



Теорія і методика управління освітою

УДК 378.091.113:316.46.058:316.77

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20744339>

**Лідерські стилі та відповідні типові висловлювання-маркери для
комунікації**

Таможська Ірина Володимирівна,

доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри інноваційної

педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

майдан Свободи, 4, Харків, 61022,

itamozska@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-0865-2380>

Прийнято: 15.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена зростанням потреби ЗВО в ефективних механізмах управління, здатних забезпечити узгоджену взаємодію всіх суб'єктів освітньої діяльності. У сучасних умовах особливої значущості набуває реалізація та комбінування різних стилів лідерства з урахуванням ефективності комунікації, що сприяє оптимізації функціонування ЗВО, координації діяльності структурних підрозділів і посиленню візійного управління. Розуміння специфіки застосування різних стилів лідерства розширює управлінські можливості керівника та підвищує результативність його професійної діяльності.

Увага акцентована на тому, що в розвідці поняття «стилі лідерства» тлумачиться як сукупність способів впливу на особистість / групу / колектив, а також підходів, спрямованих на підвищення мотивації та залученості



учасників освітнього процесу до спільної діяльності. Досліджено класифікації лідерських стилів, які можуть застосовуватися суб'єктами освітньої діяльності. Зазначено чинники, які зумовлюють адаптацію та трансформацію стилів лідерства в управлінській практиці.

Окремо винесено типові висловлювання-маркери, характерні різним лідерським стилям, як-от: 1) інструктивні, регулятивні / директивні, оціночні / контрольні, імперативні (автократичному стилю); 2) інструктивні / процедурні, регулятивні, організаційні, формалізовані, документування (бюрократичному стилю); 3) мотивувальні / інспіраційні, емпатійні / ціннісно-орієнтовані, кооперативні, персоналізовані (харизматичному стилю); 4) кооперативні, мотивувальні, організаційні, комунікативно відкриті (демократичному стилю); 5) делегування, регулятивні, організаційні, консультативні (ліберальному стилю); 6) інструктивні, оціночні / мотивувальні, регулятивні (транзакційному стилю); 7) орієнтації на спільну мету, командну взаємодію, апеляцію до цінностей, підтримку розвитку та самореалізації учасників освітнього процесу, зосередженості на довгострокову перспективу (трансформаційному стилю); 8) стратегічного бачення розвитку, управлінської ефективності, адаптації до умов невизначеності, забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти, реалізації ресурсної ролі лідера (стратегічному стилю); 9) актуалізації спільних цінностей, відповідальності, взаємної довіри та натхнення, орієнтування учасників на єдність цілей і колективну взаємодію (ідейному стилю); 10) підтримки, довіри, спрямування на розвиток потенціалу особистості, конкретизації цілей, стимулювання рефлексії та забезпечення усвідомленого професійного зростання (наставницькому стилю); 11) залученості учасників до спільного обговорення / ухвалення рішень, відкритості до різних позицій, орієнтації на пошук компромісу, делегування повноважень, узагальнення / фіксації результатів (демократичному стилю);



12) підкреслення терміновості, чіткості вимог, відповідальності, необхідності змін, рішучості дій, контролю, перевірки та активізації команди (радикальному стилю); 13) акцентування на спільній діяльності, координації дій, досягненні результату, взаємній підтримці та поточного контролю виконання (командному стилю).

Зроблено висновок про залежність динамічності стилю лідерства від комунікації.

Ключові слова: лідерські стилі, комунікативна взаємодія, висловлювання-маркери, суб'єкти освітньої діяльності.

Leadership styles and corresponding typical marker utterances for communicative interaction

Iryna Tamozhska,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Innovative Pedagogy, Educational Transformations and Leadership,

V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Square, Kharkiv, 61022,

itamozska@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-0865-2380>

Abstract. The relevance of the study is determined by the growing need of higher education institutions for effective management mechanisms capable of ensuring coordinated interaction among all participants in educational activity. Under present-day conditions, the implementation and combination of different leadership styles, with due regard to the effectiveness of communication, acquire particular significance, as they contribute to the optimisation of functioning of higher education institutions, the coordination of structural units, and the strengthening of visionary management. Understanding the specific features of



applying different leadership styles expands a manager's administrative capacity and enhances the effectiveness of their professional activity.

The study emphasises that the concept of «leadership styles» is interpreted as a set of ways of influencing an individual / a group / a collective, as well as approaches aimed at increasing the motivation and engagement of participants of the educational process in joint activity. Classifications of leadership styles that may be applied by participants in educational activity are examined. The factors that determine the adaptation and transformation of leadership styles in management practice are identified.

Particular attention is given to typical marker utterances characteristic of different leadership styles, namely: 1) instructive, regulatory/directive, evaluative/controlling, and imperative (autocratic style); 2) instructive/procedural, regulatory, organisational, formalised, and documentation-related (bureaucratic style); 3) motivational/inspirational, empathetic/value-oriented, cooperative, and personalised (charismatic style); 4) cooperative, motivational, organisational, and communicatively open (democratic style); 5) delegating, regulatory, organisational, and consultative (liberal style); 6) instructive, evaluative/motivational, and regulatory (transactional style); 7) oriented towards a common goal, team interaction, appeal to values, support for the development and self-realisation of participants of the educational process, with a focus on a long-term perspective, (transformational style); 8) reflecting a strategic vision of development, managerial effectiveness, adaptation to conditions of uncertainty, ensuring the competitiveness of an educational institution, and the implementation of the leader's resource-based role (strategic style); 9) actualising shared values, responsibility, mutual trust and inspiration, and orienting participants towards unity of goals and collective interaction (ideological style); 10) support, trust, orientation towards the development of individual potential, specification of goals, stimulation of reflection, and ensuring conscious professional growth (mentoring style); 11) involving



participants in joint discussion and decision-making, openness to different positions, orientation towards compromise, delegation of authority, and summarising/recording outcomes (democratic style); 12) emphasising urgency, clarity of requirements, responsibility, the need for change, decisiveness of action, control, verification, and team activation (radical style); 13) focusing on joint activity, coordination of actions, achievement of results, mutual support, and ongoing monitoring of task performance (team-based style).

The study concludes that the dynamism of a leadership style depends on communication.

Keywords: leadership styles, communicative interaction, marker utterances, subjects of educational activity.

Постановка проблеми та її актуальність. Трансформаційні процеси, що відбуваються в освітній галузі, актуалізують проблему освітнього лідерства. У сучасному суспільстві особливо затребуваним є потенціал лідера, оскільки саме лідери виступають ключовими суб'єктами та рушійною силою ефективних змін, забезпечуючи стратегічне оновлення освітніх практик, впровадження інноваційних підходів і формування сучасного, гнучкого освітнього середовища, здатного відповідати викликам сьогодення.

У цьому контексті особливої значущості набуває аналіз лідерських стилів, їхньої специфіки та впливу на ефективність управління в закладі освіти, а також виокремлення відповідних комунікативних маркерів, що характеризують результативність освітнього лідерства в умовах сучасних трансформацій.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Інтерес світової наукової спільноти до питань, пов'язаних із педагогічним лідерством, зокрема стилями лідерства, свідчить про їхню актуальність, зокрема дослідники зосереджують увагу на таких аспектах: вплив стилів лідера на продуктивність діяльності



вчителів (A. Nadeem, S. Iram, H. Akhtar) [11], на освітнє середовище / здобувачів освіти (N. Sultana, M. Ayoob, H. Samson, A. Saeed) [14]; зв'язок стилів лідерства з управлінням знаннями (J. D. Politis) [13], стилів лідерства та інновацій (M. U. Tariq) [15], стилів керівництва у ЗВО та задоволеністю роботою академічного персоналу (G. Kasalak, B. Güneri, V. R. Ehtiyar, Ç. Araydin, G.Ö. Türker) [9]; інтеграція стилів лідерства та етичних підходів (E. Aronson) [7]; стилі лідерства як предиктори академічної успішності (H. Iqbal, A. Mumraiz, M. Akbar, N. Shahid, M. Malik) [8]; вплив організаційної культури та комунікації на стиль лідерства (J. Kelmendi, V. Shala, D. Krasniqi, A. Beqiri) [10]; супроводжувальний стиль у формуванні лідерського потенціалу майбутніх педагогів (С. Іванчук) [2]. А втім, залишається відкритим питання класифікацій лідерських стилів для подальшого наукового осмислення та розвитку нових підходів, визначення типових висловлювань-маркерів, що відображають особливості комунікації в межах лідерських стилів (автократичного, бюрократичного, харизматичного, демократичного, ліберального, транзакційного, трансформаційного, стратегічного, ідейного, наставницького, приязного, радикального, командного) та забезпечують ефективність управлінської взаємодії в організаційному середовищі.

Мета статті – спроба систематизувати типові висловлювання-маркери відповідно до лідерських стилів, якими послуговуються у професійній діяльності, пов'язаній із педагогічною галуззю.

Виклад основного матеріалу. У контексті напряму наших студій вважаємо за доцільне дати визначення поняття «стилі лідерства» та розглянути класифікації лідерських стилів. Стилі лідерства – це різні способи впливу на послідовників (окрему особистість / групу / колектив), а також підходи, спрямовані на підвищення їхньої мотивації та залученості до певного процесу / діяльності (наприклад, педагогічний / науково-педагогічний працівник не обмежується лише виконанням завдань, а й пропонує нові ідеї,



проявляє ініціативу; учасники команди зацікавлені в активній взаємодії для досягнення спільного результату; здобувач освіти є суб'єктом адаптивної педагогічної системи, який не пасивно сприймає інформацію, а долучається до фідбека). Стили лідерства змінюються та адаптуються залежно від середовища, стратегічних цілей, ціннісних орієнтацій, ситуативних норм комунікативної поведінки (вертикального / горизонтального статусу: відповідно вищого → нижчого, рівного ↔ рівного), конкретної ситуації, організаційної культури, типу комунікації (вербальна / невербальна, усна / письмова, персональна, опосередкована / безпосередня, монологічна / діалогічна / полілогічна, інтраперсональна / міжособистісна, у малих групах / організаційна / публічна, вертикальна / горизонтальна, офіційна / неофіційна, інформативна / афективно-оцінна / переконувальна), характеристик групи / колективу, індивідуально-психологічних особливостей окремої особистості тощо. Розуміння специфіки застосування різних стилів лідерства сприяє розширенню управлінських можливостей і підвищенню ефективності діяльності керівника.

Реалізація в ЗВО лідерських стилів (у їхній оптимальній комбінації), які представлені в наведених нижче класифікаціях, суб'єктами освітньої діяльності (ректором, деканами, директорами інститутів, завідуючими кафедр, педагогічними / науково-педагогічними працівниками, керівниками проєктів, науковими керівниками аспірантів / докторантів, головами студентських рад / наукових товариств, активом академічних груп та ін.), зважаючи на продуктивність їхньої комунікації, сприяє функціонуванню ЗВО (скоординованій діяльності структурних підрозділів, посиленню візійного управління). Підкреслимо, що ефективне ділове спілкування є ключовим чинником формування лідера, діяльність якого пов'язана з освітньою галуззю. Для лідерства важливими є такі якості особистості, як самосвідомість, соціальна свідомість, самокерування, цілеспрямованість, ініціативність,



креативність, комунікабельність, репрезентативність, адаптивність, емоційна врівноваженість, відповідальність, принциповість, чесність, рішучість, толерантність, наполегливість.

Справедливим видається твердження, що комунікативна компетентність є ключовим ресурсом формування ефективності освітнього середовища, у якому лідер не лише координує, а й забезпечує взаєморозуміння, співпрацю та ціннісну консолідацію академічної спільноти (І. Таможська, Ю. Баєва, О. Чубрей) [4, с. 145] гнучко поєднуючи різні стилі лідерства.

Свідомий лідер створює умови для відкритої взаємодії, самовираження особистості та зміцнення довіри в колективі, формуючи доброзичливу атмосферу через автентичність, усвідомлені дії і дотримання власних моральних принципів. Водночас він ефективно координує педагогічну, науково-педагогічну та наукову діяльність команди, ухвалює відповідальні управлінські рішення у сфері освіти та діє відповідно до правових, економічних, соціальних і етичних норм, послуговуючись лідерськими стилями (І. Таможська) [5], які повинні бути гнучкими, сучасними та своєчасними, адже освітні лідери виконують роль «агентів змін» і постійно спрямовують інтелектуальну спільноту до «інвестування» в знання та їх розвиток (P. Perera, T. Witharana, P. Withanage) [12].

Акцентуємо увагу на класифікаціях лідерських стилів та їхніх характеристиках / особливостях. Як підкреслює Л. Орбан-Лембрик, опис та класифікація стилів керівника-лідера певною мірою відтворюють змістовні характеристики (параметри) управлінської діяльності, зокрема специфіку поставлених завдань, взаємини з підлеглими. Указує на те, що виокремлюють підходи до аналізу стилів керівництва, зважаючи на співвідношення суб'єктивного та об'єктивного в процесі управління, а саме: 1) орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника; 2) орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні (на цій підставі розрізняють *діловий* (ознаки: постановка



цілей, визначення завдань, розподіл прав / обов'язків, спланованість часу діяльності є чіткими / зрозумілими; оперативність у роботі; використання ефективних управлінських методів; знання потенційних психофізіологічних / професійно-моральних можливостей підлеглих; забезпечення систематичного інформування працівників про результати виконання завдань; налагодження ефективного контролю / зворотного зв'язку), *компанійський* (прагнення до встановлення дружніх стосунків), *кабінетний* (зосередження уваги на виконанні, наприклад, постанов / резолюцій) стилі) [3, с. 178–79].

Р. Н. Аманчукву (R. N. Amanchukwu), Г. Дж. Стенлі (G. J. Stanley) та Н. П. Ололубе (N. R. Ololube) виокремлюють такі лідерські стилі: 1) *автократичний* (характеризується мінімальною участю працівників / членів команди в процесі ухвалення рішень: їхні пропозиції, навіть якщо вони заслуговують на увагу, зазвичай не враховуються; перевага стилю: висока ефективність (без зволікань ухвалюються та реалізуються рішення); є доцільним у кризових ситуаціях для швидкого прийняття рішень без заперечень); 2) *бюрократичний* (передбачає суворе дотримання встановлених правил і вимогу обов'язкового виконання працівниками визначених процедур; є ефективним у видах діяльності, пов'язаних із підвищеними ризиками для безпеки людей, у сферах, де оперують значними фінансовими ресурсами, а також в організаціях із переважно «рутинними завданнями»; недолік стилю: обмежена ефективність у середовищах, що потребують гнучкості, креативності та інноваційного мислення); 3) *харизматичний* (є менш формалізованим, порівняно з іншими; лідер надихає команду, мотивує працівників та спонукає їх «рухатися вперед»; високий рівень ентузіазму та відданості членів команди сприяє зростанню продуктивності й досягненню поставлених цілей; надмірна залежність від лідера становить потенційний ризик: у разі його відсутності проєкт / організація можуть втратити стабільність і зазнати занепаду; існує ймовірність зниження критичності



лідера до власних рішень, що може негативно позначитися на роботі команди); 4) *демократичний* (партисипативний) (лідер ухвалює остаточне рішення, водночас активно залучаючи команду до процесу його обговорення; заохочує креативність, сприяє відкритому обміну думками, завдяки чому члени команди активно «включаються» у роботу / дискусію; переваги стилю: високий рівень задоволеності працею, зростання продуктивності та розвиток професійних навичок; працівники відчують свою причетність до спільної справи, що додатково підсилює їхню мотивацію; зниження ефективності стилю: у ситуаціях, де критично важливі швидкість / оперативність, оскільки процес узгодження рішень інколи затягується; існує ризик залучення до ухвалення рішень осіб без належного рівня компетентності); 5) *ліберальний* (*laissez-faire*) (характерне делегування повноважень: лідер утримується від надмірного втручання та дає команді можливість самостійно визначати темп / спосіб роботи, за потреби забезпечує їх необхідними ресурсами та надає консультаційну підтримку, контроль здійснюється не постійно; такий підхід може бути ефективним за умови регулярного моніторингу та налагодженого зворотного зв'язку; переваги стилю: високий рівень задоволеності роботою та потенційне зростання продуктивності, підтримання рівня енергії; зниження ефективності стилю: недостатній рівень мотивації працівників, належної компетентності та самодисципліни); 6) *транзакційний* (ґрунтується на принципі обміну: працівники погоджуються виконувати вказівки керівника, очікуючи винагороди; організація забезпечує оплату праці за докладені зусилля та дотримання встановлених вимог; керівник має право застосовувати «санкції» у разі невідповідності результатів визначеним стандартам; взаємини між керівником та працівниками мають формалізований характер і базуються на чіткому обміні за таким принципом: «зусилля – винагорода») [6].

Науковці (П. Перера (P. Perera), Т. Вітарана (T. Witharana), П. Вітанадж (P. Withanage)) називають такі лідерські стилі: 1) *трансформаційний* (лідер



спонукає працівників брати участь у спільній діяльності, спрямовує їх до спільної мети, акцентує увагу на цінностях організації через власні переконання, що є прикладом для колег, окреслює перспективи, що можуть зацікавити послідовників, зважаючи на організаційні цілі, мотивує послідовників надавати перевагу довготривалим цінностям / цілям організації, зменшуючи фракційність, а не власним інтересам, ураховує також особисті потреби послідовників, сприяючи їхній самореалізації / мотивації; інтелектуальне стимулювання послідовників: здатність лідера ставити під сумнів припущення та водночас заохочувати креативність; цей стиль позитивно впливає на задоволеність працівників продуктивністю своєю діяльністю); 2) *стратегічний* (лідерство проявляється «усередині» / «у межах» організації; для нього властиві стратегічне бачення перспектив та їх перетворення на конкретні дії; реалізується в управлінській та організаційній діяльності; лідер фокусує свої дії на ефективність освітнього сектору та збереження конкурентоспроможності в корпоративній сфері; він здатен впливати на послідовників у ситуаціях нестабільності, неоднозначності та невизначеності; лідер є цінним «ресурсом» для організації) [12].

Пропонуємо до наведених вище класифікацій лідерських стилів типові висловлювання-маркери для комунікації:

- *автократичний стиль*: інструктивні (жорсткі імперативні вимоги: накази, розпорядження, чіткі вказівки, прийняті рішення не обговорюються), регулятивні / директивні (чітка регламентація дій, термінове виконання завдань, заборони, підпорядкування впливу авторитетних осіб та орієнтація на їхні рішення), оціночні / контрольні (чіткість у фіксуванні результатів роботи, «санкційність» контролю за виконанням роботи / завдання, схвалення / несхвалення / критика, звітність), імперативні (владний / безапеляційний тон повідомлень) маркери (наприклад: «Виконайте завдання відповідно до встановлених вимог / до кінця тижня!», «Підготуйте звіт у встановленій



формі!», «Чітко дотримуйтеся інструкції / визначеного алгоритму дій!», «Завдання виконано не на належному рівні», «Результат не відповідає визначеним критеріям», «Спочатку виконайте цей етап роботи, а потім – інший», «Надайте інформацію про проміжні результати виконання завдання!», «Повідомте про поточний етап виконання роботи!», «Рішення прийнято!», «Це питання не потребує обговорень», «Це завдання / доручення потрібно виконати терміново», «Негайно розпочніть виконання завдання!» тощо);

- *бюрократичний стиль*: інструктивні / процедурні (акцент на дотриманні чітких вказівок / процедур, формалізовані завдання), регулятивні (перевірка відповідності встановленим правилам, вимогам і стандартам; узгодження з вимогами регламенту), організаційні (чіткі інструкції, узгодження процедур, документування етапів виконання роботи, розподіл обов'язків), формалізовані (переважно офіційно-діловий стиль мовлення), документування (вимоги щодо фіксації, оформлення та звітності) маркери (наприклад: «Погодьте послідовність виконання процедур...», «Діємо відповідно до затвердженої процедури...», «Дотримуйтеся інструкції / визначеного алгоритму дій...», «Виконайте завдання відповідно до інструкції...», «Це повинно відповідати встановленим стандартам», «Якщо ви займатимете таку позицію, то...», «Розподіл обов'язків здійснюється згідно з...», «Кожен етап роботи документуємо», «Результати фіксуйте у звіті!», «Оформіть відповідну документацію щодо...», «Надайте письмове підтвердження виконання...» тощо);

- *харизматичний стиль*: мотивувальні / інспіраційні (надихаючі заклики до дії, віра в успіх, «емоційне підсилення» цілей, спонукання / стимулювання до позитивних змін), емпатійні / ціннісно-орієнтовані («емоційне залучення», зміцнення віри команди, визначення значущості внеску, апеляція до ідеї / переконань / спільних цінностей), кооперативні (орієнтація на співпрацю, спільне «бачення» мети, спільні зусилля),



персоналізовані (апеляція до особистого внеску та значущості кожного учасника) маркери (наприклад: «Ми зможемо досягти цього результату разом!», «Я вірю в цю ідею», «Разом досягнемо мети!», «Це вплине на кінцевий результат», «Важливо відзначити, що ви докладаєте значних зусиль для...», «Ваша думка є цінною для кожного з нас...», «Я теж не погоджуюся / погоджуюся з...», «Об'єднаймо зусилля для спільного результату», «Результати вашої роботи важливі для успіху команди» тощо);

- *демократичний* (партисипативний) стиль: кооперативні (залучення до спільної діяльності / обговорення / прийняття рішень, обмін ідеями), мотивувальні (визнання внеску кожного в спільну справу, сприяння ініціативам), організаційні (узгодження позицій, резюмування обговорень, колективне планування, пошук компромісу), комунікативно відкриті (урахування різних точок зору, відкритість до альтернатив) маркери (наприклад: «Як ви оцінюєте...?», «Які ваші пропозиції щодо...?», «Ваша позиція є важливою у вирішенні цього питання», «Чи можемо ми розпочати обговорення...?», «Який результат для вас є прогнозованим?», «Нагадайте, будь ласка, що потрібно зробити, щоб...», «Ви вважаєте, що...», «Чи правильно я розумію, що ваше рішення залежить лише від з'ясування питання про...?», «Якщо це питання уточнено, то які ваші подальші дії?», «Я погоджуюся з вами щодо...», «Чи можемо ми розглянути це питання пізніше?», «Ви також не поділяєте цієї думки?», «Яке ваше бачення перспектив розвитку...», «Чи потребує, на вашу думку, система управління... радикальних змін?», «Будь ласка, висловіть свої міркування щодо...», «Обговорімо можливі підходи відкрито та конструктивно!» тощо);

- *ліберальний* стиль: делегування (передача повноважень / відповідальності, автономність у виконанні завдань / службових функцій, демонстрування довіри щодо рішень / дій учасників команди), регулятивні («мінімальне» ненав'язливе координування / узгодження дій, за потреби



підтримка, періодичний контроль результатів), організаційні (визначення загальних цілей, самостійне планування дій), консультативні (поради, рекомендації, підтримка самостійності у виконанні завдань, уникнення директивних указівок) маркери («Самостійно прийміть рішення / визначте спосіб дій!», «У разі потреби я готовий(а) допомогти вам...», «Який спосіб організації роботи для вас прийнятний?», «За потреби я готовий провести консультацію», «Працюйте у зручному для вас форматі!», «Я відкритий до ваших ініціатив / пропозицій», «Довіряю вашій професійній оцінці...», «Пропоную вам самостійно визначити пріоритети в роботі») тощо);

- *транзакційний стиль*: інструктивні (чітко визначенні завдання та вимоги до результату), оціночні / мотивувальні (винагорода / санкції відповідно до результатів), регулятивні (контроль виконання, дотримання визначених умов та перевірка відповідності вимогам) маркери (наприклад: «Належне виконання завдань призводить до результату», «За виконання завдання / роботи / обов'язків передбачена винагорода», «Це основні вимоги, яких треба дотриматися», «Невиконання завдання / роботи / обов'язків має відповідні наслідки» тощо);

- *трансформаційний стиль*: фокусування на спільній меті / командній взаємодії («Рейтинг університету залежить від спільних зусиль педагогічних, науково-педагогічних та наукових працівників, здобувачів освіти», «Ми працюємо як одна команда»), апеляції до цінностей («Ми діємо відповідно до принципів університету», «Наші рішення ґрунтуються на спільних цінностях», «Цінності визначають наші пріоритети»), мотивації / орієнтації на розвиток («Внесок кожного є важливим для спільного результату», «Це можливість для вашого професійного розвитку», «Успіх команди залежить від внеску кожного»), інтелектуального стимулювання («Запропонуйте нові рішення...», «Які альтернативні підходи доцільно розглянути?»), фокусування на довгостроковій перспективі («Наші дії



ґрунтуються на стратегічному баченні майбутніх результатів...», «Ми врахуємо / проаналізуємо довгострокові наслідки прийнятих рішень»), урахування особистих потреб / самореалізації («Ми підтримуємо вашу участь у проєктах, конференціях і майстер-класах, спрямованих на підвищення кваліфікації», «Ми створюємо умови для професійного розвитку та реалізації потенціалу кожного педагогічного працівника» тощо);

- *стратегічний стиль*: стратегічного бачення («Визначимо довгострокові стратегічні цілі університету / факультету / інституту / кафедри», «Ураховуйте стратегічну перспективу розвитку вашого структурного підрозділу в плануванні роботи педагогічних / науково-педагогічних працівників»), управління / ефективності («Ефективна комунікація на різних рівнях (вертикальному, горизонтальному, діагональному) сприяє вдосконаленню системи управління університету», «Використовуйте формальні канали комунікації, що функціонують відповідно до організаційної структури університету, посадових інструкцій і встановлених регламентів», «Культивуйте вільне / демократичне обговорення, колегіальне рішення...»), адаптації до невизначеності («Важливо враховувати потенційні ризики та можливі сценарії розвитку подій», «Ми готові діяти в умовах невизначеності»), інституційного розвитку / конкурентоспроможності («Ми сприяємо зміцненню конкурентоспроможності університету», «Ми впроваджуємо сучасні управлінські підходи», «Ми зміцнюємо інституційну спроможність організації»), ресурсної ролі лідера («Реалізуймо потенціал університету / факультету / кафедри через ефективне лідерство!», «Я сприятиму реалізації вашого лідерського потенціалу» тощо).

Д. Гоулман, Р. Бояціс та Е. Маккі подають іншу класифікацію стилів керування лідера: 1) *ідейний* (лідер сприяє позитивній емоційній атмосфері в колективі; вносить зміни на різних рівнях діяльності в організації; не заважає працівникам продукувати нові ідеї та експериментувати; звертає увагу на



значущість внеску кожного в спільну справу, що розвиває в них відданість: вони пишаються, що належать до такого колективу); 2) *наставницький* (лідер-наставник допомагає виявити в працівників унікальні особисті / професійні якості, а також «хиби», що можуть негативно вплинути на їхні плани (кар'єрні / особисті); заохочує співробітників установлювати цілі на перспективу та допомагає розробити чіткий план для їхнього досягнення; відкрито визначає межу відповідальності лідера та роль працівника; передає повноваження для виконання завдань відповідно до здібностей працівників; висловлює віру в їхній потенціал); 3) *приятний* (лідер цінує людей, дослухається до їхніх почуттів, а втім, менше акцентуючи на виконанні завдань, досягненні цілей, а більше – на емоційних потребах працівників); 4) *демократичний* (лідер дає зрозуміти, що дослухається до думки інших, уміє налаштовуватися на настрої різних людей, сприяє врегулюванню конфліктних ситуацій, фокусований на командній роботі та співпраці; є «командним граком»); 5) *радикальний* (лідер установлює / тримає стандарти досконалої роботи, намагається знайти нові підходи, що покращать якість його роботи та сприятимуть ефективній управлінській діяльності; вимагає від інших ініціативи та цілеспрямованості; низький рівень емпатії / самосвідомості або їх відсутність; негативний прояв стилю: лідер недостатньо володіє навичками ефективної співпраці та комунікації, зокрема щодо своєчасного надання конструктивного зворотного зв'язку, що може «викликати» у працівників відчуття тиску та емоційного виснаження); 6) *командний* (лідер позитивно впливає на атмосферу в колективі, на продуктивність їхньої праці; емоційний самоконтроль; негативний прояв: лідер, навіть частково, не делегує свої повноваження іншим, контролює всі процеси самостійно) [1]. Стилі керівництва лідера (1-4) сприяють формуванню резонансу та позитивної атмосфери в колективі (довірі, відкритості, співпраці, взаємодопомозі, мотивації, залученості в процес роботи, повазі до особистості). Водночас радикальний і командний стилі

доцільно використовувати в поєднанні з іншими стилями (1-4), адаптуючи їх до конкретних ситуацій.

До наведеної вище класифікації стилів лідерського керівництва пропонуємо типові висловлювання-маркери (див. таблицю 1), що допоможуть стратегічно й тактично прогнозувати вербальну комунікативну поведінку суб'єктів освітньої діяльності в межах конкретної комунікативної взаємодії.

Таблиця 1

Відповідність типових комунікативних висловлювань-маркерів лідерським стилям

Стилі	Висловлювання-маркери для комунікації
Ідейний	<p><i>Спільності / єдності</i> (посилюють відчуття приналежності / колективної відповідальності): «Ми разом», «Ми команда», «У нас спільна мета», «Це наш спільний шлях», «Разом досягнемо кращого результату!», «Діємо спільно!», «Спільна мета – спільний результат!»</p> <p><i>Сенсу / цінностей</i> (розкривають глибший зміст діяльності, а не обмежуються виконанням окремих завдань): «Це важливо, тому що...», «Наша місія полягає в тому, що...», «Наші основні принципи в роботі...», «Ми робимо це заради...».</p> <p><i>Довіри / підтримки</i> (сприяють формуванню відкритої атмосфери та гарантують психологічну безпеку): «Я вам довіряю...», «У вас високий рівень фахової компетентності», «Ваша думка важлива для мене / колективу», «Пропоную обговорити з вами питання...», «Я підтримаю вашу ідею щодо... та сприятиму її реалізації».</p> <p><i>Розвитку / натхнення</i> (спрямовують на розвиток, самореалізацію): «Це можливість професійного зростання...», «Спробуймо новий підхід...», «Ми можемо зробити краще...», «Надихаймося цікавими ідеями та реалізуймо їх!».</p> <p><i>Відповідальності, що ґрунтується на усвідомленні</i> (сприяють розвитку критичного мислення, виходячи за межі механічного виконання завдань): «Який ваш внесок у...», «Як це може вплинути на результат?», «Що можна вдосконалити...?», «Яке ваше бачення цього рішення?»</p>
Наставницький	<p><i>Підтримки / довіри</i> (зменшують відчуття страху щодо неефективних дій, необґрунтованих рішень, зроблених висновків, неточних інструкцій, а також сприяють створенню сприятливого / безпечного середовища): «Я готовий вам допомогти», «Ви можете розраховувати на мене», «Усе знати неможливо. І це нормально».</p> <p><i>Усвідомлення (рефлексії)</i> (сприяють розвитку навичок самоаналізу та оцінювання власних дій): «Як ви оцінюєте результативність виконання цього завдання?», «У чому полягала складність виконання</p>



	<p>цього завдання?», «Чи змінили б ви алгоритм виконання цього завдання?»</p> <p><i>Розвитку / потенціалу</i> (підкреслюють важливість «професійного зростання, а не акцентують увагу на помилки / невдачі): «Назвіть свої основні професійні якості, які вам допомагають у роботі», «Вашою сильною стороною є...», «Ви маєте потенціал для...», «Помітний прогрес у...», «Є позитивна динаміка в...», «Ви покращили свої... навички / уміння», «З кожною спробою у вас виходить краще...».</p> <p><i>Спрямування</i> (без нав'язування) (надаються не готові рішення, а спрямовується мислення на самостійний пошук відповідей): «Який із варіантів виконання завдання ви вважаєте кращим?», «Що може сприяти досягненню цієї мети?», «Які наступні кроки реалізації проєкту?»</p> <p><i>Конкретизації цілей</i> (допомагають алгоритмізувати процес розвитку та досягнення результатів): «Який очікуваний результат для вас буде успішним?», «Як ви визначите, що мету досягнуто?», «Які ваші подальші плани?»</p> <p><i>Відповідальності</i> (сприяють формуванню усвідомленої відповідальності за власні дії та їх реалізацію): «Яким чином ви плануєте виконати це завдання?», «Розраховуйте на мою допомогу, якщо буде в цьому потреба».</p>
Приязний	<p><i>Доброчливості</i> (створюють позитивний емоційний фон, підсилюють відчуття значущості людини): «Дякую вам за...», «Приємно працювати з вами», «Ціную ваші зусилля щодо...».</p> <p><i>Емпатії</i> (демонструють розуміння емоційного стану співрозмовника): «Я бачу, що це викликає у вас занепокоєння», «Це справді важливо для вас», «Дякую, що поділилися своїми переживаннями, адже це непросто», «Я хочу зрозуміти вашу точку зору щодо цього питання», «Мені важливо почути вашу думку».</p> <p><i>Гармонізації відносин</i> (сприяють врегулюванню конфліктів та підтриманню конструктивної взаємодії): «Знайдемо взаємоприйнятне рішення», «Важливо підтримувати ефективну взаємодію», «Як ми можемо досягти спільної домовленості?»</p> <p><i>Неформальної відкритості</i> (сприяють налагодженню зв'язків та зміцненню взаємної довіри): «Як у вас справи?», «Що для вас є пріоритетом в...», «Мені цікава ваша думка».</p>
Демократичний	<p><i>Залучення до обговорення</i> (підкреслюють цінність думки кожного члена колективу): «Що ви думаєте з цього приводу?», «Які ідеї можете запропонувати...?», «Обґрунтуйте свою думку», «Наведіть аргументи на користь вашої позиції», «Пропоную розглянути можливі варіанти...», «Наведіть приклад...», «Спробую вас переконати такими аргументами...».</p> <p><i>Спільного прийняття рішень</i> (формують колективну відповідальність): «Аргументуйте свою думку щодо внесених пропозицій», «Чи є заперечення / доповнення?», «До якого висновку ми дійшли?», «Яке рішення ухвалимо?», «Резюмуємо, що...», «Підсумовуючи, можу впевнено сказати, що...»</p>



	<p><i>Відкритості до різних точок зору</i> (заохочення різноманітності думок): «Цікаво почути іншу позицію», «Чи є інші думки з цього приводу?», «Розгляньмо альтернативні варіанти...», «Які аргументи підтверджують вашу позицію?», «Поясніть, будь ласка, свою позицію».</p> <p><i>Узгодження / компромісу</i> (сприяють досягненню балансу): «У яких питаннях ми можемо дійти згоди?», «Ми можемо дійти консенсусу, проголосувавши за надані пропозиції, зважаючи на їх аргументацію».</p> <p><i>Делегування / довіри</i> (підсилюють самостійність команди / окремих осіб): «Хто координуватиме цю роботу?» «Ваші пропозиції щодо реалізації...», «Я покладаюся в цьому питанні на ваше рішення».</p> <p><i>Підсумку / фіксації рішень</i> (забезпечують чіткість / узгодженість): «Отже, ми вирішили, що...», «Підіб'ємо підсумок: наш план такий...», «Чи всі згодні з цим рішенням?», «Можна дійти висновку, що...», «На основі наведених міркувань можемо зробити висновок...», «Пропоную орієнтовний план..., ознайомтеся з ним та внесіть корективи», «Є кілька варіантів вирішення цього питання, оцініть їх, оберіть один із них».</p>
Радикальний	<p><i>Терміновості</i> (підкреслюють швидкість / пріоритетність дій): «Діємо негайно», «Часу обмаль», «Це потрібно зробити зараз».</p> <p><i>Чітких вимог</i> (визначають чіткі / зрозумілі рамки та критерії виконання): «Результат має відповідати таким вимогам:...», «Завдання виконується відповідно до...», «На основі отриманих результатів зробіть висновок».</p> <p><i>Відповідальності</i> (підкреслення персональної відповідальності): «Хто відповідає за...?», «Це твоя зона відповідальності», «Прозвітуй про виконану роботу».</p> <p><i>Змін / рішучості</i> (акцентування на зміні традиційних практик на нові): «Ми змінюємо підхід...», «Класичні методи не дають очікуваного результату, тому...», «Переходимо на новий рівень».</p> <p><i>Контролю / перевірки</i> (забезпечують системний моніторинг виконання): «Перевірте результат», «Які проміжні результати?», «Інформуйте про подальший перебіг подій / отримані результати», «Повідомляйте, які корективи вносите в роботу».</p> <p><i>Активізації команди</i> (стимулюють інтенсивну роботу): «Потрібна максимальна концентрація», «Працюємо на результат», «Докладайте максимум зусиль для завершення...»</p>
Командний	<p><i>Спільної дії</i> (підкреслюють узгодженість дій, командну взаємодію): «Працюймо як команда!», «Діймо злагоджено відповідно до плану!»</p> <p><i>Чіткого напрямку</i> (спрямовують дії та зменшують розпорощення уваги): «Наш пріоритет –...», «Зосередьмо зусилля на...», «Рухаємося в цьому напрямі»).</p> <p><i>Координування</i> (сприяють упорядкуванню процесу та узгодженій взаємодії учасників): «Визначимо відповідальних за кожен напрям роботи», «Узгодьмо функціональні обов'язки!», «Переконаймося, що всі знаходяться на одному етапі виконання завдання!»</p> <p><i>Результату</i> (спрямовують команду на досягнення кінцевого результату): «Наше завдання – досягнення результату»,</p>



«Орієнтуймося на підсумковий результат!», «Фокусуйтеся на конкретному результаті своєї роботи».

Взаємної підтримки (покращують командну взаємодію та сприяють зменшенню суперництва): «Підтримуймо одне одного», «Як можемо допомогти колегам?», «Якщо виникають труднощі, вирішуємо їх разом».

Контролю прогресу (дають чітке розуміння поточного стану виконання завдання та планування подальших дій): «На якому етапі виконання роботи виникли труднощі?», «Який поточний етап виконання завдання?»

Джерело: власна розробка автора.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, можемо впевнено сказати, що комунікація є індикатором рівня динамічності стилю лідерства суб'єктів освітньої галузі, оскільки комунікативні дії, комунікативні висловлювання-маркери відображають їхню здатність адаптувати управлінські підходи до конкретних ситуацій, потреб колективу та стратегічних цілей закладу освіти. Комунікація забезпечує узгодженість взаємодії між учасниками освітнього процесу, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень.

Найбільш продуктивними та регулярними для використання в ЗВО є такі лідерські стилі, як демократичний, ліберальний, трансформаційний, стратегічний, ідейний та наставницький, проте ефективною є їхня комбінація з іншими стилями, що передбачає формування адаптивної організаційно-управлінської системи, що ґрунтується на певних принципах (гнучкості, варіативності структур, правил та управлінських підходів) та характеризується здатністю до постійного оновлення відповідно до змін середовища (зовнішнього / внутрішнього). У таких умовах ЗВО та суб'єкти освітнього процесу отримують можливості динамічного розвитку у відповідь на сучасні виклики та зростаючі вимоги.

Наголосимо на тому, що наша спроба систематизувати типові висловлювання-маркери комунікації відповідно до лідерських стилів не



претендує на вичерпність окреслених підходів, однак засвідчує потребу в подальшому розробленні вказаної проблеми.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Київ: Наш Формат, 2024. 288 с.
2. Іванчук С. Супроводжувальний стиль у формуванні лідерського потенціалу майбутніх педагогів. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2026. 1(109), 48–60. DOI: [https://doi.org/10.31865/2077-1827.1\(109\)2026.353651](https://doi.org/10.31865/2077-1827.1(109)2026.353651)
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2010. 554 с.
4. Таможська І. В., Баєва Ю. Є., Чубрей О. С. Комунікативні компетентності як основа трансформаційних моделей освітнього лідерства в ЗВО. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2026. (1), 142–148. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2026.1.19>
5. Таможська І. В. Педагогічне лідерство: когнітивні та морально-етичні аспекти. *Науковий вісник Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка. Серія: «Педагогічні науки»*. 2026. (22).
6. Amanchukwu R. N., Stanley G. J., Ololube N. P. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*. 2025. 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
7. Aronson E. Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 2001. (18), 244–256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>



8. Iqbal H., Mumraiz A., Akbar M., Shahid N., Malik M. Leadership Styles as Predictors of Academic Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Social Signs Review*. 2026. 4(3), 217–224. <https://www.socialsignsreview.com/index.php/12/article/view/547>
9. Kasalak G., Güneri B., Ehtiyar V. R., Apaydin Ç. Türker G.Ö. The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Front. Psychol.* 2022. 13:1038824. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038824>
10. Kelmendi J., Shala V., Krasniqi D., Beqiri A. The influence of organizational culture and communication on leadership style. *General management*. 2024. 25(201), 215–224. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.23>
11. Nadeem A., Iram S., Akhtar H. The Impact of Educational Leadership Styles on Teacher Productivity: A Comprehensive Review. *Inverge Journal of Social Sciences*. 2026. 5(1), 28–41. <https://doi.org/10.63544/ijss.v5i1.217>
12. Perera P., Witharana T., Withanage P. A Review of Leadership: Different Leadership Theories and Styles Relevant to Education Leadership. *Asian Journal of Education and Social Studies*. 2021. 19(1), 18–26. <https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v19i130453>.
13. Politis J. D. The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*. 2001. 22 (8), 354–364. <https://doi.org/10.1108/01437730110410071>
14. Sultana N., Ayoob M., Samson H., Saeed A. Explore How Transformational Leadership Styles Impact Educational Environments and Student. *Bulletin of Business and Economics*. 2024. 13(3), 500–507. <https://doi.org/10.61506/01.00530>
15. Tariq M. U. The Influence of Leadership Styles on Innovation: Driving Change Through Effective Leadership. In M. Paradiso-Testa (Ed.), *The Impact of*



ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ:
НАУКОВІ ЗАПИСКИ

Innovation in Leadership. 2026. (pp. 249–274). IGI Global Scientific Publishing.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2402-9.ch010>