



Менеджмент

УДК 658.012.4: 159.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15071084>

**Психологічні особливості лідерства в управлінні освітніми організаціями з
врахуванням вимог концепції людського розвитку**

Копитко Марта Іванівна

доктор економічних наук,, професор, завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ,
вулиця Городоцька, 26, Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Прийнято: 11.03.2025 | Опубліковано: 23.03.2025

***Анотація.** У статті визначено базові та найбільш вагомі чинники, що впливають на формування ефективного лідерства в системі управління організаціями, зокрема, емоційний інтелект, саморефлексія, мотиваційний вплив та гнучкість у прийнятті рішень. Доведено, що врахування саме цих чинників сприяє оптимізації комунікаційних процесів, підвищенню внутрішньої мотивації працівників освіти та формуванню позитивного внутрішнього клімату в колективі. Особливу увагу обґрунтовано стосовно саме ролі концепції людського розвитку, яка передбачає орієнтацію на максимально можливе розкриття потенціалу кожного учасника організації. Таким чином, встановлено, що саме лідер, котрий володіє зазначеними якостями, здатен не лише підвищувати загальний рівень ефективності прийнятих управлінських рішень, а й формувати сприятливе середовище для впровадження інновацій, модернізації програм і підвищення конкурентоспроможності організації. У*



статті також охарактеризовано чотири особливості системи управління організаціями: децентралізацію та делегування повноважень, прозорість комунікації, гнучку організаційну структуру і орієнтацію на якість та результативність. Показано, що ці складові сприяють більшій відкритості колективу до змін, підвищенню адаптивності та забезпечують ефективний розподіл ресурсів. Крім того, виділено три ключові якості сучасного лідера: стратегічне мислення, комунікабельність та здатність до взаємодії, а також етичність і відповідальність. Наголошено, що саме ці характеристики допомагають лідерів враховувати соціальний, психологічний та професійний контексти при реалізації відповідних управлінських рішень. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників будь-яких навіть організацій, науковців та усіх, хто цікавиться розвитком людського потенціалу. Запропонований підхід до аналізу лідерства дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язок між психологічними особливостями керівника та результативністю системи управління. Застосування рекомендацій, розкритих у публікації, сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій і зміцнює їхню здатність реалізовувати принципи концепції людського розвитку.

Ключові слова: особливості лідерства, організація, концепція людського розвитку, мотивація, емоційний інтелект, стратегічне мислення, ефективність управління

Psychological features of leadership in the management of educational organizations taking into account the requirements of the concept of human development

Marta Kopytko

Head of the Department of Management and Economic Security

Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>



Abstract. *The article identifies the basic and most significant factors that influence the formation of effective leadership in the system of organizational management, in particular, emotional intelligence, self-reflection, motivational influence and flexibility in decision-making. It is proven that taking into account these factors contributes to the optimization of communication processes, increasing the internal motivation of educational workers and the formation of a positive internal climate in the team. Particular attention is justified regarding the role of the concept of human development, which involves focusing on the maximum possible disclosure of the potential of each participant in the organization. Thus, it is established that it is a leader who possesses the above qualities who is able not only to increase the overall level of effectiveness of management decisions made, but also to form a favorable environment for the implementation of innovations, modernization of programs and increasing the competitiveness of the organization. The article also characterizes four features of the system of organizational management: decentralization and delegation of authority, transparency of communication, flexible organizational structure and orientation on quality and efficiency. It is shown that these components contribute to a greater openness of the team to changes, increased adaptability and ensure effective allocation of resources. In addition, three key qualities of a modern leader are highlighted: strategic thinking, sociability and ability to interact, as well as ethics and responsibility. It is emphasized that these characteristics help the leader to take into account the social, psychological and professional contexts when implementing relevant management decisions. The results of the study can be useful for managers of any organizations, scientists and everyone who is interested in the development of human potential. The proposed approach to the analysis of leadership allows for a deeper understanding of the relationship between the psychological characteristics of the leader and the effectiveness of the management system. The application of the recommendations disclosed in the publication helps to increase the effectiveness of organizations and strengthens their ability to implement the principles of the concept of human development.*



Keywords: *leadership characteristics, organization, concept of human development, motivation, emotional intelligence, strategic thinking, management effectiveness*

Постановка проблеми. Актуальність розгляду будь-яких особливостей лідерства в організаціях зумовлена також зростанням ролі емоційної складової в управлінні. Керівник, що володіє емоційним інтелектом, здатен вчасно реагувати на стресові ситуації, конфлікти та непорозуміння, перетворюючи їх на можливості для посилення корпоративної культури. Це сприяє формуванню позитивної атмосфери, де кожен працівник освіти усвідомлює важливість власного внеску та відчуває підтримку в розвитку професійних компетентностей. Такий лідер не лише створює комфортні умови для співпраці, а й сприяє реалізації принципів справедливості й рівності, що є ключем нової концепції людського розвитку.

Актуальність розгляду саме вже психологічних особливостей лідерства в освітніх організаціях також зумовлена й зростанням ролі емоційної складової в управлінні. Керівник, що володіє емоційним інтелектом, здатен вчасно реагувати на стресові ситуації, конфлікти та непорозуміння, перетворюючи їх на можливості для посилення корпоративної культури. Це сприяє формуванню позитивної атмосфери, де кожен працівник освіти усвідомлює важливість власного внеску та відчуває підтримку в розвитку професійних компетентностей. Такий лідер не лише створює комфортні умови для співпраці, а й сприяє реалізації принципів справедливості й рівності, що є наріжними каменями концепції людського безпекового розвитку.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науково-практичному дискурсі лідерство розглядається як ключова передумова побудови ефективних



управлінських моделей, що враховують соціально-психологічні чинники й потреби людського розвитку. Як зазначають М. О. Єфименко та Н. В. Ізюмцева [1], лідерство відіграє вирішальну роль у системі управління персоналом, оскільки впливає на внутрішню мотивацію, сприяє зміцненню корпоративної культури та стимулює постійне вдосконалення колективу. Цю думку доповнюють Л. Ф. Кожушко і А. С. Щербакова [2], які наголошують, що формування лідерських якостей керівника є передумовою ефективної системи менеджменту, де кожен працівник відчуває підтримку й можливості для професійного зростання. З іншого боку, Н. В. Прилепа [3] вказує на те, що лідерство передбачає здатність оперативно реагувати на глобальні виклики та впроваджувати інноваційні підходи, зокрема в галузі управління освітніми процесами. Дослідники І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна та І. А. Дмитренко [4] акцентують на тому, що лідерство є феноменом сучасного менеджменту, що охоплює широкий спектр компетенцій, зокрема психологічних, які дозволяють лідеру ефективно взаємодіяти з колективом і зовнішнім оточенням. Важливим аспектом є також готовність лідера до трансформації, про що йдеться у праці Г. Швіндіної, І. Балагуровської, О. Білоцерківської та О. Квілінського [5], де розкривається механізм переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства, що передбачає переоцінку цінностей та перегляд стратегічних пріоритетів. Психологічні аспекти лідерства розглядає Л. Ю. Шевченко [6], підкреслюючи сучасні підходи до наукового вивчення лідерства, зокрема акцентуючи увагу на емоційних і мотиваційних складових. Ці підходи можуть бути застосовані і в контексті освітніх організацій, де від керівників вимагається висока здатність до емпатії та забезпечення підтримки колективу. Додатковий вимір у розумінні глобальних чинників лідерства пропонують К. Ю. Величко та Я. О. Гребенюк [7], які досліджують сучасне глобальне лідерство в системі міжнародних економічних відносин. Хоча їхній аналіз фокусується на міжнародному аспекті, запропоновані ідеї можуть бути використані і в управлінні освітніми організаціями, де відбуваються постійні міжкультурні

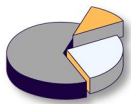


контакти та обмін досвідом. Відтак, важливість розуміння історичної динаміки лідерства, зокрема його еволюції у світовому контексті, підкреслює Л. Мицик [8], яка аналізує глобальне лідерство США. У науковому полі все частіше висловлюється думка, що лідерські стратегії мають бути адаптивними, орієнтованими на швидкі зміни та здатними враховувати культурні й соціальні особливості. Такий широкий підхід дозволяє сформувати універсальні принципи, що можуть бути застосовані у сфері управління освітніми організаціями, де розвиток людського потенціалу стоїть на першому місці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті саме визначення психологічних особливостей лідерства в управління освітніми організаціями із врахуванням вимог концепції людського розвитку, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння як удосконалити систему управління організацією в цілому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є обґрунтування важливості психологічних особливостей лідерства для оптимізації системи управління освітніми організаціями з урахуванням концепції людського розвитку, яка акцентує на розкритті освітнього потенціалу кожного члена колективу. Об'єктом виступає процес формування та реалізації лідерських підходів у керівництві організаціями, що відображають вимоги людського розвитку. Основними завданнями є: (1) узагальнити наукові підходи до розуміння психологічних аспектів лідерства; (2) визначити ключові умови для розвитку успішного лідерського стилю в освітній сфері; (3) розкрити вплив лідерства на покращення функціонування освітніх організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лідерство в управлінні організаціями постає як один із ключових чинників ефективного розвитку освітнього середовища, оскільки воно орієнтує кожного працівника освіти на досягнення високих результатів та розкриття власного потенціалу. Сучасні



підходи [9-10] до управління тісно пов'язані з концепцією людського розвитку, що розглядає особистість як найвищу цінність, а також приділяє увагу створенню умов для її гармонійного становлення. У такому контексті лідерство виходить за рамки традиційного адміністрування та перетворюється на багатогранний процес, де психологічні особливості лідера мають вирішальне значення. Тому вивчення цього феномену у вимірі освітніх організацій є критично важливим: воно дає змогу розробляти ефективні моделі управління, що враховують як індивідуальні потреби, так і групову динаміку (табл.1).

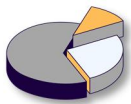
Таблиця 1

Сутнісні особливості лідерства

Особливість	Суть і зміст
Емоційний інтелект	Здатність лідера розпізнавати власні емоції та емоції оточення дозволяє встановлювати відкритий діалог у колективі освітньої організації. Високий рівень емпатії дає змогу враховувати індивідуальні особливості працівників освіти, сприяє налагодженню довірливих стосунків і полегшує розв'язання конфліктних ситуацій
Саморефлексія	Психологічна зрілість лідера базується на здатності критично аналізувати свої дії, рішення та їхні наслідки для оточення. Саморефлексія сприяє вчасному виявленню власних помилок, недоліків у комунікації та дає змогу постійно вдосконалюватися
Мотиваційний вплив	Сутність лідерства в освітній сфері багато в чому полягає у здатності надихати інших до професійного й особистісного розвитку. Лідер, який уміє формулювати привабливе бачення майбутнього й чітко пояснює вигоди від досягнення поставлених цілей, підвищує мотивацію членів команди

Джерело: складено автором

Нині концепція людського розвитку набуває дедалі більшого поширення в усьому світі. Вона зосереджується на формуванні можливостей для кожної людини самостійно визначати власний шлях та брати активну участь у суспільному житті. З погляду освітніх організацій, це означає необхідність створювати умови, за яких здобувачі освіти та працівники освіти можуть підвищувати власну компетентність, розширювати горизонт професійного й особистісного зростання, а також зміцнювати внутрішню мотивацію. Лідер, що розуміє сутність людського розвитку, стимулює колектив до продуктивної



взаємодії, заохочує відкритість до інновацій і допомагає вибудовувати довірливі відносини. Внаслідок цього освітній процес стає гнучкішим та більш орієнтованим на реальні потреби суспільства (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості системи управління освітніми організаціями в контексті людського розвитку

Особливість	Суть і зміст
Децентралізація та делегування повноважень	У сучасних освітніх організаціях важливо стимулювати ініціативу та автономію серед працівників освіти, оскільки це сприяє більшій залученості у процес ухвалення рішень. Ефективне делегування дозволяє розподілити відповідальність і підвищує ефективність роботи, адже кожен член команди відчуває власну значущість у спільній справі та виявляє більший рівень творчості
Прозорість комунікації	Система управління, де налагоджена відкрита взаємодія, сприяє оперативному обміну інформацією та підтримує культуру довіри. В освітніх організаціях це дає змогу краще розподіляти ресурси, координувати освітні програми та швидко реагувати на виклики
Адаптивна організаційна структура	У контексті динамічних змін потрібна система управління, здатна адаптуватися до нових вимог та інновацій. Ієрархічні моделі поступаються місцем мережевим, командним та проектним підходам, що полегшує розподіл ролей і відповідальності
Орієнтація на якість та результативність	Сучасна система управління в освітньому контексті спрямована не лише на досягнення кількісних показників, а й на покращення якості освітнього середовища. Постійний моніторинг, оцінювання та самоаналіз створюють підґрунтя для зростання ефективності, запровадження нових методик і стимулюють колектив до активного удосконалення освітнього процесу

Джерело: складено автором

В епоху гіпердинамічних змін та глобальних викликів зростає потреба в лідерах, здатних оперативно адаптуватися до нових вимог, формувати зрілі колективи і мотивувати їх до постійного розвитку. Психологічні особливості лідерства включають не тільки вміння приймати рішення, а й розуміння міжособистісних процесів, емпатію, саморефлексію та здатність до особистого зростання. Управління з урахуванням цих чинників дає змогу краще розуміти та координувати роботу колективу, що особливо важливо в освітній сфері, де кожен



працівник освіти виконує роль носія знань, культурних цінностей та соціального досвіду [11-12]. Надзвичайно актуальним є формування такого стилю лідерства, який підтримує гуманістичні принципи та водночас забезпечує ефективну реалізацію освітніх програм. Необхідність поєднання психологічного підходу з управлінською діяльністю особливо відчутна у процесі модернізації освітніх систем. Прагнучи до ефективного використання ресурсів і підвищення якості освітнього середовища, керівники зіштовхуються з викликами, що вимагають глибинного розуміння людської поведінки: мотиваційних механізмів, групової динаміки, ціннісних орієнтацій. Керівництво, яке нехтує психологічними чинниками, часто зіштовхується з опором змін, низьким рівнем взаємної довіри, браком ініціативи та творчого підходу. Таким чином, вирішення цих проблем вимагає компетентного лідера, здатного встановлювати конструктивний мікроклімат у колективі, заохочувати спільне прийняття рішень і спрямовувати команду на досягнення спільної мети (рис.1).

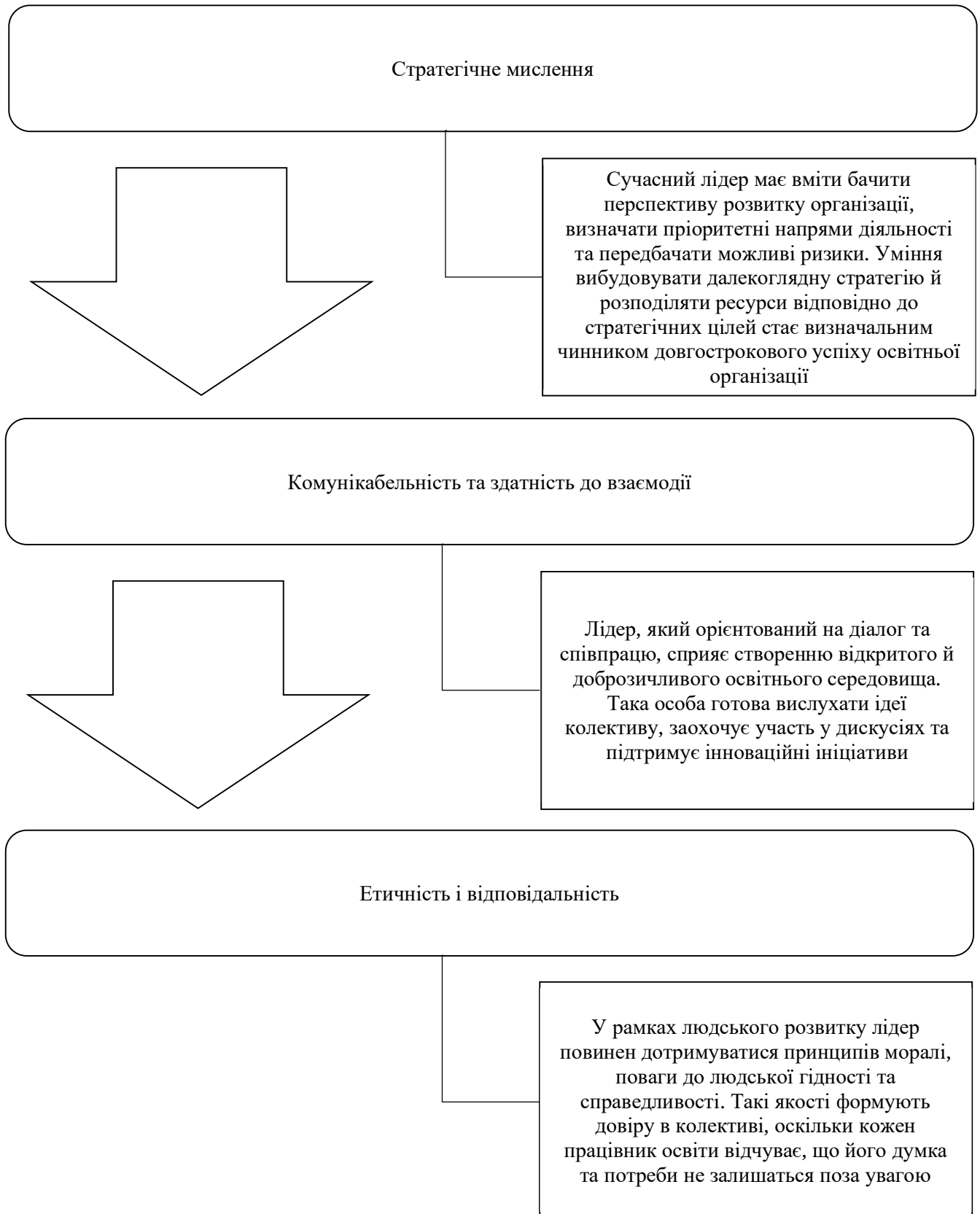
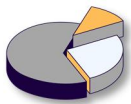
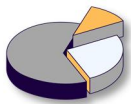


Рис.1. Основні якості сучасного лідера в системі управління освітніми організаціями

Джерело: складено автором



З огляду на сучасні тренди, підвищення конкурентоспроможності освітніх організацій на міжнародному рівні вимагає лідерів, які здатні впроваджувати інноваційні практики та сприяти глобальній інтеграції знань. У контексті людського розвитку це означає, що лідеру потрібно розвивати в колективі відкритість, толерантність, здатність до трансформації. Керівник, який усвідомлює важливість міжнародного співробітництва, втілює у практику новітні ідеї з різних країн та культур, формує гнучкі команди, готові до вирішення нетривіальних завдань [13-15]. Такий підхід розвиває освітній потенціал організації, дозволяючи здобувачам освіти отримувати якісні знання й компетенції для функціонування в сучасному глобалізованому суспільстві (рис.2).

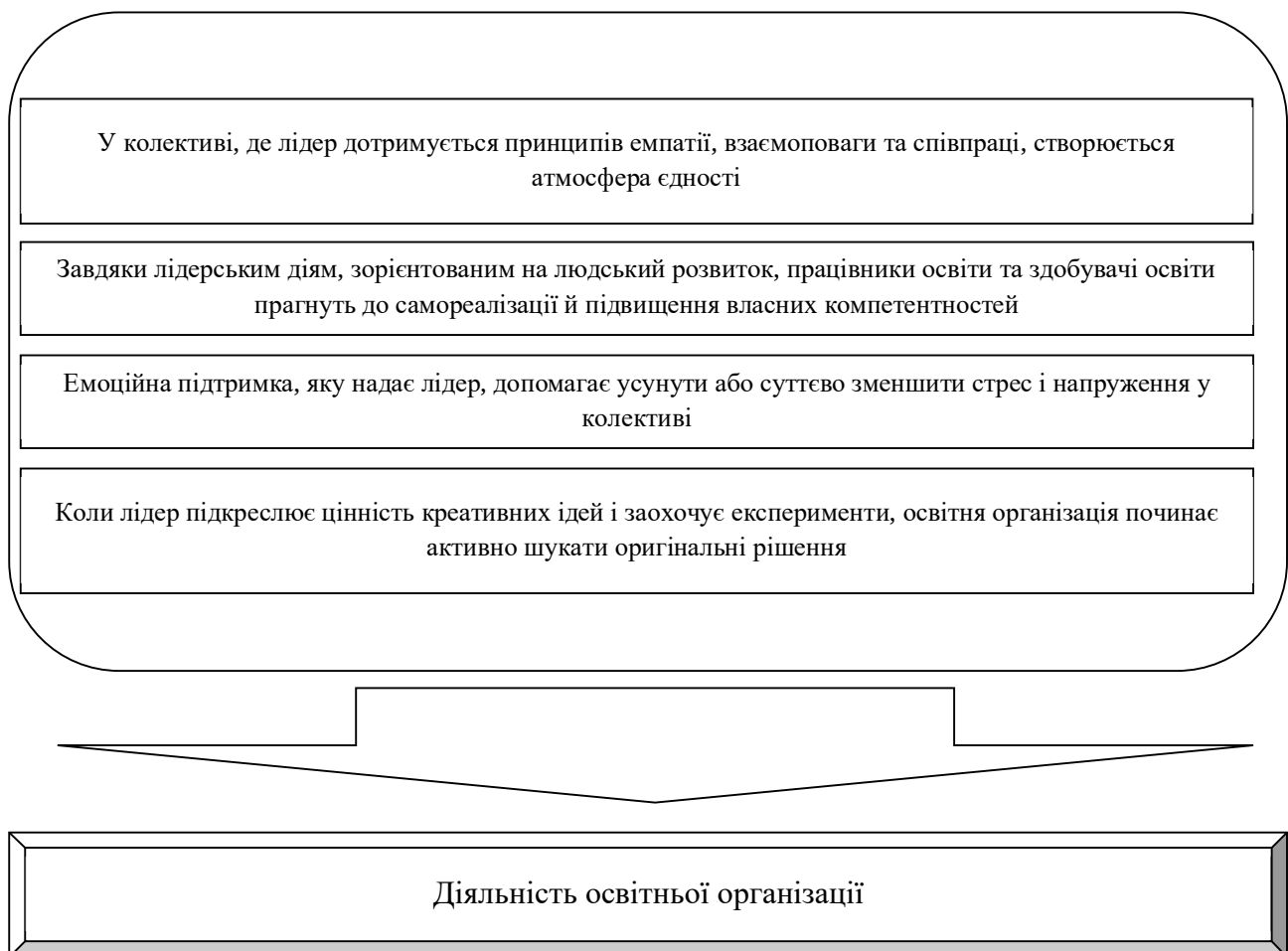


Рис.2. Ключові ефекти від лідерства для освітньої організації

Джерело: складено автором



Слід зазначити, що безпековий розвиток освітніх організацій сьогодні неможливий без урахування цифрової трансформації, яка безпосередньо впливає на управлінські процеси. Лідерські якості керівника стають вирішальними при інтеграції цифрових інструментів у освітні програми й адміністрування. Психологічно грамотний лідер здатен зменшувати бар'єри, пов'язані зі сприйняттям нових технологій, мотивувати команду до опанування сучасних платформ та стимулювати обмін досвідом. Такий підхід забезпечує не лише підвищення ефективності та прозорості управління, а й підтримує ідею безперервного людського розвитку, коли працівники освіти та здобувачі освіти разом долають виклики цифрової доби.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що саме поєднання психологічних особливостей лідерства з вимогами концепції людського розвитку у системі управління освітніми організаціями набуває першорядної важливості. Сучасний лідер повинен володіти глибоким розумінням людської природи, вміти вибудовувати відкриту комунікацію, заохочувати командну роботу та стимулювати постійне самовдосконалення. Врахування індивідуальних характеристик працівників освіти та здобувачів освіти дозволяє створювати умови для гармонійного співіснування в колективі та успішної реалізації освітніх програм. Відтак, це якраз безпосередньо впливає на ефективність функціонування освітніх організацій, їхню репутацію, конкурентоспроможність та здатність задовольняти потреби сучасного суспільства в розвитку висококваліфікованих фахівців та відповідальних громадян.

Список використаних джерел

1. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інф-раструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157–162



2. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організа-ції. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95
3. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. No 5. С. 184–187.
4. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економіч-ний простір. 2020. No 159. С. 88–91
5. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. Вісник Сумського державного університету. Економіка. 2020. No 4. С. 37–43
6. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. Актуальні проблеми психології. 2013. Т6. Вип.9. С. 516–524
7. Величко К.Ю., Гребенюк Я.О.США: сучасне глобальне лідерство в системі міжнародних еко-номічних відносин. Механізм забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 19 травня 2023 р.). Харків : ДБТУ, 2023. С. 305–308.
8. Мицик Л.Еволюція глобального лідерства США в сучасній системі міжнародних відносин. Істо-рія і політологічні дослідження. ДНУ ім. В.Стуса. Вінниця. 2019. No 1(64). С. 29–36
9. Копитко М.І., Вінічук М.В. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки університету КРОК, 2022. № 3 (67). С. 62-68.
- 10.Копитко М.І., Ільків Ю.І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. Вчені записки Університету "КРОК", 2020. № 4 (60). С. 75-81.



- 11.Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
- 12.Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. С. 48–56.
- 13.Чорненька О., Підгородецький І., Лукашук В. Мотиваційний менеджмент в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. № 5(33), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 452-459. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-452-459](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-452-459)
- 14.Чорненька О., Шляхетко В. Линда А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. № 2(30), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 964-973. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-964-973](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-964-973)
- 15.Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)