

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ДО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТІ: ЧИННИКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

FORMATION OF MOTIVATION FOR LEADERSHIP IN EDUCATION: FACTORS, CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Формування мотивації до лідерства в освіті є ключовим фактором розвитку освітніх організацій і підвищення ефективності освітнього процесу. Важливими детермінантами мотивації освітніх лідерів є внутрішні та зовнішні чинники, зокрема професійна ідентичність, автономія у прийнятті рішень, наставництво, фінансові стимули та кар'єрні перспективи. Основними викликами є бюрократизація управління, відсутність чітких механізмів кар'єрного зростання, недостатнє фінансування та професійне вигорання педагогів. Дослідження вказує на ефективність міжнародних практик підтримки лідерства, зокрема програм наставництва, фінансового стимулювання та розвитку кар'єрних траєкторій. Запропоновано комплексний підхід до мотивації освітніх лідерів, що передбачає реформування політики підтримки працівників освітніх організацій і впровадження сучасних методик професійного розвитку.

Ключові слова: освітнє лідерство, мотивація до лідерства, управління в освіті, професійний розвиток, наставництво, кар'єрне зростання, фінансове стимулювання, академічна автономія, інноваційні освітні практики, стратегічне управління, освітні організації.

Leadership motivation in education is crucial for improving the efficiency of the educational process and institutional development. The growing demand for proactive and competent educational leaders highlights the importance of fostering motivation through internal and external factors. Personal characteristics, institutional support, mentoring, financial incentives, and career development opportunities play a key role in encouraging leadership among educators. Despite its significance, various challenges hinder leadership development, including excessive bureaucracy, a shortage of qualified leaders, financial constraints, and professional burnout. However, international best practices offer effective solutions that can be adapted to enhance leadership motivation in different educational contexts. This study aims to analyze the key factors influencing leadership motivation and identify strategies for its effective development. It focuses on internal and external determinants, major challenges, and best practices, including mentoring, professional growth opportunities, and financial incentives. The research integrates qualitative and quantitative methods, including literature review, content analysis of leadership theories, and empirical examination of motivation factors such as career progression, financial support, and autonomy. Additionally, a comparative analysis of leadership programs in Finland, the U.S., the U.K., and Singapore highlights adaptable models for improving leadership motivation. Findings confirm that leadership motivation depends on personal attributes, institutional policies, and external support mechanisms. Key internal factors include professional identity, decision-making autonomy, and leadership competencies, while external ones involve mentoring, financial rewards, and government policies. Identified challenges include bureaucratic burdens, unclear career pathways, insufficient funding, and high stress levels among educators. Addressing these issues requires a comprehensive strategy involving mentorship programs, expanded professional training, streamlined administrative processes, enhanced financial incentives, and systematic evaluation of leadership effectiveness. Strengthening leadership motivation will drive positive transformation in education, ensuring a more dynamic and innovative learning environment.

Key words: educational leadership, leadership motivation, education management, professional development, mentorship, career advancement, financial incentives, academic autonomy, innovative educational practices, strategic management, educational organisations.

УДК 316.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-40>

Алькама В.Г.¹

д.е.н., професор,
завідувач кафедри управлінських
технологій,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

Паращенко Л.І.²

д.держ.упр., професор, професор
кафедри управлінських технологій,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»

Alkema Viktor

“KROK” University

Parashchenko Liudmyla

“KROK” University

Постановка проблеми. Формування мотивації до лідерства в освіті є одним із ключових чинників забезпечення ефективності освітнього процесу та розвитку освітніх установ. У сучасних умовах глобальних змін та зростаючих вимог до якості освіти потреба в ініціативних, компетентних і мотивованих освітніх лідерах стає дедалі актуальнішою. Наукові дослідження підтверджують, що мотивація до лідерства залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи особистісні характеристики науково-педагогічних працівників, підтримку з боку адміністрації, соціальні та політичні аспекти. Важливою складовою є також наявність

ефективних механізмів наставництва, фінансового стимулювання та можливостей кар'єрного зростання.

Попри визнання важливості освітнього лідерства, існує низка викликів, які перешкоджають його розвитку. Водночас, у світовій практиці розроблено низку підходів до подолання цих проблем, які можуть бути адаптовані до національних особливостей освітньої системи. Таким чином, дослідження мотивації до лідерства в освітніх організаціях є важливим завданням, що має як теоретичне, так і практичне значення для менеджменту в освіті.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0613-2998>

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Мотивація до лідерства в освіті є міждисциплінарною темою, що охоплює психологію, управління, соціологію та педагогіку, та широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Калашнікова С. (2010) [15], досліджуючи лідерство, визначає, що мотивація є дієвим чинником розвитку освітніх організацій, оскільки саме завдяки ініціативним і компетентним керівникам відбуваються позитивні зміни в освітньому середовищі. Науковці Карамушка Л., Фелькель Т. (2013) обґрунтовують основні підходи до лідерства в організації та важливість їх застосування в освітніх організаціях вищої освіти [16]. Міляєва В. (2019) [17] вважає, що мотивація до лідерства в освіті залежить від особистих якостей працівників, підтримки з боку адміністрації закладу та державної політики. На думку І. Semenets-Orlova (2021) [14] емоційний інтелект працівників визначається як основа розвитку організаційного лідерства.

Зарубіжні дослідники підкреслюють, що мотивація до лідерства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також залежить від особистісних характеристик та професійного досвіду працівників (Ryan & Deci, 2000) [1]. Лідери, які отримують достатню підтримку, демонструють вищу ефективність і готовність до трансформацій (Bass, 1990) [2]. Теоретичні підходи до освітнього лідерства розкриті в працях дослідників теорії самодетермінації (Ryan і Deci (2000), теорії очікувань Врума (Vroom (1964), концепціях трансформаційного лідерства (Bass і Riggio (2006), компетентнісного лідерства (Boyatzis (2008) та ін.

Попри значну кількість досліджень, **невирішеною частиною загальної проблеми** є визначення впливу таких чинників, як наставництво, фінансове стимулювання та можливості кар'єрного зростання формування мотивації до лідерства в освіті.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз чинників, що впливають на мотивацію до лідерства в освітніх організаціях, і визначення ефективних стратегій для її формування та розвитку. Зокрема, дослідження спрямоване на: аналіз зарубіжних публікацій для виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають мотивацію освітніх лідерів; визначення основних викликів, які перешкоджають розвитку лідерських компетентностей у науково-педагогічних працівників і керівників освітніх закладів; виявлення й виокремлення кращих практик і механізмів мотивації до лідерства в освіті; формування рекомендацій щодо впровадження ефективних програм підтримки лідерів для покращення управління в освітніх організаціях.

У цьому дослідженні застосовано комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи аналізу. Досліджено сучасні наукові праці та

публікації щодо мотивації до лідерства в освіті, включаючи психологічні, соціологічні та управлінські аспекти. Здійснено контент-аналіз провідних теорій та концепцій лідерства теоретичних підходів до освітнього лідерства. Проведено аналіз чинників мотивації освітніх лідерів на основі статистичних даних, включаючи фінансові стимули, можливості кар'єрного зростання та рівень автономії у прийнятті рішень. Розглянуто практики підтримки освітніх лідерів у різних країнах, таких як Фінляндія, США, Великобританія та Сінгапур, для адаптації ефективних методів до національного контексту.

Основні результати дослідження. Для визначення складових мотивації до лідерства в управлінні закладами освіти розглянемо ключові положення кількох провідних теорій.

Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT). Дослідження Ryan і Deci (2000) показало, що мотивація до лідерства формується через три основні потреби: автономію, компетентність та соціальну взаємодію. Автономія означає здатність приймати рішення без зовнішнього тиску, компетентність – впевненість у власних знаннях і навичках, а соціальна взаємодія – підтримку колег і команди. У сфері освіти ця модель пояснює, чому освітні лідери демонструють вищу ефективність, коли їхня діяльність ґрунтується на внутрішній мотивації, а не на зовнішньому примусі [10].

Теорія трансформаційного лідерства. Bass і Riggio (2006) визначили трансформаційне лідерство як стиль, який спрямований на натхнення та розвиток підлеглих. В освіті цей стиль реалізується через підтримку викладачів, залучення їх до прийняття рішень і створення культури змін. Лідери, що використовують цей підхід, сприяють формуванню творчого середовища, де викладачі та учні мотивовані до саморозвитку [2]. Дослідження Leithwood і Jantzi (2005) підтвердило, що заклади освіти, які очолюють трансформаційні лідери, демонструють вищий рівень мотивації серед викладачів і учнів, покращені результати навчання та більш активну співпрацю між усіма учасниками освітнього процесу [7].

Теорія очікувань Врума. Vroom (1964) і його послідовники (Ingersoll et al. (2018)) пояснюють, що мотивація людини залежить від очікуваної винагороди [6]. Освітні лідери часто керуються очікуванням професійного зростання, фінансових стимулів або соціального визнання. Дослідження показало, що відсутність чітких механізмів кар'єрного зростання і низька матеріальна мотивація значно знижують прагнення до лідерства серед вчителів і керівників шкіл [6].

Модель компетентнісного лідерства. Boyatzis (2008) стверджував, що мотивація до лідерства зростає разом із розвитком професійних навичок. Його дослідження підтвердило, що освітні лідери,

які проходять спеціальні тренінги та беруть участь у наставницьких програмах, мають значно вищу впевненість у своїх рішеннях та більшу готовність брати на себе відповідальність за стратегічні зміни [3]. Як свідчить здійснений аналіз, формування мотивації до лідерства в освіті є багатофакторним процесом обумовленим, внутрішніми і зовнішніми чинниками. Внутрішні чинники визначають готовність та бажання особистості брати на себе лідерські ролі, тоді як зовнішні або стимулюють цей процес, або стримують його (Рис. 1).

Розуміння та врахування зазначених чинників є ключовими для ефективного формування мотивації до лідерства в освітніх організаціях.

Формування лідерства в освітніх організаціях є складним процесом, який супроводжується численними викликами. Ґрунтуючись на зарубіжних джерелах, можемо виокремити організаційні, фінансові, психологічні та соціально-політичні фактори, що впливають на ефективність освітнього лідерства. У таблиці 1 детально розглянуто основні труднощі, з якими стикаються керівники та працівники освітніх організацій.

Отже, керівники освітніх організацій і їх працівники стикаються з організаційними, фінансовими, психологічними та соціально-політичними викликами, які можуть обмежувати їхню ефективність. Однак завдяки правильним стратегіям управління, впровадженню програм підтримки та фінансуванню можна суттєво покращити мотивацію до лідерства та підвищити якість освітнього процесу.

Формування лідерства в освітніх організаціях є складним і багатогранним процесом, що вимагає злагодженої взаємодії між керівниками закладів освіти, педагогічними працівниками та спільними ініціативами, спрямованими на удосконалення освітньої системи. Успішна реалізація освітнього лідерства передбачає як зміну управлінських підходів з боку керівників, так і активне залучення педагогічних кадрів до прийняття рішень, що визначають стратегічний розвиток організацій.

Одним із ключових аспектів формування ефективного лідерства є впровадження сучасних моделей управління. Трансформаційне лідерство, яке базується на мотивації персоналу та натхненні до професійного розвитку, сприяє

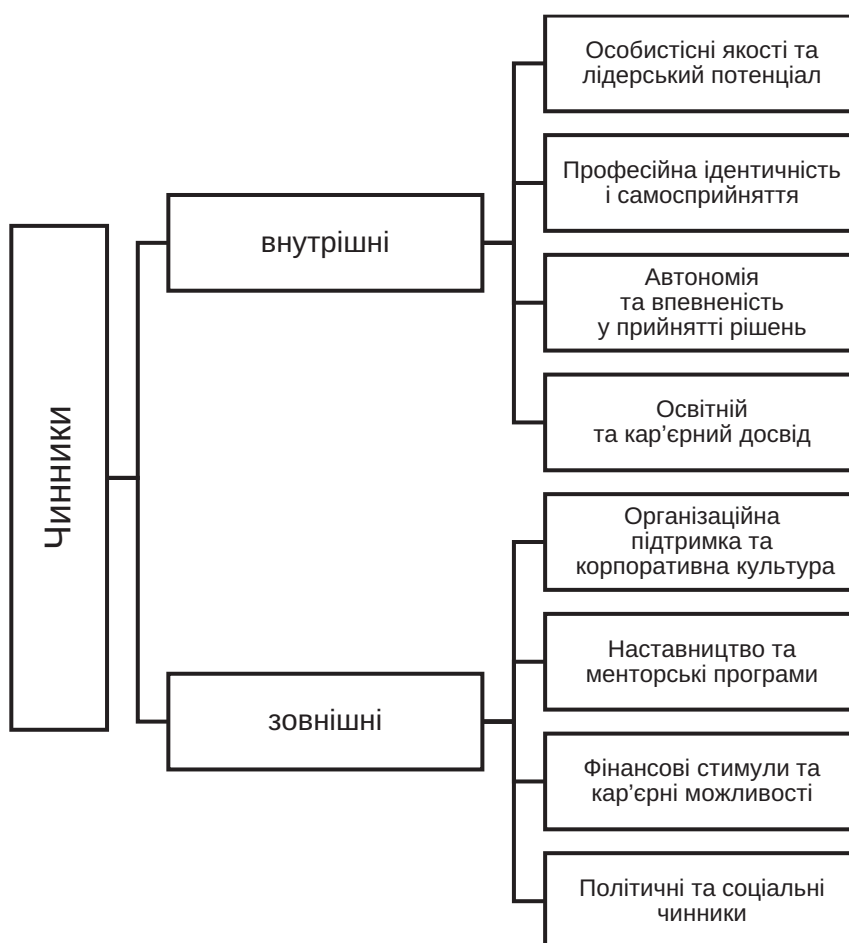


Рис. 1. Основні чинники, які впливають на формування лідерства в освітніх організаціях

Джерело: систематизовано авторами на основ [1–13]

**Ключові виклики, з якими стикаються керівники
та працівники освітніх закладів про формуванні лідерства**

Назва виклику	Опис	Статистика	Можливі рішення
Бюрократизація управлінських процесів	Надмірне адміністративне навантаження змушує керівників витратити багато часу на документообіг, що знижує їхню ефективність	60% керівників шкіл у ЄС вважають адміністративне навантаження головною перешкодою (OECD, 2021) [9]	Спрощення адміністративних процедур, цифровізація документообігу
Опір змінам серед педагогічного колективу	Педагоги часто не сприймають реформи та нововведення через брак комунікації та підготовки	40% освітян у США вважають, що реформи запроваджуються без належного роз'яснення (Fullan, 2014) [4]	Залучення педагогів до планування реформ, проведення тренінгів із адаптації
Дефіцит кваліфікованих лідерських кадрів	Багато освітніх закладів стикаються з дефіцитом керівників, які мають управлінський досвід	30% шкіл у країнах, що розвиваються, мають недостатньо підготовлених директорів (UNESCO, 2022) [11]	Запровадження програм підготовки освітніх лідерів, розвиток менторства
Недостатнє фінансування освіти	Обмежені бюджетні ресурси стримують розвиток інновацій та покращення матеріальної бази освітніх установ	У багатьох країнах освіта отримує менше 4% ВВП, що є недостатнім (Світовий банк, 2023) [13]	Активний пошук грантового фінансування, державно-приватні партнерства
Обмежені фінансові стимули для працівників	Низькі зарплати та відсутність преміальних систем знижують мотивацію освітян до лідерства	43% вчителів у світі вважають недостатнє фінансове стимулювання основною перешкодою для кар'єрного зростання (McKinsey & Company, 2021) [8]	Впровадження премій та бонусів для педагогів за лідерські досягнення
Вигорання та емоційне навантаження	Освітні лідери часто стикаються зі стресом та професійним вигоранням через велике навантаження	56% освітніх лідерів страждають від хронічного стресу через велике навантаження (Gallup, 2022) [5]	Запровадження програм психологічної підтримки та управління стресом
Відсутність балансу між роботою та особистим життям	Багато керівників змушені працювати понаднормово, що негативно впливає на їхнє фізичне та психологічне здоров'я	30% директорів шкіл у США зазначають, що їм бракує часу на особисте життя через роботу (National Education Association, 2021)	Гнучкі графіки роботи, впровадження цифрових інструментів для планування
Відсутність системної державної підтримки освітніх лідерів	Освітня політика не завжди враховує потреби керівників освітніх закладів, що ускладнює їхню роботу	Лише 35% країн мають довгострокові стратегії розвитку освітнього лідерства (UNESCO, 2021) [11]	Розвиток державних програм підтримки освітніх лідерів
Соціальні виклики та суспільні очікування	Високі очікування суспільства створюють додатковий тиск на керівників та освітян	75% директорів шкіл у Великій Британії вважають, що очікування батьків та громади ускладнюють їхню роботу (UNESCO, 2021) [11]	Комунікація між керівниками та громадою, залучення освітян до формування політики

Джерело: систематизовано авторами на основі [1–13]

створенню довірливого середовища в освітніх організаціях. Окрім цього, партисипативний підхід, що передбачає активне залучення кадрів до ухвалення рішень, дає змогу формувати більш гнучку та демократичну систему управління, у якій працівники не лише виконують адміністративні розпорядження, а й самостійно ініціюють зміни. Практичний досвід таких країн, як Фінляндія та Нідерланди, демонструє, що надання викладачам більшої автономії та можливості впливати на освітні процеси сприяє підвищенню загального рівня ефективності навчання [11].

Ще одним важливим напрямом є розвиток професійного потенціалу освітян через безперервне

навчання, участь у спеціалізованих тренінгах та запровадження програм кар'єрного зростання. Для того щоб працівники освітніх організацій не лише сприймали керівництво як адміністративну вертикаль, а й самі прагнули до лідерських ролей, необхідно створити ефективну систему наставництва. Успішні кейси міжнародного досвіду, зокрема програми «Leadership Pathways» [6] у США та система обов'язкової перепідготовки вчителів у Фінляндії [11], показують, що педагогічні працівники, які мають можливість постійно вдосконалювати свої навички та бачити перспективи професійного зростання, виявляють значно вищу мотивацію до активного включення у процеси прийняття рішень.

Не менш важливим елементом є стимулювання педагогічної ініціативи. В освітніх закладах, де викладачі мають автономію у виборі методів навчання, можливість реалізовувати авторські проекти та отримувати фінансову підтримку за інноваційні підходи, відзначається суттєве зростання загальної мотивації до роботи. У Великій Британії, наприклад, розроблено спеціальні грантові програми, що заохочують освітян пропонувати і впроваджувати нові освітні методики, тоді як у Японії існує система кар'єрного розвитку, яка дозволяє викладачам з великим досвідом обіймати адміністративні посади без відриву від освітнього процесу.

Окрім цього, значну роль у покращенні ефективності освітнього управління відіграє цифровізація процесів, що дозволяє зменшити бюрократичне навантаження на керівників, звільнивши їм більше часу для стратегічного планування. У сучасному світі освітні організації дедалі частіше використовують аналітичні цифрові платформи для оцінки ефективності викладання, аналізу успішності студентів і навіть прогнозування потреб майбутніх навчальних програм. У Сінгапурі, наприклад, застосовуються інтелектуальні платформи для оцінки продуктивності освітян, що дозволяє керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо підвищення ефективності роботи персоналу [13].

Однак формування освітнього лідерства неможливе без активної участі всіх працівників закладу, які повинні не лише виконувати визначені їм адміністративні завдання, а й бути проактивними учасниками освітніх реформ. Участь викладачів у стратегічному плануванні, їхня готовність до інновацій та прагнення до професійного саморозвитку є фундаментальними елементами успішного лідерства в освіті. У Норвегії, наприклад, педагогічні працівники беруть активну участь у розробці державних освітніх програм, що дозволяє їм впливати на політику у сфері навчання не лише на рівні закладу, а й на рівні державних рішень [9].

Не менш важливим є формування культури наставництва, що дозволяє молодим спеціалістам швидше адаптуватися до освітнього середовища, а досвідченим педагогам передавати свої знання наступним поколінням. У Великій Британії, зокрема, функціонує програма «peer coaching», яка передбачає взаємне навчання педагогів і сприяє розвитку їхніх лідерських навичок. Подібні ініціативи дозволяють створювати систему горизонтального управління, де кожен працівник освітнього закладу може брати на себе частину відповідальності за навчальний процес [9].

Ключову роль у формуванні якісного освітнього лідерства відіграє синергія між керівниками та працівниками, оскільки ефективні зміни можливі лише за умови конструктивної співпраці. Одним

із перспективних напрямів є впровадження колективного ухвалення рішень, що дозволяє забезпечити більш гнучку адаптацію до сучасних викликів у сфері освіти. Так, у Швеції запроваджено модель «participatory leadership», де керівники закладів освіти організовують регулярні зустрічі з викладачами для спільного обговорення освітніх стратегій [9].

Спільна відповідальність за розвиток закладу освіти вимагає також взаємного навчання та обміну досвідом, що може здійснюватися через запровадження освітніх платформ, проведення семінарів та залучення викладачів до адміністративної роботи. У Нідерландах, наприклад, діють «learning communities», де керівники освітніх закладів та викладачі регулярно зустрічаються для обговорення сучасних управлінських та педагогічних практик [11].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, нами були систематизовані основні перспективи формування лідерства в освітніх організаціях (Табл. 2).

Таким чином, перспективи формування освітнього лідерства безпосередньо пов'язані мотивацією працівників до лідерства.

Керівники мають створювати умови для розвитку кадрового потенціалу, освітяни – проявляти ініціативу та розширювати свої управлінські компетентності, а спільні зусилля адміністрації та працівників повинні бути спрямовані на розвиток організаційної культури закладу на основі лідерства.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що формування мотивації до лідерства в управлінні закладами освіти є багатфакторним процесом, який залежить як від особистісних якостей працівників, так і від зовнішніх умов, що створюються в освітньому середовищі. Основними внутрішніми факторами є професійна ідентичність, рівень автономії у прийнятті рішень та наявність лідерських якостей у педагогічних працівників. Зовнішніми чинниками, що впливають на розвиток мотивації до лідерства, є організаційна підтримка, система наставництва, фінансові стимули як на рівні закладу, так і на рівні державної політики в сфері освіти загалом.

Серед основних викликів, що перешкоджають розвитку лідерства, було виявлено бюрократизацію управління, відсутність ефективних кар'єрних механізмів, недостатнє фінансування освіти та високий рівень професійного вигорання серед освітян. Водночас, аналіз міжнародного досвіду свідчить, що впровадження програм менторства, розвиток кар'єрного зростання, фінансова підтримка та розширення академічної автономії сприяють мотивації до лідерства.

Для освітнього менеджменту необхідно розробити системний підхід для підтримки лідерства в освіті, що включає:

Основні перспективи формування лідерства в освітніх організаціях

Перспектива	Опис	Приклад	Що потрібно зробити?
Впровадження сучасних моделей управління	Керівники закладів освіти застосовують трансформаційне та партисипативне управління, залучаючи педагогів до стратегічного планування	Фінляндія: директори шкіл виконують роль наставників, що дозволяє педагогам приймати рішення щодо освітнього процесу	Надати вчителям більше автономії у впровадженні методик навчання, організовувати регулярні стратегічні наради
Розвиток професійного потенціалу педагогів	Створення програм підвищення кваліфікації, запровадження стажувань та наставництва для майбутніх освітніх лідерів	США: програма «Leadership Pathways» допомагає викладачам підготуватися до керівних посад	Створити систему наставництва, запровадити можливість стажування у провідних освітніх організаціях
Стимулювання педагогічної ініціативи	Підтримка ініціатив педагогів, надання їм автономії у прийнятті рішень, впровадження грантових програм для освітніх проектів	Велика Британія: вчителі можуть подавати власні освітні проекти, що розглядаються керівництвом	Розробити грантові програми для підтримки ініціатив викладачів, запровадити конкурси для педагогів
Використання цифрових технологій в управлінні	Автоматизація адміністративних процесів, використання цифрових технологій для аналізу ефективності навчального процесу	Сінгапур: впровадження цифрових платформ для моніторингу роботи вчителів і студентів	Впровадити онлайн-платформи для автоматизації управління, використання штучного інтелекту у сфері освіти
Активна участь працівників у прийнятті рішень	Педагоги беруть участь у стратегічному плануванні навчального процесу, розробці навчальних програм та ініціюванні реформ	Норвегія: викладачі беруть активну участь у розробці державних освітніх програм	Формування робочих груп у закладах освіти для обговорення стратегічних рішень
Підвищення власної кваліфікації працівників	Запровадження обов'язкових курсів підвищення кваліфікації, міжнародних стажувань та програм професійного розвитку	Фінляндія: педагоги проходять обов'язкове підвищення кваліфікації, що мають модулі лідерства, кожні три роки	Запровадити систему безперервної освіти для викладачів, розширити міжнародні освітні програми
Колективне прийняття рішень	Залучення педагогів до процесу ухвалення рішень, створення механізмів спільного управління та стратегічного планування	Нідерланди: педагоги та керівники спільно розробляють освітні програми	Організовувати регулярні збори персоналу для спільного планування та аналізу освітніх потреб
Взаємне навчання та обмін досвідом	Наставництво між викладачами, взаємне навчання та запровадження тренінгів для розвитку управлінських компетенцій	Франція: програма 'Teachers as Leaders' дозволяє вчителям працювати на адміністративних посадах	Впровадити програми менторства у школах, організовувати стажування викладачів на управлінських посадах

Джерело: систематизовано авторами на основ [1–13]

- впровадження програм наставництва для майбутніх керівників освітніх організацій;
- розширення можливостей професійного розвитку освітян, зокрема через міжнародні стажування та курси підвищення кваліфікації;
- оптимізацію адміністративних процесів та зниження бюрократичного навантаження на керівників закладів освіти;
- введення додаткових фінансових стимулів для викладачів, які проявляють лідерські якості.

Перспективою подальших досліджень є стратегії створення сприятливого організаційного середовища на засадах лідерства та застосування ефективних механізмів для розвитку мотивації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bass B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990. №18(3). P. 19–31. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
2. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership. 2nd ed. Psychology Press, 2006. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
3. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 2008. №27(1). P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
4. Fullan M. Leading in a culture of change. John Wiley & Sons, 2014.
5. Gallup. State of the Global Workplace Report 2022. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення 25.02.2025)

6. Ingersoll R., Merrill L., Stuckey D. Seven trends: The transformation of the teaching force. University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education, 2018. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED593467.pdf>
7. Leithwood K., Jantzi D. A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*. 2005. №4(3). P. 177–199. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
8. McKinsey & Company. The future of education leadership: Challenges and opportunities for educational institutions. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>
9. OECD. School leadership for learning: Insights from TALIS 2018. OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/7067c757-en>
10. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. №55(1). P. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
11. UNESCO. Reimagining our futures together: A new social contract for education. Paris: UNESCO, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>
12. Vroom V. H. Work and motivation. Wiley, 1964.
13. World Bank. Education finance report: Investing in future generations. 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 20.02.2025)
14. Semenets-Orlova I., Klochko A., Shkoda T., Marusina O., Tepluk M. Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the covid period (educational institution case). *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, Iss. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>
15. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308175.pdf> (дата звернення 20.02.2025)
16. Карамушка Л., Фелькель Т. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. №2. С.52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_12 (дата звернення 20.02.2025)
17. Міляєва В. Р. Психологічні особливості управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх реформ. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2019. № 31. С. 54–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2019_31_11. (дата звернення 25.02.2025)
4. Fullan M. (2014) Leading in a culture of change. John Wiley & Sons.
5. Gallup. State of the Global Workplace Report 2022. Available at: <https://www.gallup.com> (дата звернення 25.02.2025)
6. Ingersoll R., Merrill L., Stuckey D. (2018) Seven trends: The transformation of the teaching force. University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED593467.pdf>
7. Leithwood K., Jantzi D. (2005) A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, no. 4(3), pp. 177–199. DOI: <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
8. McKinsey & Company. The future of education leadership: Challenges and opportunities for educational institutions. 2021. Available at: <https://www.mckinsey.com>
9. OECD. School leadership for learning: Insights from TALIS 2018. OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/7067c757-en>
10. Ryan R. M., Deci E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, no. 55(1), pp. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
11. UNESCO. Reimagining our futures together: A new social contract for education. Paris: UNESCO, 2022. DOI: <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>
12. Vroom V. H. (1964) Work and motivation. Wiley.
13. World Bank. Education finance report: Investing in future generations. 2023. Available at: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 20.02.2025)
14. Semenets-Orlova I., Klochko A., Shkoda T., Marusina O., Tepluk M. (2021) Emotional intelligence as the basis for the development of organizational leadership during the covid period (educational institution case). *Studies of Applied Economics*, vol. 39, iss. 5. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5074>
15. Kalashnikova S. A. (2010) Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva: monohrafiia. [Educational paradigm of professionalization of management based on leadership: monograph]. Kyiv: Kyivsk. un-t imeni Borysa Hrinchenka, 380 p. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308175.pdf> (accessed February 20, 2025)
16. Karamushka L., Felkel T. (2013) Liderstvo v orhanizatsii: analiz osnovnykh pidkhodiv ta vazhlyvist yikh zastosuvannia v orhanizatsiakh systemy vyshchoi osvity. [Leadership in the organization: analysis of the main approaches and the importance of their application in higher education organizations]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, no 2, pp.52–60. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_12 (accessed February 20, 2025)
17. Miliaieva V. R. (2019) Psykholohichni osoblyvosti upravlinskoi kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity v umovakh osvitnikh reform [Psychological features of managerial competence of heads of secondary education institutions in the context of educational reforms]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika*, no. 31, pp. 54–58. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Potip_2019_31_11. (accessed February 25, 2025)

REFERENCES: