

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

<https://doi.org/10.31108/2.2025.3.36.4>
УДК 159.923.2:316.46-051:37.011.3-051

Юрій Бойчук
Наталя Кабусь
Марат Кузнєцов

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЯКОСТЕЙ ТЕМНОЇ ТРІАДИ З ПРОЯВАМИ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ МАЙБУТНІХ ОСВІТЯН

Бойчук Юрій, Кабусь Наталя, Кузнєцов Марат. *Взаємозв'язок якостей Темної Тріади з проявами лідерської позиції майбутніх освітян.*

Вступ. Дослідження психологічних конструктів лідерства з метою впровадження системи роботи з формування стійкої лідерської позиції фахівців освітньої галузі, яким держава доручає місію освіти й виховання зростаючого покоління, має особливе значення в умовах сучасних викликів.

Мета: Емпірично дослідити особливості прояву рис Темної Тріади, виявити взаємозв'язок її показників з проявами лідерської позиції майбутніх освітян.

Методи. Дослідження здійснювалось з використанням багатопрофільного опитувальника лідерства В.М. Bass & B.J. Avolio та опитувальника «Short Dark Triad» D.N.Jones & D.L. Paulhus.

Результати. У результаті емпіричного дослідження виявлено суттєвий позитивний вплив нарцисизму (установки на перебільшення особистісної значущості) на всі показники трансформаційного лідерства та мотивацію, а також наявність позитивних кореляцій між макіавеллізмом (схильністю до маніпулювання) та здатністю інтелектуально стимулювати, здійснювати індивідуальний підхід, мотивувати та управляти освітнім процесом. Підтверджено, що майбутні фахівці освітньої галузі – як «лідери», так і «не лідери» загалом – мають незначну схильність до деструктивного лідерства й характеризуються помірними показниками за шкалами макіавеллізму, нарцисизму й переважанням низького прояву за шкалою психопатії (тенденцією здійснювати негативні дії стосовно інших людей). З використанням експлораторного факторного аналізу визначено фактор «Стримана емпатія» (зі значущими показниками макіавеллізму і психопатії) у факторній структурі лідерської позиції майбутніх освітян. Доведено важливість використання позитивних аспектів Темної Тріади, зокрема здорового нарцисизму для підсилення проявів трансформаційного й транзакційного лідерства в системі освіти.

Висновки. Отримані результати можуть бути використані при розробці тренінгової програми, спрямованої на розвиток психологічних конструктів лідерства у здобувачів вищої педагогічної освіти й виявлення стійкої лідерської позиції в професійній діяльності.

Ключові слова: лідерська позиція, Темна Тріада, макіавеллізм, нарцисизм, психопатія, майбутні освітяни

Boichuk, Yurii, Kabus, Natalia, Kuznietsov, Marat. *The relationship between the qualities of dark triad and manifestations of future educators' leadership position.*

Introduction. Today's life challenges call for studying psychological constructs of leadership to form sustainable leadership position of education students whose mission is educating and upbringing of the growing generation.

Aim: To empirically study the manifestations of the Dark Triad traits and the relationship between its indicators and the manifestations of the leadership position of education student.

Methods. The study was carried out using the B.M. Bass & B.J. Avolio Standardized Multidisciplinary Leadership Questionnaire and the D.N.Jones & D.L. Paulhus Short Dark Triad.

Results. Narcissism (attitudes towards exaggerating personal significance) had a significant positive impact on all indicators of transformational leadership and motivation. Also, there was a positive correlation between Machiavellianism (as a tendency to manipulate) and the ability to intellectually

stimulate, implement an individual approach, motivate and manage the educational process. It was confirmed that future specialists in the field of education, both «leaders» and «non-leaders», generally had a slight tendency to destructive leadership and were characterized by moderate scores on the Machiavellianism and Narcissism scales and mainly low scores on the Psychopathy scale (a tendency to take negative actions towards other people). Using exploratory factor analysis, the factor «Reserved empathy» (with significant indicators of Machiavellianism and Psychopathy) was identified in the factor structure of the leadership position of students of education. The importance of using the positive aspects of the Dark Triad, in particular healthy narcissism, to enhance the manifestations of transformational and transactional leadership in the education system was proven.

Conclusions. *The obtained results can be used in designing a training program to develop psychological constructs of leadership in students of education as well to identify a stable leadership position in professional activities.*

Key words: *leadership position, Dark Triad, Machiavellianism, narcissism, psychopathy, future educators*

Вступ. Безпрецедентні виклики, які постали перед нашою державою, підвищують вимоги до особистості вчителя, від якого залежить доля нації, адже саме він навчає й виховує зростаюче покоління, впливає на становлення кожного громадянина, «формує інтелектуальний і моральний потенціал покоління сучасних українців, здатних змінити на краще матеріальне й духовне життя суспільства, рівень конкурентоспроможності нашого народу та держави» (Бойчук & Зеленська, 2025: 21).

Сьогодні актуальною є підготовка вчителя нової генерації, який, безсумнівно, має бути лідером, здатним вести учнів дорогою здобуття знань, набуття компетенцій, становлення відповідального громадянина, який пишається своєю державою й працює для її блага і процвітання, прагне до свідомого саморозвитку й удосконалення, є конкурентоздатним в світі технологій та інформації, що стрімко змінюються. Вчитель, викладач, педагог має бути тим, хто має безперечний авторитет, вміння запалити серця учнів, пропонує захоплюючу перспективу, якої прагнутимуть досягти й за якою підуть інші, є прикладом цілеспрямованості, професіоналізму і досконалості, на якого намагаються бути схожими здобувачі освіти. Саме такий вчитель здатний ефективно впливати й надихати, інтелектуально стимулювати й мотивувати учнів, здійснювати індивідуальний підхід, управляти освітнім процесом й водночас надавати самостійність учням, сприяти розвитку їхньої здатності до самоорганізації й самоуправління, що є проявами трансформаційного і транзакційного лідерства в освіті (Кузнєцов & Кабусь, 2024; Бреус, 2016; Burns, 2003).

Все це висуває значні вимоги до особистості вчителя, становлення якої відбувається під час здобуття вищої педагогічної освіти. Безперечно, лідерська позиція майбутніх освітян як професіоналів, яким держава доручає місію освіти й виховання зростаючого покоління, має формуватися під час навчання в університеті. У цьому контексті особливо актуальним є дослідження психологічних особливостей, що сприяють становленню лідерської позиції майбутніх освітян, розумінню ними чіткої необхідності мати таку позицію як невід’ємну характеристику й компонент професійної компетентності.

Серед багатьох характеристик лідера – авторитетність, харизматичність, амбіційність, наполегливість, енергійність, впливовість, рішучість, видатні комунікативні здібності, розвинена самомотивація і вміння надихати інших, здатність приймати конструктивні рішення й бути ефективним в умовах криз, розвинена уява та креативність, толерантність до невизначеності, розвинений когнітивний, емоційний та вольовий самоконтроль, подієве та екзистенційне самовладнання, а також самоповага, пов’язана з ефективністю дій, успішністю соціальних відносин та зовнішністю, особливо важливих в умовах сьогодення (Кабусь & Кузнєцов, 2024), цікавим є дослідження ролі Темної Тріади серед психологічних особливостей лідерської позиції майбутніх освітян. Це дозволить краще розуміти те, яким має бути сучасний вчитель, які якості йому необхідні для ефективної реалізації своєї професійної місії.

Здійснений науковий пошук засвідчує, що якості Світлої (емпатія, співчуття, альтруїзм або кантіанство, гуманізм та віра в людство) і Темної (макіавеллізм, нарцисизм і

психопатія) Тріади по-різному впливають на лідерство, причому цей вплив не завжди є однозначним. Незважаючи на поширеність думки про якості Темної Тріади як негативні прояви лідерства, дослідження М. Клименко (2017), І.В. Заєць (2023), С.А. Blair, K. Helland & B. Walton (2017), S.A. Rosenthal & T.L. Pittinsky (2006), J.F. Rauthmann & G.P. Kolar (2012) засвідчують, що означені якості притаманні багатьом видатним лідерам і є важливою передумовою прояву їхнього успіху. Отже, дослідження впливу означених якостей на становлення лідерської позиції фахівців освітньої галузі є науково обґрунтованим і актуальним.

Метою статті є емпіричне дослідження особливостей прояву рис Темної Тріади, виявлення взаємозв'язку її показників з проявами лідерської позиції майбутніх освітян.

Завдання дослідження.

1. Емпірично дослідити роль Темної Тріади серед психологічних особливостей лідерської позиції майбутніх освітян.

2. Визначити ступінь схильності майбутніх педагогів до деструктивних проявів лідерства.

3. Визначити, яким чином риси Темної Тріади впливають на лідерську позицію майбутніх освітян, що вони зумовлюють та забезпечують в освітньому процесі – мотивацію чи маніпуляцію, домінування чи натхнення, виявити можливості та ризики, пов'язані з розвитком лідерського потенціалу майбутніх освітян крізь призму Темної Тріади.

Гіпотеза дослідження. Ми припускаємо, що лідерство, в тому числі освітнє, може набувати деструктивних форм й виявлятися у макіавеллізмі, нарцисизмі чи психопатії як деструктивних варіантах прояву лідерської позиції у взаємодії з іншими людьми. Йдеться про ставлення й взаємини з учнями, їхніми батьками, колегами, керівниками та підлеглими, якщо педагог посідатиме керівні посади. Ми припускаємо, що принаймні деякі люди можуть стверджувати лідерську позицію одним із таких деструктивних способів. Це може стосуватись і майбутніх фахівців освітньої галузі: інколи педагоги схильні до маніпуляцій, прагнуть домінувати над учнями, що не сприяє розвитку в здобувачів освіти самостійності, цілеспрямованості, здатності до самоорганізації та самоуправління як важливих якостей та вмінь, необхідних для досягнення життєвого успіху. Однак загалом передбачаємо, що майбутні фахівці освітньої галузі мають невисоку схильність до деструктивного лідерства й характеризуються помірними показниками за шкалами макіавеллізму, нарцисизму та психопатії.

Методика та організація дослідження. З метою вивчення ступеня прояву лідерської позиції майбутніх освітян було використано багатопрофільний опитувальник лідерства В.М. Bass & В.В. Avolio (1995), що дозволяє оцінити трансформаційні (вплив, вміння надихати, інтелектуальна стимуляція, індивідуальний підхід) і транзакційні (мотивація, управління, надання самостійності) характеристики лідерства. Для дослідження особливостей прояву рис Темної Тріади використано опитувальник «Short Dark Triad» D.N. Jones & D.L. Paulhus (2014), що дозволяє дослідити деструктивні варіанти прояву лідерської позиції у взаємодіях з іншими людьми – у макіавеллізмі (установці на маніпулювання іншими), нарцисизмі (установці на перебільшення особистісної значущості), психопатії (тенденції здійснювати негативні дії стосовно інших).

Опитування проводилось за допомогою гугл-форми. Обробка результатів здійснювалась з використанням кореляційного аналізу (Пірсона), описової статистики, кластерного аналізу з використанням методу k-means, експлораторного факторного аналізу, обчислення середніх значень та стандартних відхилень за досліджуваними показниками для груп «лідерів» та «не лідерів» з використанням t-критерію Ст'юдента. Обчислення проводились з використанням пакета програм Statistica 13.

Вибірка дослідження. У емпіричному дослідженні взяли участь 109 студентів Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, віком від 17 до 49 років, з них 95 жінок, 14 чоловіків. Опитування проводилось в березні-липні 2024 року. Переважна більшість опитуваних – представники юнацького віку та періоду ранньої

дорослості, середній вік опитуваних складає $26,03 \pm 9,14$. Респонденти є здобувачами першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів здобуття вищої освіти різних спеціальностей (психологія, соціальна робота, історія, правознавство, іноземна мова, математика, біологія, образотворче мистецтво та дизайн, хореографія, музичне мистецтво, логопедія). Вибірка є репрезентативною й відображає специфіку генеральної сукупності – майбутніх фахівців освітньої галузі за складом та індивідуальними характеристиками, що дозволяє розглядати результати дослідження як достовірні.

Результати дослідження та їх обговорення. Аналіз досліджень Ю.В. Бреус (2016), М.А. Кузнєцова & О.С. Галати (2021), М.А. Кузнєцова & Н.Д. Кабусь (2024), Л.М. Карамушки (2025), Л.М. Карамушки & М.Є. Тиченко (2024), О. Пономарьова (2017), J. Burns (2003) та інших вчених дозволяє стверджувати: лідер є особою, яка посідає центральну позицію в групі або спільноті, надихає, впливає, веде за собою інших, приймає рішення, направляє групу до досягнення спільних цілей або завдань. Лідер має авторитет, високий ступінь впливу та виступає у ролі взірця для інших, завжди йде попереду і перемагає.

Лідерська позиція педагога зумовлюється системою його установок, цілей і цінностей, відображає характер потреб, мотивів та переконань і виявляється у лідерській поведінці й діяльності вчителя, здатності мотивувати й надихати учнів до свідомого здобуття знань та розвитку власної особистості, набуття вмінь долати труднощі на шляху до мети, бути ефективним в умовах сучасних викликів (Кузнєцов & Кабусь, 2024). Освітнє лідерство відображає ступінь впливу на учасників освітнього процесу і є особливо важливою компетенцією для майбутніх освітян, адже лише лідери можуть виховувати лідерів, які мають активну життєву позицію й здатні до розподіленого командного лідерства в різних галузях суспільного буття. Безумовно, якості Світлої Тріади – кантіанство (ставлення до інших людей, що виключає їх використання як засобу досягнення особистих цілей), гуманізм і віра в людство (Kaufman, Yaden, Hyde & Tsukaayama, 2019) або емпатія, співчуття та альтруїзм (Romascanu & Stanescu, 2023) – є важливими для педагога, однак надмірна емпатія може бути небезпечною, оскільки перешкоджатиме досягненню мети й забезпеченню якості освіти.

Дослідники рис «Темної Тріади» А. Гордієнко (2022), І. Заєць (2023), N. Aghababaei & A. Błachnio (2003), V. Egan, S. Chan & G.W. Shorter (2014), J.F. Rauthmann & G.P. Kolar (2012), A.R. Seth & L.P. Todd (2012) та інші зазначають, що психологічні риси Темної Тріади – макіавеллізм, нарцисизм та психопатія, які впливають на динаміку міжособистісних взаємин й успішність людини в суспільстві, об'єднують підвищене прагнення до домінування і влади. Такі люди частіше стають лідерами, водночас усі риси Тріади корелюють із недоброзичливістю, відсутністю почуття провини, емпатії та використанням маніпулятивних тактик, холодністю й неурою до потреб і почуттів інших. Означені якості є ядром Темної Тріади, схилиючи людину до суперництва, а не співпраці, що становить темний бік лідерства.

Водночас особливостями макіавеллістів є надмірна схильність до маніпулювання, вміння викликати довіру, стратегічне мислення, холодна розважливість, орієнтування на далекі цілі та відтерміновану винагороду, зосередженість на абсолютних досягненнях і перемогах за будь-яку ціну (Paulhus & Williams, 2002). На відміну від макіавеллістів, особи з високими показниками за шкалою психопатії характеризуються рішучістю, відсутністю співчуття та емпатії, надзвичайною активністю, схильністю до ризику, підвищеною конфліктністю, імпульсивністю й непередбачуваністю, низькою усвідомленістю і самовладнанням. Вони бояться залишитися непоміченими, завзяті й наполегливі в досягненні мети при відсутності почуття провини та моральних обмежень; відкрито демонструють незацікавленість поглядами й проблемами інших, схильні до агресії та диктату; не виносять критики, мають надмірну самовпевненість, що суперечить здоровому глузду й надає їм конкурентні переваги та водночас є ознакою деструктивного лідерства (Furnham, Richards & Paulhus, 2013).

Характерними ознаками нарцисів є надзвичайна самовпевненість, перебільшене відчуття власної значущості, надмірне прагнення до визнання, бажання бути в центрі уваги й викликати захоплення, виключна самозакоханість, демонстративність, грандіозні

амбіції, почуття власної винятковості, що має визнаватись оточуючими. Нарцисичні особистості завжди піклуються про свій зовнішній вигляд та імідж, справляють враження та завойовують довіру своєю привабливістю й упевненістю, яка надихає підлеглих й сприймається як компетентність, мають велику потребу в лідерстві та владі (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Водночас дослідники С.А. Blair, К. Helland & В. Walton (2017) зазначають, що ефект здатності нарцисичного лідера очаровувати під час першої зустрічі поступово розвіюється, їхні сміливі ідеї не завжди втілюються в життя, нарцисам важко створювати команди, вони не схильні до побудови стійких взаємин і довіри, що не є позитивним для освітнього лідерства.

Сьогодні визнано, що люди з вираженими рисами психопатії та нарцисизму часто посідають лідерську позицію. І.В. Заєць зазначає, що, зокрема, психопати (хоча вони складають 1% серед населення) особливо часто «досягають блискучого кар'єрного успіху попри свій токсичний характер», в силу наявності певних позитивних якостей – вони здатні майстерно справляти потрібне враження, вміють здаватися кращими, ніж є насправді, приваблювати інших своєю харизмою, красномовством і переконливістю, володіють надзвичайною стресостійкістю, відвагою і безстрашністю, зберігають спокій в умовах психологічного тиску і швидко відновлюються після невдач, а отже, здатні стратегічно використовувати свої схильності й здобувати керівні посади, мають «надприродну здатність досягати значного успіху» (Заєць, 2023: 36). Дослідниця зазначає, що багатьох політичних лідерів об'єднують риси Темної Тріади – нарцисизм, макіавеллізм і психопатія, де співвідношення характеристик тріади зумовлює унікальність їхньої особистості.

Загалом аналіз наукових джерел засвідчує, що в науковому просторі сформувалось два основних підходи до розгляду рис Темної Тріади: 1) як патологічних, що зумовлюють деструктивність і токсичний характер лідерства, яке шкодить організаціям у крайніх проявах означених якостей; 2) так і таких, що дозволяють особистості досягати успіху за їх здорового прояву.

Проведене Л. Заграй & О. Федорук (2020: 98) опитування щодо розуміння феномену лідерства студентською молоддю дозволило з'ясувати, що переважна більшість студентів технічних спеціальностей асоціюють лідерство з його соціальними характеристиками – владою, конкуренцією, домінуванням, успішністю, здатністю бути першим і вести за собою; менш привабливими для них є трансформаційні, кооперативні та командні моделі лідерства, які відображають сучасну парадигму лідерства для змін і є особливо важливими в умовах сьогодення.

Висвітливо результати проведеного нами емпіричного дослідження лідерської позиції майбутніх освітян крізь призму Темної Тріади.

1. Взаємозв'язок показників Темної Тріади з проявами лідерської позиції майбутніх освітян.

Описова статистика усієї вибірки досліджуваних щодо прояву рис Темної Тріади (середні значення, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації, статистична помилка, мінімальні та максимальні значення) подана у таблиці 1.

Таблиця 1

Описові статистики вибірки досліджуваних (n = 109) за показниками Темної Тріади

Шкали	M	SD	CV%	SE	min	max
Макіавеллізм	28,41	5,99	21,09%	0,57	15,00	43,00
Нарцисизм	27,35	5,78	21,12%	0,55	14,00	45,00
Психопатія	18,73	5,92	31,62%	0,57	9,00	37,00

Відповідно до опитувальника, максимальна кількість балів за шкалами Темної Тріади становить 45, мінімальна – 9 балів, діапазон 9-21 відповідає низькому рівню, діапазон 22-33 – середньому, діапазон 34-45 – високому рівням прояву за показниками макіавеллізму, нарцисизму і психопатії.

Результати кореляційного аналізу між показниками лідерства майбутніх фахівців освітньої галузі за опитувальником B.M. Bass & B.J. Avolio (1995) та факторами Темної Тріади «Short Dark Triad» D.N. Jones & D.L Paulhus (2014) представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Взаємозв'язки показників прояву лідерства з показниками Темної Тріади у вибірці досліджуваних (n = 109)

Показники лідерства	Показники Темної Тріади		
	Макіавеллізм	Нарцисизм	Психопатія
Вплив	0,034 -	0,402 p<0,0001	-0,166 -*
Вміння надихати	0,186 -*	0,504 p<0,0001	0,002 -
Інтелектуальна стимуляція	0,234 p<0,01	0,508 p<0,0001	0,149 -
Індивідуальний підхід	0,236 p<0,01	0,416 p<0,0001	0,152 -
Мотивація	0,277 p<0,004	0,417 p<0,0001	0,089 -
Управління	0,283 p<0,003	0,161 -*	0,311 p<0,001
Надання самостійності	0,135 -	0,079 -	0,110 -

Примітка: «*» – сильна (на рівні $p < 0,1$) тенденція до значущості коефіцієнта кореляції.

Результати кореляційного аналізу свідчать про найбільш тісні зв'язки між нарцисизмом та лідерством, незначний вплив рис макіавеллізму й найменший вплив психопатії на можливості прояву лідерства в освіті.

Якісний аналіз кореляцій за показниками прояву лідерської позиції майбутніх фахівців освітньої галузі дозволяє стверджувати, що більшість проявів лідерства (вплив ($r_{xy}=0,4$, $p<0,0001$), вміння надихати ($r_{xy}=0,503$, $p<0,0001$), інтелектуальна стимуляція ($r_{xy}=0,508$, $p<0,0001$), індивідуальний підхід ($r_{xy}=0,415$, $p<0,0001$), мотивація ($r_{xy}=0,417$, $p<0,0001$)) мають позитивні високо значущі кореляції з *нарцисизмом*, що пов'язаний з надзвичайною впевненістю в собі, бажанням перебувати в центрі уваги й мати головну роль в освітньому процесі. Крім того, це – людина, яка цінує себе, піклується про себе, має авторитет та ефективно впливає на інших. Водночас спостерігаємо відсутність значущих кореляцій між нарцисизмом та управлінням ($r_{xy}=0,161$), що дозволяє висновити: самозакоханість і самовпевненість не є гарантією гарного управління, яке потребує значного спектру вмінь і якостей, хоча незначний позитивний зв'язок все ж спостерігається. Передбачуваним також є те, що нарцисичні прояви вчителя не сприяють розвитку самостійності учнів ($r_{xy}=0,079$), їхньої здатності виявляти ініціативу в освітньому процесі.

Отримані дані також свідчать про зв'язок *макіавеллізму* з показниками інтелектуальної стимуляції ($r_{xy}=0,234$, $p<0,01$), індивідуального підходу ($r_{xy}=0,236$, $p<0,01$), мотивації ($r_{xy}=0,277$, $p<0,004$) та управління ($r_{xy}=0,283$, $p<0,003$). Незначний позитивний зв'язок, який не досягає рівня значущості, але такий, що демонструє сильну тенденцію, простежується між макіавеллізмом та вмінням надихати ($r_{xy}=0,185$).

За шкалою *психопатії* спостерігаємо відсутність значущих кореляцій за більшістю показників освітнього лідерства. Виявлено несуттєвий, але на рівні сильної тенденції, зворотний зв'язок між психопатією та здатністю впливати на інших ($r_{xy}=-0,166$), що свідчить про нездатність педагога з психопатичними рисами ефективно впливати на учнів. Це такий, так би мовити, «антивплив», наслідком якого є бажання учнів зробити щонебудь навпаки, на зло вчителю. Водночас спостерігаємо помірний позитивний зв'язок

показників психопатії та здатності до управління діяльністю учнів ($r_{xy}=0,31$; $p<0,001$), водночас таке управління, найімовірніше, носитиме негуманістичний, примусовий характер. Ймовірно, важливим компонентом управління з боку вчителя з психопатичними рисами особистості може бути такий прийом, як навмисне генерування страху та тривоги учнів, обіцянки негативних наслідків, якщо вони не будуть виконувати його вимоги.

2. Схильність майбутніх педагогів до деструктивного лідерства.

У ході дослідження також було визначено відмінності між студентами з розвинутою і не розвинутою лідерською позицією за показниками Темної Тріади. Розподіл майбутніх педагогів різних спеціальностей на групи «лідерів» ($n = 70$) і «не лідерів» ($n = 39$) було здійснено за показниками багатофакторного опитувальника лідерства Басс-Аволіо (1995) із застосуванням кластерного аналізу методом k-means, опис результатів розподілу наведено в публікації М.А. Кузнецова & Н.Д. Кабусь (2024: 598). До того ж кластер «не лідери» характеризується середніми значеннями за всіма показниками прояву трансформаційного та транзакційного лідерства майбутніх фахівців освітньої галузі. У кластері «лідери» більшість показників мають тенденцію до високих значень, водночас найменш розвиненими є здатність до управління освітнім процесом та вміння стимулювати самостійність учнів, котрі виявляються на середньо-високому рівні.

Обрахунки середніх значень і стандартних відхилень за показниками Темної Тріади для груп «лідерів» та «не лідерів» з використанням t-критерію Стьюдента представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

Відмінності між студентами з розвинутою і не розвинутою лідерською позицією за показниками Темної Тріади

Показники Темної Тріади	Групи досліджуваних		t	p
	«Лідери» ($n = 70$)	«Не лідери» ($n = 39$)		
Макіавеллізм	29,39±6,19	26,72±5,28	2,24	0,02683
Нарцисизм	29,00±5,60	24,38±4,89	4,31	0,00004
Психопатія	18,91±6,07	18,41±5,72	0,42	Не знач.

Порівняння середніх значень у групі «лідерів» і «не лідерів» виявило статистично значущі відмінності за показниками макіавеллізму та нарцисизму. У групі лідерів означені показники виражені сильніше й виявляються на середньому рівні, «не лідери» мають дещо нижчий за середній рівень прояву нарцисизму, тому відсутність якостей «здорового нарцисизму» заважає їм бути лідерами. Дослідження також підтвердило, що майбутні фахівці освітньої галузі – як «лідери», так і «не лідери» загалом – мають незначну схильність до деструктивного лідерства й характеризуються помірними показниками за шкалами макіавеллізму, нарцисизму й переважанням низького прояву за шкалою психопатії.

3. Вплив рис Темної Тріади на лідерську позицію майбутніх освітян: можливості та ризики.

Із застосуванням експлораторного факторного аналізу нами було виявлено чотири фактори у факторній структурі психологічних особливостей «Лідерів» (Кабусь & Кузнецов, 2024: 522). Першим фактором є «Самовладнання та вольовий самоконтроль» (факторна вага 4,302; 25,3% поясненої дисперсії), другим – «Висока креативність та ефективність прийняття рішень» (2,659; 15,6%), третім – «Видатна зовнішність та імідж» (2,402; 14,1%). Четвертий фактор (2,089; 12,3% загальної дисперсії) у структурі психологічних особливостей «Лідерів» представлений показниками «макіавеллізму» (0,903) та «психопатії» (0,789) за шкалою Темної Тріади й визначений нами як «Стримана емпатія». Зазначимо, що в основі обох рис лежить прагнення до дійсних досягнень та успіху (на відміну від нарцисизму, де важливим є визнання й підтвердження високої самооцінки), й водночас вони характеризуються стриманою емпатією. Означений фактор

математично підтвердив, що стримана емпатія вчителя по відношенню до учнів сприятиме підвищенню ефективності освітнього процесу (що є важливою метою освітнього лідерства), підвищенню якості й результативності освіти і виховання зростаючого покоління. Однак якщо педагог буде лише співчувати учням, які не виявляють стійкої мотивації, мають недостатні результати навчання й негативні поведінкові прояви, то навряд чи можна буде сподіватись на покращення за означеними напрямками.

Отже, проведене дослідження впливу Темної Тріади на показники лідерства в освіті дозволяє стверджувати: в ході професійної підготовки важливим є цілеспрямований розвиток позитивних аспектів досліджуваних якостей, зокрема здорового нарцисизму, проявами якого є висока впевненість і харизма, амбіції та прагнення до успіху, котрі стимулюють до активності, постійного розвитку й досягнення видатних результатів, що приваблює учнів, сприяє впровадженню інновацій і позитивно впливає на освітній процес. Розвиток стратегічного мислення й цілеспрямованості, вміння мотивувати і переконувати, що є позитивними рисами макіавеллізму, здатності до стратегічного планування та досягнення поставлених цілей, сприятиме ефективному управлінню освітнім процесом й досягненню високих показників. Рішучість і висока стресостійкість, відсутність страху та готовність ризикувати, характерні для субклінічної психопатії, невисока схильність до емоційного впливу дозволяють приймати ефективні рішення в умовах тиску, невизначеності й ризику.

Водночас важливою є профілактика негативних сторін нарцисизму, макіавеллізму та психопатії, зокрема егоцентризму, нетерпимості до критики, авторитарного стилю управління, імпульсивності, нестриманості та маніпуляцій, що є руйнівними для освітнього середовища, якості навчання, мотивації учасників освітнього процесу й формування моральних цінностей у майбутніх поколінь. Все це необхідно враховувати в освітньому процесі та під час розробки соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на розвиток психологічних конструктивів у здобувачів вищої педагогічної освіти в процесі професійної підготовки. Така діяльність сприятиме цілеспрямованому формуванню у майбутніх освітян позитивних рис за показниками Темної Тріади для підсилення проявів їх трансформаційного і транзакційного лідерства, набуттю ними здатності ефективно мотивувати й впливати на учасників освітнього процесу й запобігатиме можливим маніпуляціям чи домінуванню.

Підкреслимо, що лідерська позиція педагога не має виявлятися в домінуванні вчителя або викладача у взаємодії з учнями чи студентами, сприяючи реалізації лише його потенціалу, що заважатиме розвитку самостійності учнів. Залишаючись «мотиватором» в освітньому процесі, педагог-лідер має сприяти розвитку у здобувачів важливих якостей самості – самодисципліни, самоконтролю, здатності до саморозвитку та самоосвіти, що в умовах сьогодення є стійкою особистісною конкурентною перевагою.

Висновки.

1. Проведене емпіричне дослідження підтвердило висунуту гіпотезу й виявило суттєвий позитивний вплив нарцисизму на всі показники трансформаційного лідерства (вплив, вміння надихати, інтелектуально стимулювати та здійснювати індивідуальний підхід до учнів) та мотивацію, а також наявність позитивних кореляцій між макіавеллізмом (як схильністю до маніпулювання) і здатністю інтелектуально стимулювати, здійснювати індивідуальний підхід, мотивувати й управляти освітнім процесом. Виявлено, що здоровий нарцисизм є важливою характеристикою освітнього лідерства, адже впевнений у собі педагог, який піклується про себе, своє здоров'я та зовнішність, сприймається як лідер і є позитивним прикладом для учнів.

2. Порівняння середніх значень у групах «лідерів» і «не лідерів» виявило статистично значущі відмінності за показниками макіавеллізму та нарцисизму. У групі лідерів обидва ці показники виражені сильніше й виявляються на середньому рівні, «не лідери» мають дещо нижчий за середній рівень прояву нарцисизму, отже відсутність якостей «здорового нарцисизму» заважає їм бути лідерами. Підтверджено, що майбутні фахівці освітньої галузі – як «лідери», так і «не лідери» – мають незначну схильність до

деструктивного лідерства й характеризуються помірними показниками за шкалами макіавеллізму, нарцисизму й переважанням низького прояву за шкалою психопатії.

3. З використанням експлораторного факторного аналізу визначено фактор «Стримана емпатія» (зі значущими показниками макіавеллізму і психопатії) у факторній структурі лідерської позиції майбутніх освітян.

Перспективою подальшого дослідження є обґрунтування змісту соціально-психологічного тренінгу з формування лідерської позиції майбутніх освітян в освітньому середовищі університету, спрямованого на розвиток психологічних конструктів лідерства у здобувачів вищої педагогічної освіти й виявлення стійкої лідерської позиції в системі освіти.

Література

1. Бойчук, Ю.Д., & Зеленська, Л.Д. (2025). Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди: сторінки історії і здобутки сьогодення. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика*. матеріали IX Міжн. наук.-практ. конф. (м. Харків, 19–20 березня 2025 р.). Харків: ХНПУ імені Г.С.Сковороди, 14–22.
2. Бойчук, Ю.Д., & Мірошніченко, О.М. (2025). Роль психологічної підготовки науково-педагогічних працівників ЗВО до запобігання надзвичайних ситуацій в умовах воєнного стану. *Запобігання виникненню надзвичайних ситуацій, реагування та ліквідація їх наслідків: матеріали круглого столу* (м. Черкаси, 28 лютого 2025 р.). Черкаси: Національний університет цивільного захисту України, 27–29.
3. Бреус, Ю.В. (2016). Психологічний аналіз феномену «лідерська позиція» викладача закладу вищої освіти. *Університети і лідерство*, 2. https://www.researchgate.net/publication/340633691_Psihologicnij_analiz_fenomenu_liderska_pozicia_vikladaca_zakladu_visoi_osviti
4. Гордієнко, А.В. (2022). Темна тріада особистості у творчості та досягненнях студентів. *Особистість у просторі проблем ХХІ століття: матер. наук.-практ. конф.* (10 березня 2022 р.). Київ: НУ «КМА», 34–89.
5. Заєць, І.В. (2023). «Темна» сторона професійного успіху особистості. *Профорієнтація: стан і перспективи розвитку*: зб. матер. XIII Всеукр. псих.-педаг. читань, присвячених пам'яті д. пед. н., професора Б.О. Федоришина. Київ: ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України, 34–38.
6. Заграй, Л.Д., & Федорук, О.В. (2020). Психосемантичні конструкції лідерства у свідомості молоді: гендерний вимір. *Психологія та соціальна робота*, 1(51), 86–101.
7. Кабусь, Н.Д., & Кузнецов, М.А. (2024). Психологічні аспекти лідерства в освіті. *Scientific achievements of contemporary society: Proceedings of IV International Scientific and Practical Conference* (November 7–9, 2024). Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 518–523.
8. Карамушка, Л.М. (2025). Технології забезпечення психологічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах соціальної напруженості: результати наукового дослідження: За результатами наукової доповіді на засіданні Президії Національної академії педагогічних наук України, 20 березня 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(1), 1–11. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7111>
9. Карамушка, Л.М., & Тиченко, М.Є. (2024). Особливості суб'єктивного та об'єктивного кар'єрного успіху в контексті психологічної готовності до здійснення професійної кар'єри працівників сфери креативних індустрій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4(76), 295–305. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-295-305>
10. Клименко, М.Р. (2017). «Світло» нарцисизму в структурі «темної тріади». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*, 4 (1), 58–64.
11. Кузнецов, М.А., & Галата, О.С. (2021). Завзятість навчальних дій у школярів та студентів: монографія. Харків: Вид-во «Діса Плюс».
12. Кузнецов, М.А., & Кабусь Н.Д. (2024). Прояв лідерських особливостей особистості майбутніх освітян у контексті їхньої готовності до ризику. *Перспективи та інновації науки. Серія «Психологія»*, 9(43), 590–603. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9\(43\)-590-603](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9(43)-590-603)
13. Пономарьов, О. (2017). Соціально-психологічна природа феномену лідерства. *Лідер. Еліта. Суспільство*, 1, 38–47.
14. Aghababaei, N., & Błachnio, A. Well-being and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 2015, 86, 365–368.
15. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). The multifactor leadership questionnaire leader 5-x-short. Palo Alto, CA: Mind Garden.
16. Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: the relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 2, 333–346.
17. Burns, James MacGregor. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
18. Egan V., Chan S., & Shorter G.W. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 67, 17–22.

19. Furnham A., Richards S., & Paulhus D. (2013). The Dark Triad: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199–215.
20. Jones D.N., & Paulhus D.L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 21(1), 28–41.
21. Kaufman, S.B., Yaden, D.B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467–467. 10.3389/fpsyg.2019.00467
22. Paulhus D.L., & Williams K.M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 6(6), 556–563.
23. Rauthmann J.F., & Kolar G.P. (2012). How «dark» are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884–889.
24. Romascanu, M.C., & Stanescu, D.F. (2023). An explorative study regarding the relationship between the Light Triad of personality, counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviour, *Review of Socio-Economic Perspectives*, 8(2), 19-28. <https://doi.org/10.19275/RSEP153>
25. Rosenthal S.A., & Pittinsky T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 6, 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>.

References

1. Boichuk, Yu.D., & Zelenska, L.D. (2025). Kharkivskiy natsionalnyi pedahohichnyi universytet imeni H.S. Skovorody: storinky istorii i zdobutky sohodennia [H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University: pages of history and today's achievements]. *Psykhologo-pedahohichni problemy vyshchoi i serednoi osvity v umovakh suchasnykh vyklykiv: teoriia i praktyka: materialy IKh Mizhn. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, March 19-20, 2025)*. KhNPU imeni H.S.Skovorody, 14-22. [in Ukrainian].
2. Boichuk, Yu.D., & Miroshnychenko, O.M. (2025). Rol psykhologichnoi pidhotovky naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zvo do zapobihannia nadzvychainykh sytuatsii v umovakh voiennoho stanu [The role of psychological training of scientific and pedagogical workers in preventing emergencies under martial law]. *Zapobihannia vynyknenniu nadzvychainykh sytuatsii, reahuvannia ta likvidatsiia yikh naslidkiv: materialy kruhloho stolu (Cherkasy, February 28, 2025)*. Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy, 27-29. [in Ukrainian].
3. Breus, Yu.V. (2016). Psykhologichnyi analiz fenomenu «liderska pozytsiia» vykladacha zakladu vyshchoi osvity [Psychological analysis of the «leadership position» phenomenon of a teacher at a higher education institution]. *Universytety i liderstvo*, 2. <https://www.researchgate.net/publication/340633691> [in Ukrainian].
4. Hordiienko, A.V. (2022). Temna triada osobystosti u tvorchosti ta dosiahnenniakh studentiv [The dark triad of personality in students' creativity and achievements]. *Osobystist u prostori problem XXI stolittia: mater. nauk.-prakt. konf. (March 10, 2022)*. NU «KMA», 34-89. [in Ukrainian].
5. Zaiets, I.V. (2023). «Temna» storona profesiinoho uspiokhu osobystosti [The "dark" side of a person's professional success] *Proforientatsiia: stan i perspektyvy rozvytku: zb. mater. KhIII Vseukr. psyk.-pedah. chytan, prysviachenykh pamiaty d. ped. n., profesora B.O. Fedoryshyna. IPOOD imeni Ivana Ziaziuna NAPN Ukrainy*, 34-38. [in Ukrainian].
6. Zahrai, L.D., & Fedoruk, O.V. (2020). Psykhosemantychni konstruksii liderstva u svidomosti molodi: hendernyi vymir [Psychosemantic constructions of leadership in the minds of young people: gender dimension]. *Psykhologhiia ta sotsialna robota*, 1(51), 86-101. [in Ukrainian].
7. Kabus, N.D., & Kuznietsov, M.A. (2024). Psykhologichni aspekty liderstva v osviti [Psychological aspects of educational leadership] *Scientific achievements of contemporary society: Proceedings of IV International Scientific and Practical Conference (November 7-9, 2024)*. Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 518-523. [in Ukrainian].
8. Karamushka, L.M. (2025). Tekhnolohii zabezpechennia psykhologichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvitnoho personalu v umovakh sotsialnoi napruzhenosti: rezultaty naukovoho doslidzhennia: Za rezultatamy naukovo dopovidi na zasidanni Prezydii Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy [Technologies for promoting psychological health and well-being of educational personnel in conditions of social tension: research findings. Scientific report at the meeting of the Presidium of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine], March 20, 2025. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7111> [in Ukrainian].
9. Karamushka, L.M., & Tychenko, M.Ye. (2024). Osoblyvosti subiektyvnogo ta obiektyvnogo kariernoho uspiokhu v konteksti psykhologichnoi hotovnosti do zdiisnennia profesiinoi kariery pratsivnykiv sfery kreatyvnykh industrii [Peculiarities of subjective and objective career success in the context of psychological readiness for professional career of employees in the field of creative industries]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 4(76), 295-305. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-295-305> [in Ukrainian].
10. Klymenko, M.R. (2017). «Svitlo» nartsyzmu v strukturi «temnoi triady» [The «light» of narcissism in the structure of the "dark triad"]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Psykhologichni nauky*, 4(1), 58-64. [in Ukrainian].
11. Kuznetsov, M.A., & Halata, O.S. (2021). Zavziatist navchalnykh dii u shkoliariv ta studentiv: monohrafiia [Persistence of educational actions in schoolchildren and students: monograph]. Vyd-vo «Disa Plus» [in Ukrainian].
12. Kuznietsov, M.A., & Kabus N.D. (2024). Proiai liderskykh osoblyvostei osobystosti maibutnikh osvitan u konteksti yikhnoi hotovnosti do ryzyku [Manifestation of leadership characteristics of future educators in the context

- of their risk readiness]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Seriia «Psykhologhiia»*, 9(43), 590-603. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9\(43\)-590-603](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2024-9(43)-590-603) [in Ukrainian].
13. Ponomarov, O. (2017). Sotsialno-psykhologichna pryroda fenomenu liderstva [The socio-psychological nature of the phenomenon of leadership]. *Lider. Elita. Suspilstvo*, 1, 38-47. [in Ukrainian].
 14. Aghababaei, N., & Błachnio, A. Well-being and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 2015, 86, 365-368.
 15. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1995). The multifactor leadership questionnaire leader 5-x-short. Palo Alto, CA: Mind Garden.
 16. Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: the relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 2, 333-346.
 17. Burns, James MacGregor. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Atlantic Monthly Press.
 18. Egan V., Chan S., & Shorter G.W. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 67, 17-22.
 19. Furnham A., Richards S., & Paulhus D. (2013). The Dark Triad: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-215.
 20. Jones D.N., & Paulhus D.L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A Brief Measure of Dark Personality Traits. *Assessment*, 21(1), 28-41.
 21. Kaufman, S.B., Yaden, D.B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 467-467. 10.3389/fpsyg.2019.00467.
 22. Paulhus D.L., & Williams K.M. (2002). The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 6(6), 556-563.
 23. Rauthmann J.F., & Kolar G.P. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884-889.
 24. Romascanu, M.C., & Stanescu, D.F. (2023). An explorative study regarding the relationship between the Light Triad of personality, counterproductive work behavior and organizational citizenship behaviour, *Review of Socio-Economic Perspectives*, 8(2), 19-28. <https://doi.org/10.19275/RSEP153>
 25. Rosenthal S.A., & Pittinsky T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 6, 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>.

Відомості про авторів

Бойчук Юрій Дмитрович, академік НАПН України, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри спеціальної педагогіки, ректор Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна.

Boichuk, Yuri, Full Member (Academician) of NAES of Ukraine, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor, Professor of the Department of Special Pedagogy, Rector of H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8583-5856>

E-mail: y.boichuk@hnpu.edu.ua

Кабусь Наталя Дмитрівна, докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри соціальної роботи і соціальної педагогіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна.

Kabus, Natalia, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor, Professor of the Department of Social Work and Social Pedagogy, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3665-8501>

E-mail: natalya.kabus@hnpu.edu.ua

Кузнєцов Марат Амірович, доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди, м. Харків, Україна.

Kuznietsov, Marat, Doctor of Psychology, Professor, Professor of the Department of Psychology, H.S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7662-9938>

E-mail: marat.kuznietsov@hnpu.edu.ua

Отримано 30 липня 2025 р.
Рецензовано 30 серпня 2025 р.
Прийнято 31 серпня 2025 р.