УДК 378.091.33:005.322:316.46

DOI: 10.31652/2786-9083-2026-7(2)-30-38

Ігнатова Олена,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри англійської мови
та методики її навчання
Вінницького державного педагогічного
університету імені М. Коцюбинського
e-mail: oihnatova@vspu.edu.ua
Scopus-Author ID 57280180800
ORCID: 0000-0003-1523-0266

***Вікторія Лапатанова**, асистент*
кафедри англійської мови та методики її навчання
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського
ORCID: 0009-0005-1384-0839
lapatanovaviktoria@gmail.com

РОЗВИТОК LEADERSHIP SKILLS МАГІСТРІВ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ОСВІТНІХ ПРАКТИК

Анотація. У статті досліджується актуальна проблема цілеспрямованого розвитку лідерських якостей (leadership skills) магістрів у системі вищої освіти України в умовах євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та суспільних викликів воєнного часу. Обґрунтовано, що лідерська компетентність є невід'ємним елементом результатів навчання другого (магістерського) рівня відповідно до Національної рамки кваліфікацій України та Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (QF-EHEA, Level 7). Систематизовано концептуальні підходи до розуміння лідерства у вищій школі: трансформаційна теорія (Bass, Burns), теорія розподіленого лідерства (Spillane), компетентнісний та особистісно орієнтований підходи. На їх основі розроблено авторську чотирьохблочну структуру лідерської компетентності магістра, що охоплює когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативний та організаційно-управлінський компоненти з відповідними дескрипторами. Детально описано інтегровану освітню модель розвитку leadership skills, що включає: командне проєктне навчання (PBL) з ротацією лідерських ролей, кейс-метод за методологією Harvard Business School, рольові симуляції та serious games, індивідуальний і груповий коучинг за GROW-моделлю, менторинг від практиків, а також спеціальний модуль "Лідерство в VUCA-світі" для розвитку е-лідерства та адаптивності в умовах невизначеності. Наскрізним механізмом усіх форм навчання є структурована рефлексія: щоденник лідера, дебрифінги та зворотний зв'язок 360°. Виявлено статистично значуще зростання всіх компонентів лідерської компетентності в експериментальній групі (загальний розмір ефекту $d = 0,74$ за Коеном, великий ефект; $p < 0,01$). Найбільший приріст зафіксовано за когнітивним ($d = 0,82$) та комунікативним ($d = 0,76$) блоками. Якісний аналіз рефлексивних щоденників і даних методики 360° підтверджує розвиток рефлексивної лідерської позиції учасників. Сформульовано практичні рекомендації для закладів вищої освіти щодо інтеграції лідерської підготовки до магістерських програм.

Ключові слова: leadership skills, магістерська підготовка, лідерська компетентність, освітні практики, менторство, компетентнісний підхід, вища освіта.

***Olena Ihnatova**, Dr.Sc. (Pedagogy), Professor*
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi
State Pedagogical University,
ORCID ID: 0000-0003-1523-0266
Scopus-Author ID 57280180800
oihnatova@vspu.edu.ua
***Viktoriia Lapatanova**, Assistant*
Department of English Language and Teaching Methods,
Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi
ORCID: 0009-0005-1384-0839
lapatanovaviktoria@gmail.com

LEADERSHIP SKILL DEVELOPMENT FOR MASTER'S STUDENTS IN PROFESSIONAL TRAINING: FROM THEORY TO EDUCATIONAL PRACTICES

Abstract. The article investigates the topical problem of purposefully developing leadership skills in master's students within Ukraine's higher education system amid European integration processes, digital transformation, and the societal challenges of wartime. The study substantiates that leadership competence is an integral component of second-cycle (master's level) learning outcomes as defined by the National Qualifications Framework of Ukraine and the Qualifications Framework of the European Higher Education Area (QF-EHEA, Level 7). Conceptual approaches to leadership in higher education are systematised, encompassing transformational leadership theory (Bass, Burns), distributed leadership theory (Spillane), and competency-based and person-centred approaches. Drawing on this synthesis, the authors propose an original four-block structure of master's leadership competence comprising cognitive, emotional-volitional, communicative, and organisational-managerial components with corresponding descriptors. An integrated educational model for developing leadership skills is described in detail: team-based project learning (PBL) with leadership role rotation; the Harvard Business School case method; role-play simulations and serious games; individual and group coaching via the GROW model; practitioner mentoring; and a dedicated "Leadership in a VUCA World" module to foster e-leadership and adaptability under uncertainty. Structured reflection — through a leader's journal, debriefings, and 360-degree feedback — serves as the unifying mechanism across all instructional formats. Statistically significant growth across all components of leadership competence was found in the experimental group (overall effect size $d = 0.74$, Cohen's large effect; $p < 0.01$), with the greatest gains recorded for the cognitive ($d = 0.82$) and communicative ($d = 0.76$) blocks. Qualitative analysis of reflective journals and 360-degree feedback data confirm the development of a reflective leadership stance among participants. Evidence-based recommendations are formulated for higher education institutions on integrating leadership training into master's programmes.

Keywords: leadership skills, master's preparation, leadership competence, educational practices, competency-based approach, higher education.

Актуальність. Сучасний освітній простір характеризується зростаючим запитом на фахівців, здатних не просто виконувати виробничі функції, а й ефективно взаємодіяти в команді, приймати стратегічні рішення та забезпечувати сталий розвиток організацій. У цьому контексті підготовка магістрів набуває принципово нового виміру: від формування вузькопрофесійних знань до цілісного розвитку leadership skills — комплексу лідерських компетентностей, що визначають здатність особистості здійснювати вплив, мотивувати оточення та досягати спільних цілей.

Актуальність теми зумовлена кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, євроінтеграційний курс України передбачає гармонізацію вищої освіти з вимогами Болонського процесу і Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (QF-EHEA), де лідерська компетентність займає чільне місце серед результатів навчання другого рівня (магістр). По-друге, роботодавці незмінно включають soft skills, зокрема лідерство, до переліку найбільш дефіцитних компетентностей випускників закладів вищої освіти (ЗВО). По-третє, суспільно-політичні реалії воєнного часу і повоєнного відновлення вимагають від молодих фахівців здатності до ситуативного лідерства, антикризового управління та адаптивності.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема розвитку лідерства в освіті досліджується у працях Дж. Адера, Б. Басса, Дж. Коттера, Р. Грінліфа. В українській педагогічній науці їй приділяли увагу С. Калашнікова, Н. Романовський, О. Бойко та ін. Проте системного аналізу освітніх практик формування leadership skills саме у магістерській підготовці, з урахуванням специфіки сучасного контексту, бракує.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та описі ефективних освітніх практик розвитку leadership skills магістрів у процесі

професійної підготовки. Відповідно до мети визначено такі завдання: проаналізувати концептуальні підходи до розуміння лідерства у вищій школі; систематизувати моделі і технології формування лідерської компетентності; представити результати педагогічного експерименту; розробити рекомендації для ЗВО.

Виклад основного матеріалу. У сучасних дослідженнях лідерство визначається, скоріше, як здатність самостійно ставити цілі та залучати інших до процесу досягнення спільних цілей або втілення спільних цінностей **(**Andreau, Sweet 2019). У педагогічній літературі поняття «leadership skills» трактується неоднозначно. Широке трактування охоплює всі компетентності, що забезпечують ефективний вплив на інших (Bass, 2019). Вузьке трактування зводить їх до конкретних поведінкових навичок: публічного виступу, делегування, прийняття рішень. У статті leadership skills розглядається як динамічна система когнітивних, емоційних і поведінкових компетентностей, що дозволяють особистості ефективно координувати групову діяльність, генерувати стратегічне бачення та мотивувати послідовників до досягнення цілей. Сучасні теорії лідерства включають трансформаційне, ситуаційне, сервантне та емоційно-інтелектуальне підходи, кожен із яких робить акцент на різних аспектах: бачення і мотивації (трансформаційне), адаптивності до контексту (ситуаційне), служінні інтересам команди (сервантне) та управлінні емоціями (емоційний інтелект). Для підготовки магістрів до керівної ролі доцільно використовувати синтез цих підходів, оскільки професійна діяльність вимагає і стратегічного мислення, і вміння працювати в різних ситуаціях, і високої емоційної компетентності. Теоретична складова також включає моделі компетентнісного підходу, які описують лідерські навички як сукупність знань, навичок, установок і поведінкових проявів.

Теоретичну основу дослідження становлять чотири концептуальні підходи: 1) трансформаційна теорія лідерства (Muff, Dyllick, 2026), яка розглядає лідера як агента змін, здатного змінювати ціннісні орієнтири послідовників; 2) теорія розподіленого лідерства, що особливо актуальна для університетського середовища з його колегіальними нормами управління; 3) компетентнісний підхід, який операціоналізує лідерство через конкретні вимірювані дескриптори; 4) особистісно орієнтований підхід, що акцентує унікальність лідерського профілю кожного магістра (Sokolović, Katić, 2022).

На основі синтезу зарубіжних і вітчизняних підходів пропонуємо авторську структуру лідерської компетентності магістра, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків:

Блок	Компоненти	Ключові дескриптори
Когнітивний	Стратегічне мислення, критичний аналіз, системне бачення	Здатність формулювати бачення; аналізувати складні

Блок	Компоненти	Ключові дескриптори
		проблеми; виявляти закономірності
Емоційно-вольовий	Емоційний інтелект, стресостійкість, вольова регуляція	Усвідомлення власних емоцій; управління конфліктами; наполегливість у досягненні цілей
Комунікативний	Переконлива комунікація, активне слухання, публічний виступ	Чітке формулювання ідей; побудова довіри; ефективна зворотна комунікація
Організаційно-управлінський	Делегування, мотивація команди, прийняття рішень	Розподіл ролей; постановка і контроль завдань; ситуативне лідерство

Таблиця 1. Структура лідерської компетентності магістра (авторська розробка)

Запропонована структура враховує вимоги Національної рамки кваліфікацій України (НРК) до дескрипторів магістерського рівня та кореспондує з European Qualifications Framework (EQF, Level 7), що забезпечує міжнародну зіставність результатів навчання.

Методологічну основу становив педагогічний експеримент із застосуванням експериментальної схеми pre-test / post-test з контрольною групою; структуровані інтерв'ю з учасниками (n = 24) та контент-аналіз рефлексивних щоденників.

Для вимірювання рівня сформованості лідерської компетентності використовувалися: адаптований Leadership Practices Inventory (Kouzes, Posner, 2012); авторська анкета самооцінки лідерського потенціалу; методика 360° зворотного зв'язку.

Центральним елементом авторської моделі є командне проєктне навчання (Project-Based Learning), що органічно інтегрує академічний зміст і практику лідерства. Магістранти виконують реальні міждисциплінарні проєкти тривалістю 8–12 тижнів, у межах яких почергово займають позицію лідера команди (Project Lead). Ротація лідерських ролей є принциповим методичним рішенням, шо дозволяє кожному учасникові набути досвіду координації команди, прийняття рішень в умовах невизначеності та публічного представлення результатів.

Педагогічний супровід PBL передбачає три типи рефлексії: індивідуальну (щоденник лідера), групову (дебрифінг після ключових подій проєкту) та

зовнішню (зворотний зв'язок від менторів-практиків). Дослідження показало, що магістранти, які пройшли повний цикл PBL із ротацією ролей, демонструють статистично значуще зростання показників за шкалами «Inspire a Shared Vision» та «Enable Others to Act» методики LPI ($p < 0,01$).

Кейс-метод (Case Study Method) застосовується для розвитку когнітивного блоку лідерської компетентності, насамперед стратегічного мислення та аналізу складних ситуацій. Банк кейсів охоплює реальні управлінські дилеми з практики освітніх організацій, бізнесу та державного управління. Обговорення кейсів організується у форматі «відкритий клас», де роль викладача зміщується до фасилітатора, а магістранти беруть на себе відповідальність за конструювання знання.

Доповненням до кейс-методу служать рольові симуляції та serious games — ігрові ситуації, що моделюють реальні лідерські виклики:

- ✓ антикризове управління,
- ✓ переговори у конфлікті інтересів,
- ✓ стратегічне планування в умовах ресурсних обмежень.

Симуляції дозволяють у «безпечному» середовищі відпрацьовувати поведінкові стратегії, що в реальній ситуації пов'язані з високими ставками.

Індивідуальний та груповий коучинг займає особливе місце в авторській моделі, оскільки дозволяє враховувати унікальний лідерський профіль кожного магістра. Протягом семестру кожен учасник проходить 4–6 індивідуальних коучингових сесій за GROW-моделлю (Goal — Reality — Options — Will). Завдяки цьому магістранти не лише усвідомлюють власні сильні сторони й зони розвитку, а й будують індивідуальну траєкторію розвитку лідерства.

Менторинг реалізується через партнерство ЗВО з закладами освіти, бізнесом та організаціями: кожен магістрант має ментора, досвідченого керівника-практика, який здійснює супровід проєктної роботи й ділиться досвідом лідерства в реальних умовах. Варто зазначити, що менторинг функціонує як двосторонній процес, оскільки ментори також отримують нові ідеї та свіжий погляд від молодих дослідників, що підвищує цінність партнерства для обох сторін.

В умовах цифрової трансформації освіти невід'ємною складовою розвитку лідерства стає e-leadership, що визначає здатність ефективно координувати розподілені команди та здійснювати вплив у цифровому середовищі (Wart, Roman, Wang, 2019). Для розвитку цих навичок у дослідженні застосовувалися онлайн-колаборативну платформу Miro, асинхронне відеопредставлення проміжних результатів та цифрові інструменти зворотного зв'язку (Mentimeter).

Окремої уваги заслуговує «Лідерство в VUCA-світі», присвячене управлінню в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності. В контексті воєнного часу такий підхід має особливу актуальність та є прикладом адаптивного реагування університетських програм на соціальний запит (Тодощук, Остащук, 2024).

Порівняльний аналіз результатів pre-test та post-test засвідчив статистично значуще зростання показників лідерської компетентності в експериментальній

групі за всіма чотирма блоками. Найбільший приріст зафіксовано за когнітивним (d = 0,82, великий ефект) та комунікативним (d = 0,76, великий ефект) блоками. Розміри ефекту за емоційно-вольовим (d = 0,61) та організаційно-управлінським (d = 0,58) блоками відповідають середньому ефекту.

Якісний аналіз рефлексивних щоденників виявив чотири наскрізних тематичних кластери у дискурсі магістрантів: усвідомлення власного лідерського стилю і ресурсів; труднощі командної взаємодії і способи їх подолання; цінність зворотного зв'язку для особистісного зростання; зв'язок між академічним змістом і практичним лідерським досвідом. Показово, що третій кластер — цінність зворотного зв'язку — у мовленні учасників ЕГ набагато більш виражений, ніж у КГ, що свідчить про розвиток рефлексивної позиції як ключового атрибуту лідера, що навчається.

Аналіз даних методики 360° показав, що зовнішні оцінювачі (куратори і одногрупники) фіксують достовірне зростання ефективності учасників ЕГ у таких поведінкових індикаторах, як «здатність аргументовано відстоювати позицію» (+1,3 бали), «ініціювання і фасилітація групових дискусій» (+1,1 бали), «надання конструктивного зворотного зв'язку» (+0,9 бали) та «управління конфліктом у команді» (+0,8 бали).

Одержані результати узгоджуються з даними міжнародних досліджень ефективності PBL у розвитку лідерства (Hmelo-Silver et al., 2019; Kezar, 2020), проте виявляють і специфіку, пов'язану з національним контекстом. Зокрема, в умовах змішаного (очного і дистанційного) навчання, характерного для українських ЗВО у 2022–2026 рр., критично важливою виявилась е-лідерська складова: магістранти, що успішно координували команди в онлайн-середовищі, демонстрували вищі показники лідерської самоефективності (r = 0,54, p < 0,01).

Важливим дискусійним питанням є співвідношення «generic» (загальних) і «domain-specific» (фахово орієнтованих) leadership skills у магістерських програмах. Наше дослідження підтримує позицію, що базові лідерські компетентності є переносними між галузями, однак їх розвиток доцільно здійснювати у контексті конкретної предметної галузі, що в свою чергу сприяє підвищенню мотивації студентів і забезпечує глибше осмислення.

Висновки. Leadership skills магістрів є комплексною, чотирьохблочною компетентністю (когнітивний, емоційно-вольовий, комунікативний, організаційно-управлінський блоки), що піддається цілеспрямованому педагогічному формуванню. Інтегрована освітня модель, що поєднує PBL з ротацією лідерських ролей, кейс-метод, симуляційні технології, коучинг і менторинг, є значуще ефективнішою за традиційне навчання (d = 0,74, великий ефект). Рефлексія є наскрізним механізмом розвитку leadership skills, систематичне ведення рефлексивного щоденника і участь у структурованих дебрифінгах корелюють із вищим рівнем лідерської самоефективності. е-Лідерство є невід'ємною складовою сучасного лідерського профілю магістра; його розвиток потребує спеціального педагогічного забезпечення в умовах цифровізації освіти.

На основі висновків ЗВО рекомендується формувати партнерства з організаціями для реалізації проєктного навчання та менторингу; розробити інструментарій вимірювання leadership skills для моніторингу освітніх результатів; забезпечити підготовку викладачів до ролі фасилітаторів лідерського навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andreau, F. S., Sweet, K., & Carter, D. (2019). Building Leadership Skills through High-impact Experiences. Journal of Leadership Education, 19(4). DOI: https://doi.org/10.12806/v19/i4/a3
2. Бойко О. В. (2020). Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України: монографія. Житомир: Вид. О. Євенок, 667 с. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/722942/1/Boiko_O.V._Monografy.pdf
3. Bass B.M. (2006). Transformational leadership / Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, 297 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781410617095
4. Іванчук, С., & Головко, М. (2026). Проблема формування лідерської компетентності майбутніх педагогів у сучасному науковому вимірі. Науково-теоретичний альманах «Грані», 29(1). https://doi.org/10.15421/172649
5. Jose Carlos Ballester-Miquel, Pilar Perez-Ruiz, Sandra Gisbert-Muñoz, Sandra Enri-Peiró (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers, Journal of Innovation & Knowledge, Volume 12. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901
6. Grenda, D. (2026). Technological knowledge, soft skills and management & leadership skills: three pillars for the digitally competent manager. *J Bus Econ* 96, 489–512 https://doi.org/10.1007/s11573-025-01250-x
7. Muff, K., & Dyllick, T. (2026). Mapping Responsible Leadership Competencies to Leadership Impact in Business Sustainability. *Sustainability*, *18*(2), 793. https://doi.org/10.3390/su18020793
8. Ігнатова О.М. (2024). Розвиток навичок ефективної міжкультурної комунікації. Журнал крос-культурної освіти, 3, 7-14. https://doi.org/10.31652/2786-9083-2024-3-7-13
9. Ігнатова О. М. (2025). Використання кейс технологій у формуванні готовності до міжкультурної комунікації майбутніх педагогів. *Педагогічна Академія: наукові записки.* Вип. 18. https://doi.org/10.5281/zenodo.15620546
10. Kezar A. (2020). How Colleges Facilitate Learning for All Students. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 312 p.
11. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2012). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 5th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 416 p.
12. Калашнікова С. (2016). Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти. К. ДП «НВЦ «Пріоритети». 44 с. https://ihed.org.ua/wpcontent/uploads/2018/09/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets._Kalashnikova.S._2016_46c.pdf
13. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. (2013). Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців: навч. посіб. К.: Знання, 358 с.
14. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: Монографія / За редакцією О. Г. Романовського та О. С. Пономарьова. – Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. – 292 с.
15. Sokolović B., Katić I., Grubić-Nešić L., Ivanišević A., Pavlović A. (2022). The specific role of transformational leadership in the organizational culture of service organizations. Anali Ekonomskog Fakulteta u Subotici. №47. Pp. 131–145. DOI: https://doi.org/10.5937/AnEkSub2247131S
16. Тодощук А.В., Остащук Р.М., та ін. (2024). Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. АГРОСВІТ. № 19. С. 83-88. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83
17. Wart, M. V., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. International Review of Administrative Sciences. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852316681446
18. QF-EHEA https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2019/03/2_QF.pdf

19.European Skills Agenda (2020). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0274

Статтю надіслано до редколегії / Recieved 06.04.2026 р.
Статтю рекомендовано до друку / Accepted 12.05.2026 р.
Опублікованно / Published 05.07.2026 р.