

УДК: 378:316.46

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-5\(51\)-382-393](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-5(51)-382-393)

Гиря Олексій Олексійович кандидат педагогічних наук, доцент, Заслужений вчитель України, Комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, м. Суми, тел.: (099) 146-14-69, <https://orcid.org/0000-0003-3189-0790>

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ХАРАКТЕРУ МАГІСТРАНТА

Анотація. Потреба в етичних, емпатичних та самосвідомих лідерах в Україні посилилася в останні роки, оскільки повномасштабна агресія Росії спровокувала розвиток нової генерації менеджерів, що відзначаються стійким характером, готовністю до самопожертви та здатністю захищати демократичні основи державності. Викладачі менеджменту також готові відповісти на виклики мінливого середовища, впроваджуючи розвиток лідерства на основі характеру в навчальні програми вищої школи, зокрема, у підготовку магістрантів.

Найважливішою метою вищої освіти в Україні ми вважаємо підготовку високоморальних, інтелектуально розвинених та адаптованих до соціальних змін фахівців, які стануть лідерами та професіоналами у своїй галузі. У цій статті ми розглядаємо саморефлексію магістранта як доказовий та практичний інструмент для розвитку лідерства на основі характеру. Вважаємо розвиток лідерства на основі характеру як можливість інтеграції основних складових внутрішнього світу особистості на основі самоаналізу та самовиховання. Формування характеру в магістерській освіті розглядаємо як активний процес засвоєння знань та узагальненого досвіду людей у поєднанні з управлінням самостійною роботою магістранта.

Метою дослідження було дослідження чинників, що впливають на розвиток лідерського характеру. Огляд літератури та результати дослідження показали, що лідерство, чесність, працьовитість, емпатія, відданість, оптимізм, справедливість та співчуття є найбільш цінними рисами характеру лідерів у командній роботі. Лідерство та чесність виявилися найбільш підтримуваними респондентами рисами характеру. Результати дослідження також вказують на те, що фактори робочого середовища, власні зусилля людини та щоденний досвід робочого життя сприяють розвитку характеру лідера. Ми переконані, що характер фундаментально визначає те, яким чином ми взаємодіємо з довкіллям, що ми виявляємо, яким чином фіксуємо, що цінуємо та яким чином маємо діяти, щоб внести позитивні зміни до системи, якою керуємо.

Ключові слова: лідерство, характер, магістерська освіта, інтелектуальний розвиток, інтегрований підхід.

Hirya Oleksiy Oleksiyovych Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Honored Teacher of Ukraine, Municipal Institution Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Sumy, tel.: (099) 146-14-69, <https://orcid.org/0000-0003-3189-0790>

FACTORS OF DEVELOPMENT OF LEADERSHIP CHARACTER OF A MASTER STUDENT

Abstract. The need for ethical, empathetic and self-aware leaders in Ukraine has increased in recent years, as the full-scale aggression of Russia has provoked the development of a new generation of managers, distinguished by a stable character, readiness for self-sacrifice and the ability to defend the democratic foundations of statehood. Management teachers are also ready to respond to the challenges of a changing environment by introducing character-based leadership development into higher education curricula, in particular, in the training of master's students.

We consider the most important goal of higher education in Ukraine to be the training of highly moral, intellectually developed and adapted to social changes specialists who will become leaders and professionals in their field. In this article, we consider the self-reflection of a master's student as an evidentiary and practical tool for the development of character-based leadership. We consider the development of character-based leadership as an opportunity to integrate the main components of the inner world of the individual based on self-analysis and self-education. We consider character formation in master's education as an active process of assimilation of knowledge and generalized experience of people in combination with the management of the master's independent work.

The purpose of this study was to investigate the factors that influence the development of leadership character. The literature review and the results of the study showed that leadership, honesty, hard work, empathy, commitment, optimism, fairness and compassion are the most valued character traits of leaders in teamwork. Leadership and honesty were the most supported character traits by respondents. The results of the study also indicate that factors in the work environment, a person's own efforts and daily experiences of working life contribute to the development of a leader's character. We are convinced that character fundamentally determines how we interact with the environment, what we discover, how we record, what we value and how we should act to bring positive changes to the system we manage.

Keywords: leadership, character, master's education, intellectual development, integrated approach.

Постановка проблеми. Магістерська освіта є досить важливою платформою для підготовки наступного покоління, яке стане лідером нашої нації у майбутньому. В умовах повномасштабної агресії Росії, яка триває вже четвертий рік, ми маємо запобігти втраті благородних цінностей, притаманних

нашій нації, таких як згуртованість, чесність, відданість ідеалам добра, патріотизм, достатніх для вирішення нагальних соціальних проблем. Одним із факторів, що є обов'язковим для вирішення актуальних соціальних завдань є вдосконалення системи вищої освіти, яка має робити акцент на вихованні характеру магістранта. Формування характеру магістранта є важливою частиною його успішної освіти та подальшої соціалізації. Саме тому, вища освіта є одним з найважливіших ресурсів у формуванні характеру лідера сучасного менеджменту, оскільки вона надає можливості для розвитку індивідуальних рис особистості за рахунок упровадження стратегій інтегрованого навчання та виховання. Найважливішою метою вищої освіти в Україні є підготовка високоморальних, інтелектуально розвинених та адаптованих до соціальних змін фахівців, які стануть лідерами та професіоналами у своїй галузі. Вища освіта має змінювати ставлення людини до навколишнього соціального та культурного середовища, забезпечувати здатність до креативності в умовах швидкозмінної праці та виробництва, сприяти формуванню такого характеру магістранта, який сприяв би розвитку гнучкого мислення та ставлення до діалогу та співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що проблема формування лідерського характеру є предметом прямої або дотичної низки фундаментальних наукових досліджень в управлінській, педагогічній та психологічній сферах. Це доводить її актуальність, важливість, суттєву теоретичну та практичну цінність. У контексті дослідження феномену лідерського характеру, наш інтерес був зосереджений на результатах досліджень Б.А. Гаєвського, В.Г. Зазікіна, О.К. Маковського, Е.А. Смірної та деяких інших науковців. Цікавими, на нашу думку, є результати досліджень Т. Базарової, О.М. Бандураса, С.А. Калашнікової, В.П. Шейнова та ін. Дослідженню проблем розвитку характеру харизматичного лідера присвячено роботи О. Романовського та О. Пономарьова. Проте, єдиної ідеї стосовно феномену характеру лідера та механізмів розкриття його внутрішньої природи на сьогодні не існує. Такий стан проблеми є прогнозованим, оскільки феномен лідера – досить складна річ, яку звести до єдиного алгоритму наразі не можливо. Не можливо також перебільшити важливість даної проблеми, оскільки її вирішення «дозволяє сформувати адекватну систему професійного та особистісного розвитку лідерів, відкриває перед лідерами належні орієнтири при побудові відносин з навколишнім середовищем» [1, с.10].

Мета статті полягає у дослідженні чинників, що впливають на процес формування лідерського характеру магістранта.

Виклад основного матеріалу. У сучасних соціально-культурних умовах, коли відбувається перегляд відносин між багатьма країнами, відбуваються зміни в ідеологічній та психологічній сферах суспільства, існує об'єктивна проблема в лідерстві та орієнтації на його різносторонні складові та виміри. Сучасні дослідники аргументують таку ситуацію прагненням

пересічних людей мати лідерів, які вирізняються від інших інтелектуальними показниками та адаптивним характером. У сучасних умовах для соціуму найбільш важливими є внутрішні якості лідерів. Ми погоджуємося з думкою А. Ейнштейна, який наполягав, що моральні якості особистості мають більшу цінність ніж її інтелектуальні досягнення.

У магістратурі комунального закладу Сумський інститут післядипломної педагогічної освіти для спеціальності «Менеджмент та адміністрування» запроваджено навчальну дисципліну «Професійний розвиток та лідерство», основною метою якої є формування у магістрантів системи професійної компетентності (знань, прикладних вмінь та навичок) щодо використання принципів, типів, стратегій професійного розвитку та лідерства для забезпечення тривалого ділового партнерства, а також вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних і горизонтальних комунікацій та міжособистісних стосунків у контексті лідерства, тенденцій управлінського реагування на зміни, що створить можливість ідентифікувати, розуміти та прогнозувати людську поведінку в процесі становлення та реалізації комунікативних процесів.

Основними цілями освітньої діяльності з формування характеру магістрантів у межах даної навчальної дисципліни ми вважаємо наступні:

- розвиток креативного мислення та світогляду, а також коригування системи базових цінностей особистості;
- донесення до студентів загальнолюдських норм моралі, національних та академічних традицій;
- виховання стійкої поваги до законів, норм колективного життя, розвиток соціальної та громадянської відповідальності;
- формування позитивного ставлення до праці, відповідальності у ділових стосунках;
- забезпечення різнобічного розвитку особистості та соціально-психологічної підтримки у формуванні її характеру та інших якостей, необхідних для ефективної професійної діяльності;
- виявлення та підтримка обдарованої частини магістрантів, розвиток лідерських здібностей;
- розвиток творчого потенціалу, залучення студентів до оптимізації процесів їх саморозвитку та самореалізації;
- формування культури лідерської етики та професійного спілкування;
- розвиток адекватних поглядів особистості на здоровий спосіб життя, відповідальне ставлення до природного та соціально-культурного середовища;
- підвищення рівня культури безпечної поведінки в умовах воєнного стану;
- розвиток особистісних якостей та стратегій управління, а також соціальних навичок та комунікативних здібностей.

Формування характеру в магістерській освіті – з одного боку, засвоєння знань та узагальненого досвіду людей, а з іншого – управління самотійною

роботою магістранта. Навчальний процес організовує та мотивує навчальний процес, сприяє формуванню у магістранта особистого ставлення до життя та світоглядних ідей. Скориговані особистою практикою, набуті знання, ідеї та судження, стають переконаннями, стійкими думками, що дозволяє їм самореалізуватися, обрати адекватні стратегії поведінки у конкретних життєвих ситуаціях, особливо в тих, що виникають у процесі професійної діяльності.

Вплив навчальної дисципліни «Професійний розвиток та лідерство» на розвиток характеру магістранта виявляється у трьох основних напрямках:

- створення естетичного середовища для виявлення фундаментальних рис особистості;
- формування позитивного ставлення до дисциплін, що вивчаються;
- розвиток інтересу до обраної галузі підготовки чи спеціальності.

Характеротворчий потенціал управління самостійною роботою магістрантів зосереджуємо на формуванні навичок самостійного мислення, власних стилів діяльності, самодисципліни та готовності до наполегливої праці, високої відповідальності, постійного самоконтролю та самооцінки.

Діяльність з формування характеру майбутнього фахівця, основою якої є інтегрований підхід, вимагає розвитку у нього фундаментальних ідей про цілісність світу, гуманістичний характер технічних та наукових досягнень, визначної ролі лідерства у реалізації командного підходу до вирішення нагальних соціальних та економічних проблем. Діяльність з формування характеру лідера особливо важлива в умовах дистанційного навчання, яке в умовах повномасштабної інтервенції ворога, стає провідним у освітньому процесі. Дистанційна освіта має бути орієнтована не лише на знання та уміння, а й духовні, моральні цінності, що формують особистість та об'єднують наше суспільство.

З огляду на те, що виховна діяльність магістранта орієнтована на цілеспрямоване формування соціальної та громадянської ідентичності майбутнього фахівця та спеціаліста, розвиток його патріотичних якостей, здатності до гнучкого, оціночного мислення, побудови конструктивного діалогу, що позитивно впливає й на формування характеру лідера, у процесі практичних занять з даної навчальної дисципліни ми використовуємо наступне:

1. Національно-патріотичне виховання, спрямоване на розвиток загальногромадянських цінностей.
2. Правову освіту, спрямовану на формування правової свідомості та правової культури майбутнього лідера.
3. Духовно-моральне виховання, орієнтоване на розвиток ціннісно-сміслової сфери, духовної культури, моральних почуттів, виховання культури міжособистісного спілкування.
4. Культурно-творча освіта, яка має за мету ознайомлення з об'єктами культури та забезпечує гуманістичну спрямованість магістрантів.
5. Спортивно-оздоровча складова, що забезпечує формування безпечного та здорового способу життя, здатність зберігати та покращувати стан здоров'я.

Вона сприяє у формуванні таких якостей особистості як колективізм, забезпечує моральну, фізичну та психологічну готовність до професійної діяльності та захисту своєї Вітчизни.

6. Екологічні аспекти, що впливають на розвиток екологічної свідомості та відповідальної екологічної поведінки.

7. Професійно-трудова орієнтація, що забезпечує психологічну готовність до професійного розвитку в обраній галузі діяльності.

8. Науково-дослідна освіта, спрямована на формування системи дослідницьких навичок та критичного мислення, мотивації до науково-дослідницької діяльності.

Саме дослідницька діяльність здійснює важливий вплив на формування характеру, розвиток лідерських якостей та здатність працювати у команді.

У цій статті ми прагнемо зосередитися на лідерському характері не тому, що він досить важливий у загальному комплексі рис особистості, а тому що насправді його важко дослідити, оцінити та коригувати. Ми поставили за завдання визначити найважливіші аспекти лідерського характеру та з'ясувати вплив на його розвиток основних факторів мінливого бізнес-середовища.

За теоретичну основу для дослідження ми взяли модель, розроблену Дж. Гандзом, М. Кроссаном та Д. Сейтсом, оскільки ці автори розглядають характер як ключовий фактор впливу на розвиток інтелектуальної сфери особистості (рис. 1.).

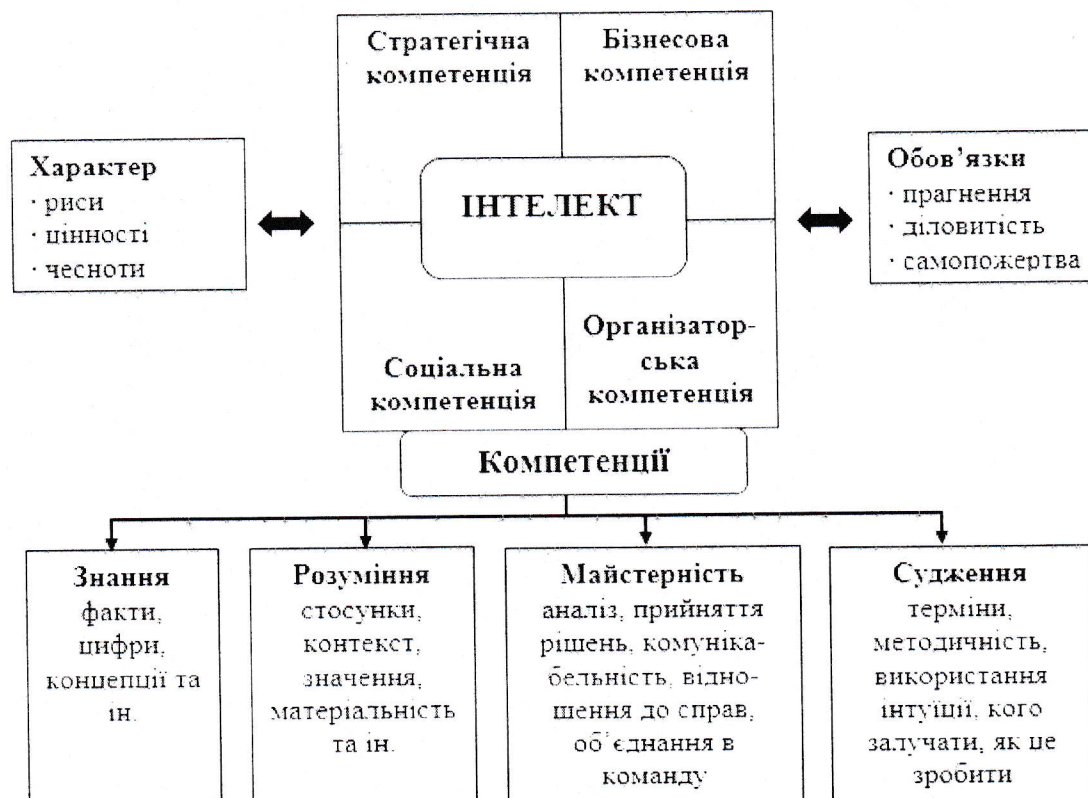


Рис. 1. Складові загального інтелекту [2].

На нашу думку, характер є центральним та досить важливим елементом лідерства, особливо в сучасних бізнес-організаціях, які використовують інноваційні технології виробництва. Характер фундаментально визначає те, яким чином ми взаємодіємо з довкіллям, що ми виявляємо, яким чином фіксуємо, що цінуємо та яким чином маємо діяти, щоб внести позитивні зміни до системи, якою керуємо [3].

На сьогодні не існує єдиної думки стосовно визначення поняття «характер». Ми беремо за основу наступне визначення: характер – це індивідуальне сполучення істотних властивостей особистості, що виражають відношення людини до дійсності і виявляються в її поведінці, вчинках [4].

З метою виявлення основних рис характеру, притаманних сучасному лідеру ми провели емпіричне дослідження, в якому прийняли участь 64 магістранти, що опановували спеціальність «Менеджмент та адміністрування». Результати опитування подано на рис.2.

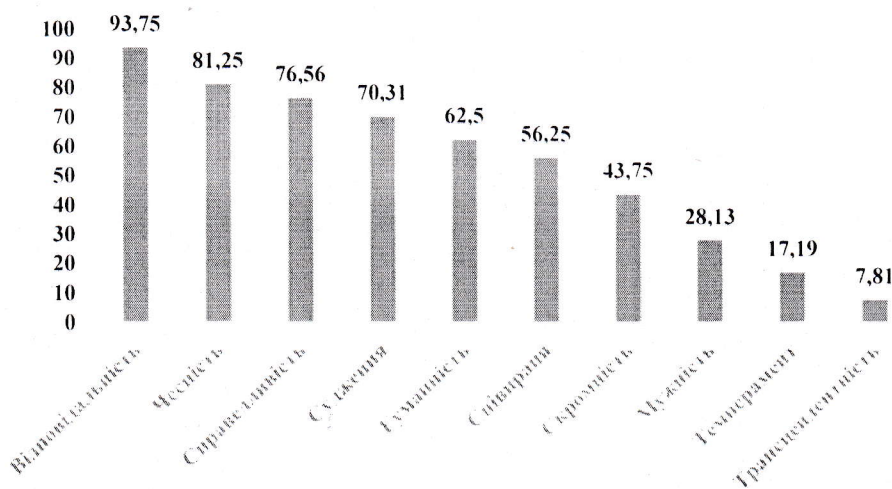


Рис.2. Складові характеру за результатами опитування

Більшість респондентів вважають, що характер є основою ефективного прийняття рішень. На їх думку, помилки в управлінні відбуваються через недоліки лідера в його компетенціях. Найчастіше основною причиною є вади характеру. Відзначаємо недоліки, які найчастіше зустрічалися у відповідях респондентів:

- невизнання, або небажання визнати прорахунки у обраних стратегіях діяльності;
- брак навичок, необхідних для ефективного управління командою;
- небажання прислухатися до тих, хто вміє добре працювати, через уявлення, що це підірве основи лідерства;
- відсутність культури конструктивної незгоди, щоб інші могли оскаржувати рішення лідера, не боячись наслідків.

На думку магістрантів, наведені на рис. 1.2. складові характеру можна об'єднати у одне інтегроване поняття «цінності». Вони вважають, що цінності –

це переконання особистості, які суттєво впливають на її поведінку. Цінності можна розглядати як орієнтири поведінки. На думку респондентів, люди дуже високо цінують власну автономію, соціальну взаємодію та здатність до творчості. Цінності можуть змінюватися з етапами життя та у відповідності до того, якою мірою певна цінність вже була реалізована. Студенти вважають, що цінності людини значною мірою впливають із соціального становища, в якому вона мешкає. Щодо ключових цінностей, судження магістрантів розділились: переважна кількість (72%) вважають такими – життя, свободу, прагнення до щастя; решта (28%) вважають основними цінностями порядок, гармонію, відмову від насильства та рівність.

Магістранти також виділяють низку цінностей, які необхідні для соціальної активності особистості:

- чесність;
- цілісність;
- співчуття;
- справедливість;
- милосердя;
- соціальну відповідальність.

На основі аналізу результатів емпіричного дослідження, одній групі магістрантів було рекомендовано узагальнити складові характеру лідера у вигляді ментальної карти (рис. 3.) та спрогнозувати наслідки відсутності у лідера тієї чи іншої складової.



Рис. 3. Ментальна карта «Складові характеру лідера»

Що стосується браку у лідера окремих компонентів характеру, ми отримали такі узагальнені судження. У разі відсутності почуття справедливості лідери не зможуть осягнути сутність проблем соціальної справедливості та нерівності. Вони не зможуть налагодити довірливі стосунки з підлеглими, що приведе до спроб підірвати авторитет лідера. За відсутності почуття гуманності лідери не зможуть діяти соціально відповідально – вони відштовхуватимуть людей. Брак мужності у лідера, на думку респондентів, зробить неможливим протистояння неправильним рішенням, йому бракуватиме наполегливості та завзятості, необхідних для вирішення складних проблем.

Магістранти також переконані, що без судження лідери будуть приймати помилкові рішення, особливо коли їм доведеться діяти швидко в неоднозначних ситуаціях, особливо в умовах військового стану. Наголошують на тому, що без співпраці лідер не зможе досягти цілей, які вимагають більше, ніж індивідуальні уміння та навички. Таким лідерам бракує використання різноманітності знань інших людей, їх досвіду, сприйняття, суджень і навичок, тому вони часто приймають обмежені й недалекоглядні рішення. Брак підзвітності позбавляє лідера контролю над рішеннями, які він делегує. Тому він часто звинувачує інших у поганих результатах і тим самим створює культуру страху та відчуженості, що може привести до критичних наслідків.

Респонденти особливо акцентують увагу на чесності лідера, вважаючи, що ця складова надасть можливість будувати гарні стосунки з послідовниками, організаційними керівниками, союзниками та партнерами. Акцентують увагу, що недовіра з боку лідера приведе до погіршення стосунків та уповільнення рішень. Без поміркованості лідери ризикують йти на нерозрахований ризик, необґрунтованість висновків, обмеженість суджень, від чого постраждає їх авторитет. Брак трансцендентності призводить до звуження цілей, неможливості провести дискусію на високому організаційному рівні. Такі лідери не схильні до нестандартних рішень, не заохочують інших до інноваційності та неординарності.

Потім магістрантам було запропоновано змодельовати ситуації, до яких може привести домінування окремих складових у характері лідера та можливі соціальні наслідки такого домінування. Студенти відзначили, що надлишок поміркованості чи справедливості може привести до крайнього неприйняття оточенням ризику в прийнятті рішень. Відзначено, що навіть екстремальний рівень підзвітності може зруйнувати необхідні дії, якщо покарання та невиконання є необґрунтовано суровими. Без цього розширення повноважень та їх делегування практично унеможливлюються. Висловлено думку, що надлишок гуманності може привести до нехтування інтересами співробітників. Судження в умовах невизначеності або двозначності є важливою вимогою організаційного лідерства, однак надмірне осудження може призвести до нерішучості або збентеження підлеглих. Навіть надлишок чесності, стверджують магістранти, може привести до самовпевненості та повної негнучкості, але організація не може функціонувати без правил і норм, які регулюють межі.

Таким чином, завдання для лідерів, на думку респондентів, полягає в тому, щоб поглибити або зміцнити чесноти засобами рефлексії, а отже уникнути перетворення такої складової характеру лідера як хоробрість на порок надмірності або боягузтво.

Для узагальнення висловлених суджень стосовно значення окремих складових характеру лідера, друга група магістрантів подала відповідну інформацію у вигляді таблиці (таблиця 1).

Таблиця 1

Вплив складових характеру лідера на організаційні результати

Складові	Позитивні організаційні результати	Негативні організаційні результати
Оперативність	Якісні рішення, схильність до ризику, обов'язки, підтримка, довіра.	Відсутність збалансованої оцінки проблем, що призводить до неправильної поінформованості стосовно рішень, плутанини, опору змінам.
Людяність	Соціальна відповідальність, довірливі стосунки з підлеглими, оперативна підтримка.	Ігнорування соціальних наслідків хибних рішень та дій. Відчуження послідовників, відсутність поваги до лідерів.
Справедливість	Любить різноманітність, гарний працівник, має високий рівень громадянськості.	Несправедливість не виявляється та не врегульовується, що підриває організаційну структуру.
Мужність	Впевненість у діях стосовно рішень, прийнятих в умовах невизначеності, протидія потенційно поганим рішенням.	Толерантність до прийнятих неправильних рішень. Задоволення, а не максимізація. Моральна німота.
Співпраця	Командна робота, використання різноманітних методів, додана вартість у співробітництві з іншими підприємствами, інновації, впевненість у діях.	Індивідуалізм відштовхує потенційних союзників. Погане розуміння рішень, тертя. Конфлікти.
Звітність	Власність і відданість рішенням та їх виконанню.	Нездатність досягти результатів, і як правило, знаходження виправдань, щоб уникнути відповідальності.
Скромність	Постійне навчання. Повага, довіра.	Поведінка, керована егоїстичним підтекстом, вибіркове слухання, труднощі з визнанням невдач чи помилок. Зарозумілість, самовпевненість, самозадоволення, пихатість.
Цілісність	Зміцнення довіри, зменшення невизначеності, розвиток партнерства та альянсів, сприяння співпраці.	Створює недовіру, вимагає твердих гарантій, уповільнює дії, підриває партнерство та альянси, зменшує співпрацю.
Помірність	Якісні рішення, знижений ризик.	Короткостроковість, нездатність бачити можливі обмеження, миттєве задоволення.
Трансцендентність	Зосередженість на вищих цілях, масштабне мислення, прагнення до досконалості.	Вузькі цілі, мінімальне натхнення, розмите бачення.

Детальний аналіз відповідей магістрантів нашоєхує нас на думку, що розвиток характеру не відповідає багатьом теоретичним постулатам стосовно лідерства, які пропонують зосередитися на сильних сторонах особистості, а щоб нівелювати слабкі сторони – покладатися на інших людей. Вважаємо, що взаємодоповнюваність може мати сенс стосовно таких рис особистості як екстравертність чи інтравертність. У інших випадках слабкі сторони компрометують виключно індивідуальне судження, якщо це стосується характеру.

Завершуючи емпіричне дослідження, ми задали магістрантам чотири важливі, на наш погляд, запитання:

- 1) Чи наявні у них компетенції, необхідні для того, щоб стати лідером?
- 2) Чи мають вони бажання стати лідером?
- 3) Чи наявні у них відповідні риси характеру, щоб стати хорошим лідером?
- 4) Чи мають вони цінності, риси та чесноти, за якими інші – акціонери, співробітники, клієнти, постачальники, регулятори, та ширше, суспільство у якому вони працюють – використовуватимуть, щоб визначити, чи є вони хорошими лідерами?

Узагальнені відповіді на ці запитання подано на діаграмі (рис.4.).

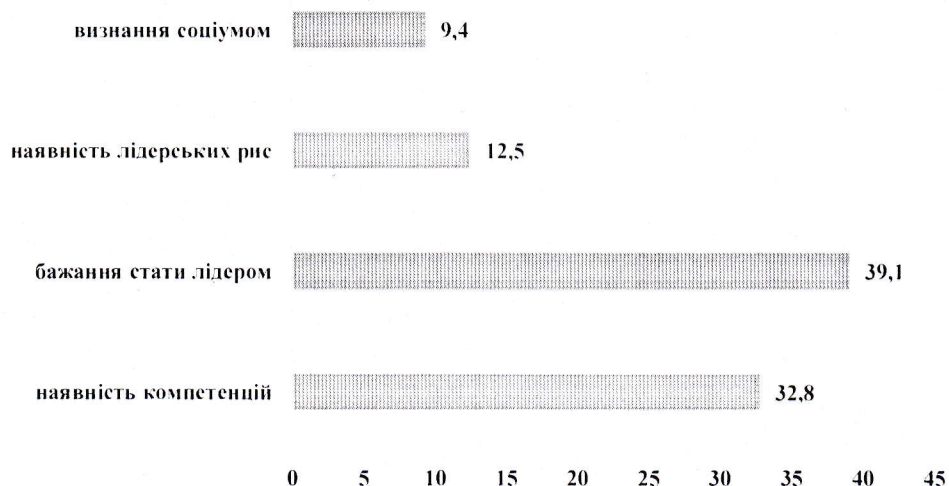


Рис. 4. Розвиток основних складових лідерства у магістрантів

Як видно з рис. 4., майже половина респондентів відзначила бажання стати лідером, що цілком узгоджується зі спеціальністю, яку вони обрали для навчання в магістратурі. Разом з тим, лише третина магістрантів впевнена в тому, що має необхідний для цього набір компетенцій. Лише кожен восьмий студент вважає, що має необхідні лідерські риси, а упевнені, що їх лідерство буде визнано соціумом – лише 6 магістрантів з 64. Можна зробити висновок, що наявність компетенцій у особистості не завжди конвертується у риси