologists in shaping the leadership qualities of their followers is as follows: inspiration and motivation, individual approach, skill development, emotional support. Transformational leadership is important to an organization for several reasons: 1. Increasing motivation and involvement. 2. Development of innovations. 3. Improvement of teamwork. 4. Support of individual development. 5. Creating a positive culture [26]. The main elements of transformational leadership include: idealized influence (charisma) [11, p. 65–66], inspired motivation, intellectual stimulation, individual approach. Emotional intelligence is important for transformational leadership for the following reasons: understanding and managing emotions, building trust and cooperation. “Leaders are constantly in search of improvement, evolution, and maturity, which will ultimately lead to better results. [5, p. 202].

**Conclusions of the research.** The mission of the transformational leader remains directed into the future to create a productive team of followers, to achieve high goals in joint work. Transformational leadership continues to play an important role in shaping the leadership qualities of future psychologists, raising their self-esteem, contributing to a deeper understanding of themselves, helping to discover the possibility of personal growth and improvement; promoting the development of communication skills, emotional intelligence, organizational skills, motivation and the desire for self-realization. We consider the formation of leadership skills of future psychologists during the preparation and conducting of training work as a perspective for further exploration.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими, чи практичними завданнями. Освіта, науково обґрунтована модель соціалізації молоді й власне наука, сьогодні продовжують виконувати роль

провідних факторів суспільного прогресу в сучасних розвинутих країнах світу. Позитивний досвід країн, які мають сталий рівень розвитку суспільно-економічних інститутів та інституцій дозволяє сформулювати “нове бачення” місії вишів

та вищої освіти у суспільному поступі, а саме: вища освіта повинна бути орієнтована не так на засвоєння уже відкритого, усталеного, як на пошуки нового, ще незвіданого [1, с. 3]. Магістральними напрямками трансформації вищої освіти у післявоєнний період дослідники називають: “діджиталізацію вищої освіти, максимальну інтеграцію вищої освіти та сфери економіки держави, збільшення кількості іноземних студентів, розширення міжнародних перспектив і дорівняння української вищої освіти до рівня світових стандартів, зростання рівня автономії українських ЗВО” [17]. Трансформація вищої освіти можлива за умови трансформації учасників-лідерів освітнього процесу, і неоціненна роль відводиться майбутнім фахівцям, психологам зокрема.

Відповідно до норм, які закладені у межах програмних документів України, зокрема Цілях сталого розвитку; Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр.; питання лідерства інтенсивно вивчається науковцями, з різних сторін та щодо формування і розвитку різного спрямування фахівців застосовується у програмах ЗВО. Трансформаційне лідерство як актуальне питання наукового простору вищої освіти порушено відносно недавно тому потребує детального вивчення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Вітчизняні й зарубіжні науковці приділяють велику увагу питанням лідерства, про що свідчить велика кількість досліджень. Серед вітчизняних дослідників на увагу заслуговують праці: Л. Вонсович [14], Б. Головешка [2], Л. Грень [12], Т. Гури [4], С. Калашнікової [7], А. Книш [8], Л. Лебедик [14], В. Михайличенко [12], С. Нестулі [10], О. Пономарьова [4], О. Романовського [11; 12], В. Стрельнікова [14] та інших авторів. Проблемою лідерства опікуються й зарубіжні дослідники. А. Adler [16], В. Bass [20], W. Bennis [21], F. Fiedler

[22], J. Garcia [20], P. Kass [24] — автори, чії роботи присвячено лідерству, трансформаційному зокрема.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Зміна інших — це лише один із ефектів лідерства. Лідери дійсно трансформуються, коли вони підвищують обізнаність, що є правильним, добрим, важливим і красивим, коли вони допомагають підняти потреби послідовників у досягненнях і самореалізації, коли вони виховують у послідовників вищу моральну зрілість і просувають послідовників вийти за межі своїх власних інтересів на благо своєї групи, організації чи суспільства. [20]. Залишається відкритим питання щодо ролі трансформаційного лідерства у формуванні лідерських якостей майбутніх психологів у закладах вищої освіти.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). З'ясувати витоки походження трансформаційного лідерства та його роль у формуванні лідерських якостей майбутніх психологів у закладах вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Лідерство — це процес соціального впливу, в якому одна особа знаходить допомогу та підтримку інших у виконанні спільного завдання. Лідерство — це, в кінцевому рахунку, створення для людей можливості використовувати навички і просуватися для успіху [6, с. 111].

Трансформаційне лідерство — це здатність одного чи кількох людей позитивно впливати на прогрес і розвиток людей, з якими вони працюють. Трансформаційне лідерство містить чотири компоненти: харизму чи ідеалізований вплив (приписуваний або поведінковий), надихаючу мотивацію, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід [20]. Повною мірою можна погодитися із О. Собчисин, що “лідерство, так само як і суспільство,

зазнало значних трансформацій, в кожному історичному періоді мало своє формулювання, є складним, синтетичним явищем, але по цей час залишається найважливішою запорукою успіху розвитку людства” [12, с. 466].

Трансформаційний стиль лидерства залежить від високого рівня взаємодії з боку керівництва для досягнення цілей. Лідери мотивують співробітників і підвищують продуктивність, ефективність за рахунок комунікації і високої видимості. Трансформаційне лидерство зміцнює вплив мотивації, морального духу і продуктивності послідовників за допомогою різних механізмів, таких, як: приклад для своїх послідовників, щоб надихати їх, розуміння переваг і недоліків послідовників [6, с. 112].

Трансформаційне лидерство в психології є підходом, який спрямований на зміну і розвиток послідовників через натхнення, мотивацію та індивідуальну підтримку. Цей стиль лидерства був вперше описаний Джеймсом Макгрегором Бернсом у 1978 році, а пізніше розвинений Бернардом Басом [20]. Поява трансформаційного лидерства частково залежить від контексту, в якому взаємодіють лідер і послідовники. Наприклад, Бас стверджував, що “трансформаційне лидерство більше, ймовірно, відобразить соціальні цінності та з’являтиметься у важкі часи змін, тоді як транзакційне лидерство, швидше за все, спостерігатиметься у добре впорядкованому суспільстві” [20, с. 154]. Наведення думки іншого вченого повинно супроводжуватися авторським аналізом. Крім Джеймса Макгрегора Бернса та Бернарда Баса, які є основоположниками концепції трансформаційного лидерства, є кілька інших психологів, які також зробили значний внесок у розвиток цієї теорії і практики. Кеннет Левін — відомий своїми дослідженнями в галузі групової динаміки та лидерства. Левін К. підкреслював важливість створення сприятливого середовища для розвитку лидерських якостей у

послідовників [25]. Рональд Хефец розробив концепцію адаптивного лидерства, яка є близькою до трансформаційного лидерства. Рональд Хефец вважає, що лідери повинні допомагати своїм послідовникам адаптуватися до змін та розвивати нові навички [27]. Деніел Гоулман відомий своїми дослідженнями в галузі емоційного інтелекту. Деніел Гоулман підкреслює, трансформаційні лідери повинні мати високий рівень емоційного інтелекту, щоб ефективно взаємодіяти зі своїми послідовниками та сприяти їхньому розвитку [23].

Роль цих психологів у формуванні лидерських якостей своїх послідовників полягає в наступному:

- натхнення та мотивація. Трансформаційні лідери надихають своїх послідовників на досягнення високих цілей та вселяють у них впевненість у власних силах;

- індивідуальний підхід: вони працюють із кожним підлеглим індивідуально, враховуючи їхні потреби та здібності;

- розвиток навичок. Лідери допомагають своїм послідовникам розвивати нові навички та адаптуватися до змін;

- емоційна підтримка. Вони створюють сприятливе середовище, де послідовники можуть відкрито висловлювати свої думки і почуття.

Одним із прикладів трансформаційного лидерства, зокрема в психології є Карл Роджерс, відомий американський психолог і один із засновників гуманістичної психології. Роджерс К. зробив підхід, відомий як клієнт центрована терапія, який підкреслює важливість емпатії, безумовного позитивного ставлення та автентичності в терапевтичних стосунках. Роджерс К. вірив, що кожна людина має потенціал для саморозвитку та самореалізації, і завдання терапевта полягає в тому, щоб створити сприятливе середовище для цього процесу. Його підхід трансформував практику психотерапії та вплинув на багато інших сфер, включаючи освіту та менеджмент.

Трансформаційне лідерство є важливим для організації з кількох причин:

1. Підвищення мотивації та залученості. Трансформаційні лідери надихають своїх співробітників, що підвищує їхню мотивацію та залученість до роботи. Це може призвести до продуктивності та задоволеності роботою.

2. Розвиток інновацій. Заохочуючи творчість та інновації, трансформаційні лідери допомагають організаціям адаптуватися до змін та впроваджувати нові ідеї. Це особливо важливо в сучасному швидкозмінному світі.

3. Покращення командної роботи. Трансформаційні лідери створюють атмосферу довіри та співпраці. Це допомагає досягти спільних цілей і вирішувати складні завдання.

4. Підтримка індивідуального розвитку. Трансформаційні лідери надають персональну підтримку своїм співробітникам, допомагаючи їм розвивати свої навички та вирішувати складні завдання. Це сприяє зростанню та розвитку талантів в організації.

5. Створення позитивної культури. Трансформаційні лідери сприяють формуванню позитивної організаційної культури, де цінуються інновації, співпраця та розвиток. Це допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників [26].

Основні елементи трансформаційного лідерства включають:

1. Ідеалізований вплив (харизму): лідер є прикладом для наслідування, викликає повагу і довіру. Щоб стати харизматичним лідером, дуже важливо: мати упевненість у самому собі; мати мету та ідеї, що сприятимуть її досягненню; обрати улюблену справу та усією душею любити те, що робиш; шукати свої шляхи розвитку та реалізації лідерських якостей; розвивати та удосконалювати всі рівні інтелекту: розумовий (IQ слід подавати не аббревіатуру, а повну назву “intelligence quotient — IQ”), емоційний (EQ), духовний (SQ), фізичний (VQ) та інтелект

оригінальності особистості (OQ); усе життя навчатися, розвиватися та прагнути здобувати нові знання; знати більш, ніж одну іноземну мову; використовувати новітні прогресивні технології у своїй роботі, завжди вдосконалювати свої напрацювання та бути обізнаним у сучасних тенденціях, що використовуються у суспільстві. уміти створювати новий світ навколо себе; обов'язково враховувати та аналізувати досвід попередників [11, с. 65–66]. Харизма є чи не найважливішою якістю успішного лідера. Вона дає конкурентну перевагу у досягненні поставленої мети, у роботі в колективі, у залученні прибічників до втілення спільної мети, у підвищенні ефективності праці та є запорукою успішних міжособистісних відносин.

2. Натхненну мотивацію: лідер мотивує та надихає послідовників на досягнення високих цілей;

3. Інтелектуальну стимуляцію: лідер заохочує творчість та інновації, стимулюючи послідовників до критичного мислення;

4. Індивідуальний підхід: лідер надає персоналізовану підтримку та увагу кожному послідовнику.

Трансформаційні лідери здатні створювати позитивну та натхненну робочу атмосферу, допомагаючи своїм послідовникам розвиватися та досягати своїх цілей. Лідери повинні знати і розуміти природу власної поведінки, а також вміти так впливати на своїх колег, щоб вони захотіли виконувати завдання [12, с. 371]. Підтримуємо думку С. Чой стосовно того, що “трансформаційні лідери виступають як зразок для наслідування серед членів команди, обмінюючись творчими ідеями та знаннями для сприяння спільній та ефективній роботі” [18].

Лідерські якості психологів є важливими для їхньої професійної діяльності, оскільки вони часто організовують соціальну діяльність, проводять тренінги та корекційну роботу.

Дятленко Н. у своєму дослідженні обґрунтовує роль компетентнісного підходу у вихованні професійно компетентної особистості, яка не лише володіє знаннями та навичками, але є достатньо чутливо розвиненою, здатною до співробітництва, готовою брати відповідальність за себе та свою діяльність, самостійно приймати рішення, бачити перспективи та вміти надихнути, тобто мати яскраво виражені лідерські якості [9, с. 125].

На думку дослідників, ключовими аспектами та методами формування лідерських якостей у майбутніх психологів виступають:

- самооцінка та саморефлексія. Важливо, щоб психологи мали високу самооцінку та здатність до саморефлексії. Це допомагає їм краще розуміти свої сильні та слабкі сторони і працювати над їх покращенням [16];

- комунікативні навички. Розвиток комунікативних навичок є критичним. Психолог повинен вміти ефективно спілкуватися з клієнтами. Колегами та іншими зацікавленими сторонами [3];

- емоційний інтелект. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє психологам краще розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей [3];

- організаторські здібності. Психологи повинні мати здатність організовувати та координувати різні види діяльності, включаючи групові тренінги та індивідуальні консультації [3];

- мотивація та прагнення до самореалізації. Важливо, щоб психологи мали високу мотивацію досягати успіху та прагнення до самореалізації. Це допомагає їм бути більш ефективними у роботі [3];

- навчання та розвиток. Постійне навчання та професійний розвиток є ключовими для формування лідерських якостей. Психологи повинні брати участь у тренінгах, семінарах та інших формах професійного розвитку [16].

Дятленко Н., розглядаючи лідерські якості студентів-психологів як складову

їхньої професійної компетентності, зазначає, що “лідерство — це життєво важливий процес в управлінні діяльністю всередині організації. І незважаючи на велику кількість теорій лідерства, можна виокремити три моменти, істотних для будь-яких підходів до проблеми. Це — важливість впливу та мотивування, важливість підтримки ефективних відносин і важливість прийняття рішень” [9, с. 132].

Емоційний інтелект важливий для трансформаційного лідерства, є ключовим для трансформаційного лідера з таких причин:

1. Розуміння та управління емоціями. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту можуть краще розуміти свої емоції та емоції інших людей. Це дозволяє їм ефективно реагувати на різні ситуації та підтримувати позитивну атмосферу в команді. Як зазначає колектив авторів на чолі з О. Романовським, “емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання власних емоцій для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління чужими емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру управляти своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди” [15, с. 96].

2. Побудова довіри та співпраці. Довіру та співпрацю між членами команди допоможуть лідерам розвивати: власний приклад цілісності, чесності і надійності у діях і рішеннях; відкрите спілкування, завдяки якому члени команди почуваються комфортно, ділячись проблемами, ідеями; сприяння прозорій інформації щодо важливих подій та рішень; сприяння згуртованості команди, організовуючи комунікативні заходи для налагодження зв'язків і формування дружніх стосунків між членами команди; визнання й відзначення досягнень і внесків членів

команди, підсилюючи відчуття їх цінності і вдячності; заохочення співпраці.

За таких умов члени команди можуть створити сприятливе та згуртоване командне середовище та ефективно співпрацювати задля досягнення спільних цілей, що підкреслює важливість трансформаційного лідерства у формуванні лідерських якостей майбутніх психологів у закладах вищої освіти, адже “лідери постійно знаходяться у пошуках покращення, еволюції, та зрілості, що в підсумку призведе до кращих результатів. У процесі знаходження чогось нового повинні приймати участь як самі лідери так і їх послідовники” [5, с. 202].

**Висновки з даного дослідження** та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Приблизно п'ятдесят років пройшло від першого опису стилю

трансформаційного лідерства, а місія трансформаційного лідера залишається спрямованою у майбутнє на створення продуктивної команди послідовників, на досягнення нею високих цілей у спільній роботі. Трансформаційне лідерство продовжує відігравати важливу роль у формуванні лідерських якостей майбутніх психологів, піднімаючи їх самооцінку, сприяючи більш глибокому розумінню себе, допомагаючи виявити можливість особистого росту та покращення; сприяючи розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, організаторських здібностей, мотивації та прагненню до самореалізації. Перспективою подальших розвідок вважаємо формування лідерських навичок майбутніх психологів під час підготовки та проведення тренінгової роботи.

### Список літератури:

1. Бабаєв В. “Theory of generations”: до питання про розвиток вищої освіти в Україні. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій для управління соціальними системами: Матеріали IV міжнародної науково – практичної конференції 29–30 вересня 2020 року*. Харків: НТУ “ХП”, 2020. С. 3–8.

2. Головешко Б. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищих навчальних закладах: дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Харків: НТУ “ХП”, 2017. 294 с.

3. Горєцька О., Сердюк Н., Цимбалюк К. Розвиток лідерських якостей студентів — психологів як важливий складник їхньої особистісної підготовки до майбутньої професійної діяльності. *Габітус*. 2023. Т. 51. С. 140–146. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/2081>.

4. Гура Т., Пономарьов О. Соціально-психологічні вимоги до

особистості лідера. *Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць*. Кам'янець-Подільський, 2016. Вип. 34. С. 90–108.

5. Жарик Є. Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами. *Молодий вчений*. 2018. № 6 (58). С. 200–203.

6. Каламан О., Пурцхванідзе О. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 109–114.

7. Калашнікова С. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис. док. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2011. 36 с.

8. Книш А. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навч. посібник. Київ: ДП “НВЦ” Пріоритети”, 2016. 40 с.

9. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів: монографія. Вінниця: “Віндрук”, 2014. С. 125–133.

10. Нестуля С. Ціннісні аспекти сучасних концепцій лідерства. *Теоретичний та методично-науковий*



- часопис "Вища освіта України". 2017. № 2. С. 93–96.
11. Романовський О., Бикова М. Ключові умови формування майбутнього фахівця з вищою освітою як харизматичного лідера у сучасному суспільстві. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій для управління соціальними системами: Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції 29–30 вересня 2020*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. С. 64–67.
12. Романовський О., Грень Л., В. Михайличенко Педагогіка лідерства: монографія. Харків: НТУ "ХПІ", 2023. 432 с.
13. Собчишин О. Феномен лідерства у філософії соціальної роботи: ретроспективний аналіз. *Social work and education*. 2020. № 7 (4). С. 466–482. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/24613>.
14. Стрельніков В., Лебедик Л., Вонсович Л. Формування лідерських навичок майбутніх фахівців у закладах вищої і фахової передвищої освіти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2021. № 1 (100). С. 34–44. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/17994>.
15. Романовський О., Гура Т., Книш А., Бондаренко В. Теорія і практика формування лідера: навч. посібник. Харків, 2017. 100 с.
16. Тесленко М., Кашперський В. Особливості лідерських якостей студентів-психологів із різною самооцінкою. *Психологія і особистість: наук. журнал інститут психології ім. Г. Костюка*. Полтава: ПНПУ ім. В. Короленка, 2022. Вип. 1 (21). С. 131–142. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/19181>.
17. Хромова О., Міщенко О., Ніколенко К. Перспективи трансформації української вищої освіти у післявоєнний період. *Освітній дискурс*. 2022. Вип. 41 (7–9). URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/39389>.
18. Чой С. Вплив трансформаційних і загальних стилів лідерства на сприйняття співробітниками ефективності команди. Соціальна поведінка і особистість. *Міжнародний журнал*. 2017. № 45 (3). С. 377–386.
19. Adler N. The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do?". *Academy of Management Learning and Education*. 2006. No. 5(4). P. 486–499.
20. Bernard M., Paul Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership quarterly*. 1999. Vol. 10, no. 2. p. 181–217.
21. Bennis W., Addison W. On Becoming a Leader. *Reading*. 1989. 295 p.
22. Fiedler F., Garcia, J. New Approaches to Effective Leadership. *Cognitive Resource and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons, 1987.
23. Goleman D. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78 (2). 96 p.
24. Kass P. (2010), "The main quality of the leader – energy, but not intelligence. 2010. URL: <http://www.forbes.ru/column-48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>.
25. Lewin K., Lippit R., White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. No. 10. P. 271–301.
26. Rogers, C. Dealing with psychological tensions. Interpersonal dynamics. *Essays and readings on human relation*. USA: The Dorsey Press, 1973.
27. Tools and tactics for changing your organization and the world. *The practice of adaptive leadership*. URL: [https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS\\_.pdf](https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS_.pdf).

**References:**

1. Babaiev V. “Theory of generations”: do pytannia pro rozvytok vyshchoi osvity v Ukraini [“Theory of generations”: on the development of higher education in Ukraine]. *Lidery KhKhI stolittia. Formuvannia osobystosti kharyzmatychnoho lidera na osnovi humanitarnykh tekhnolohii dlia upravlinnia sotsialnymi systemamy: Materialy IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 29–30 veresnia 2020 roku*. Kharkiv: NTU “KhPI”, 2020. pp. 3–8.

2. Holoveshko B. Pedahohichni umovy formuvannia liderskykh yakosteï u maibutnykh fakhivtsiv z administratyvnoho menedzhmentu u vyshchykh navchalnykh zakladakh [Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities in future specialists in administrative management in higher education institutions]. *Dys. kand. ped. nauk: 13.00.04*. Kharkiv: NTU “KhPI”, 2017. 294 p.

3. Serdiuk N., Tymbaliuk K. Rozvytok liderskykh yakosteï studentiv-psykholohiv yak vazhlyvyi skladnyk yikhnoi osobystisnoi pidhotovky do maibutnoi profesiinoï diïalnosti [Development of leadership qualities of psychology students as an important component of their personal preparation for future professional activity]. *Habitus*. 2023. Vol. 51. pp. 140–146. Available at: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/2081>.

4. Hura T., Ponomarov O. Sotsialno-psykholohichni vymohy do osobystosti lidera [Social and psychological requirements for a leader's personality]. *Problemy suchasnoi psykholohii: zb. nauk. prats. Kamianets-Podilskyi*, 2016. Issue 34. pp. 90–108.

5. Zharyk Ye. Transformatsiïne liderstvo yak zaporuka uspishnoho upravlinnia zminyamy [Transformational leadership as a key to successful change management]. *Molodyi vchenyi*. 2018. No. 6 (58). pp. 200–203.

6. Kalaman O., Purtskhvanidze O. Transformatsiïne liderstvo: optymálny styl

roboty komandy v publichnii sferi [Transformational leadership: the optimal style of teamwork in the public sphere]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2021. No. 1. pp. 109–114.

7. Kalashnikova S. Teoretyko-metodolohichni zasady profesiinoï pidhotovky upravlintsiv-lideriv v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii [Theoretical and methodological foundations of professional training of managers-leaders in the context of modern social transformations]: *Avtoref. dys. dok. ped. nauk: 13.00.04*. Kyiv, 2011. 36 p.

8. Knysh A. Emotsiïnyi intelekt lidera u sferi biznesu [Emotional intelligence of a business leader]. *Navch. posibnyk*. Kyiv: DP “NVTs” Priorytety”, 2016. 40 p.

9. Kompetentnisnyi pidkhid u profesiinii pidhotovtsi maibutnykh psykholohiv [Competence-based approach in the professional training of future psychologists Emotional intelligence of a business leader]. *Monohrafiia*. Vinnytsia: “Vindruk”, 2014. pp. 125–133.

10. Nestulia S. Tsinnisni aspekty suchasnykh kontseptsii liderstva. [Value aspects of modern leadership concepts]. *Teoretychnyi ta metodychno-naukovyi chasopys “Vyshcha osvita Ukrainy”*. 2017. No. 2. pp. 93–96.

11. Romanovskyi O., Bykova M. Kliuchovi umovy formuvannia maibutnoho fakhivtsia z vyshchoiu osvitoiu yak kharyzmatychnoho lidera u suchasnomu suspilstvi [Key conditions for the formation of a future specialist with higher education as a charismatic leader in modern society]. *Lidery KhKhI stolittia. Formuvannia osobystosti kharyzmatychnoho lidera na osnovi humanitarnykh tekhnolohii dlia upravlinnia sotsialnymi systemamy: Materialy IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii 29–30 veresnia 2020*. Kharkiv: NTU “KhPI”, 2020. pp. 64–67.

12. Romanovskyi O., Hren L., Mykhailychenko V. Pedahohika liderstva [Leadership pedagogy]. *Monohrafiia*. Kharkiv: NTU “KhPI”, 2023. 432 p.

13. Sobchysyn O. Fenomen liderstva u filosofii sotsialnoi roboty: retrospektyvnyi analiz [The phenomenon of leadership in the philosophy of social work: a retrospective analysis]. *Social work and education*. 2020. No. 7 (4). pp. 466–482. Available at: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/24613>.
14. Strelnikov V., Lebedyk L., Vonsovych L. Formuvannia liderskykh navychok maibutnikh fakhivtsiv u zakladakh vyshchoi i fakhovoi peredvyshchoi osvity [Formation of leadership skills of future specialists in higher and vocational pre-higher education institutions]. *Humanizatsiia navchalno-vykhovnoho protsesu*. 2021. No. 1 (100). pp. 34–44. Available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/17994>.
15. Romanovskiy O., Hura T., Knysh A., Bondarenko V. Teoriia i praktyka formuvannia lidera [Theory and practice of leader development]. Navch. posibnyk. Kharkiv, 2017. 100 p.
16. Teslenko M., Kashperskiy V. Osoblyvosti liderskykh yakosti studentiv-psykholohiv iz riznoiui samoostinkoiui [Features of leadership qualities of psychology students with different self-esteem]. *Psykhologhiia i osobystist: nauk. zhurnal instytut psykholohii im. H. Kostiuka*. Poltava: PNPu im. V. Korolenka, 2022. Issue 1 (21). pp. 131–142. Available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/19181>.
17. Khromova O., Mishchenko O., Nikolenko K. Perspektyvy transformatsii ukrainskoi vyshchoi osvity u pisliavoiennyi period [Perspektyvy transformatsii ukrainskoi vyshchoi osvity u pisliavoiennyi period]. *Osvitnii dyskurs*. 2022. Issue 41 (7–9). Available at: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/39389>.
18. Choi S. Vplyv transformatsiinykh i zahalnykh styliv liderstva na spryiniattia spivrobotnykamy efektyvnosti komandy. *Sotsialna povedinka i osobystist* [The impact of transformational and general leadership styles on employees' perception of team effectiveness. Social behaviour and personality]. *Mizhnarodnyi zhurnal*. 2017. No. 45 (3). pp. 377–386.
19. Adler N. The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do??. *Academy of Management Learning and Education*. 2006. No. 5(4). pp. 486–499.
20. Bernard M., Paul Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership quarterly*. 1999. Vol. 10, no. 2. p. 181–217.
21. Bennis W., Addison W. On Becoming a Leader. *Reading*. 1989. 295 p.
22. Fiedler F., Garcia, J. New Approaches to Effective Leadership. *Cognitive Resource and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons, 1987.
23. Goleman D. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78 (2). 96 p.
24. Kass P. (2010), “The main quality of the leader—energy, but not intelligence. 2010. URL: <http://www.forbes.ru/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>.
25. Lewin K., Lippit R., White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. No. 10. pp. 271–301.
26. Rogers, C. Dealing with psychological tensions. Interpersonal dynamics. *Essays and readings on human relation*. USA: The Dorsey Press, 1973.
1. Tools and tactics for changing your organization and the world. *The practice of adaptive leadership*. URL: [https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS\\_.pdf](https://eastsidepathways.org/wp-content/uploads/2021/07/Practice-of-Adaptive-Leadership.Heifetz-et-al.EBS_.pdf).

Стаття надійшла до редколегії 22. 08. 2024