

# Роль емоційного інтелекту та професійної культури у розвитку закладів вищої освіти

Юлія Стасюк , Ірина Вайнілович ,  
Андрій Кобченко 

**Purpose.** This study analyzes the role of emotional intelligence (EI) in shaping effective development strategies for higher education institutions (HEIs), emphasizing professional culture. It seeks to determine how EI strengthens institutional dynamics, enhances team management, and promotes an inclusive environment. **Design / Method / Approach.** A mixed-methods approach examines the benefits of EI in higher education. Using qualitative and quantitative data, the study incorporates insights from experts and recent research to provide a comprehensive view of EI and professional culture interaction within HEIs. **Findings.** Findings reveal a strong correlation between high EI levels and improved institutional outcomes. Leaders with advanced EI foster open communication, understand team and student needs, and cultivate collaboration. A professional culture centered on EI offers HEIs a strategic advantage in today's educational landscape. **Theoretical Implications.** This research enhances understanding of EI as a critical competency in educational leadership, essential for fostering positive professional culture and driving institutional success. Integrating EI into leadership practices builds an adaptable, cohesive environment conducive to personal and academic growth. **Practical Implications.** The study provides actionable insights for HEIs seeking to improve team dynamics and institutional culture, including EI-based training programs, prioritizing EI in hiring, and encouraging professional development. **Originality / Value.** This article bridges the gap between EI theory and its practical application in HEIs, emphasizing relevance to leadership and professional culture. **Research Limitations / Future Research.** Limitations include potential biases in self-reported EI data and the need for longitudinal studies to examine EI's lasting impact on culture. Future research should explore diverse cultural settings to better understand EI's role in various educational contexts. **Paper Type.** Review Paper.

## Keywords:

emotional intelligence, higher education development, professional culture, institutional resilience, student engagement, leadership, educational strategy

## Contributor Details:

Yuliia Stasiuk, Sr.Lect., Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, [stasiuk\\_yu@365.dnu.edu.ua](mailto:stasiuk_yu@365.dnu.edu.ua)

Iryna Vainilovych, Postgraduate Student, Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, [vainilovych-i@365.dnu.edu.ua](mailto:vainilovych-i@365.dnu.edu.ua)

Andrii Kobchenko, Sr.Lect., Oles Honchar Dnipro National University: Dnipro, UA, [kobchenko\\_a@365.dnu.edu.ua](mailto:kobchenko_a@365.dnu.edu.ua)

Розвиток закладів вищої освіти еволюціонував у відповідь на мінливі суспільні потреби, підкреслюючи важливість емоційного інтелекту (EI) та професійної культури у створенні сприятливого навчального середовища. Оскільки традиційні освітні практики зміщуються в бік більш інклюзивних та інноваційних підходів, інтеграція емоційного інтелекту стала ключовим елементом у підвищенні залученості студентів, академічної успішності та загального благополуччя. Цей фокус відображає ширше розуміння важливості соціальних та емоційних навчальних компетенцій, особливо в різноманітних освітніх контекстах, де нетрадиційні учні все частіше складають студентську аудиторію (Lynch, 2016; Elmi, 2020; Cunha & Krupskiy, 2024).

Помітні суперечності навколо сучасних підходів включають напругу між підтримкою усталених культурних практик і прийняттям необхідних інновацій, що може призвести до опору як з боку викладачів, так і з боку адміністрації (Vivek & Krupskiy, 2024). Інституційна політика та обмеженість ресурсів ще більше ускладнюють впровадження емоційно-інтелектуальної педагогіки та культури викладання, часто перешкоджаючи ефективності освітніх реформ. Крім того, дослідження підкреслюють помірно сильну кореляцію між емоційним інтелектом та академічною успішністю, що ставить під сумнів адекватність поточних навчальних програм для розвитку цих важливих компетенцій серед учнів та педагогів (Rosowsky & Hallman, 2020; Khassawneh et al., 2022; Landry, 2021). Але у закладах освіти більше уваги приділяють інформаційній компетентності, ніж емоційній (Крупський & Стасюк, 2010).

Оскільки навчальні заклади намагаються адаптуватися, пріоритетними стають науково обґрунтовані практики та стратегії співпраці, які сприятимуть формуванню міцної культури викладання, що підтримує розвиток як викладачів, так і студентів. Центри викладання і навчання (Centers for Teaching and Learning – CTLs) та розробники освітніх програм відіграють важливу роль у сприянні цьому переходу, надаючи ресурси та підтримку для вдосконалення педагогічних методів та інституційної взаємодії (Lee, 2024; McDonald, 2021). Майбутня траєкторія розвитку вищої освіти, ймовірно, вимагатиме постійного акценту на емоційному інтелекті та професійній культурі для створення більш ефективних, інклюзивних і стійких навчальних середовищ (Sánchez-Álvarez et al., 2020; Shaw et al., 2021).

## **Мета та завдання дослідження**

Метою даного дослідження є визначення ролі емоційного інтелекту у формуванні стратегій розвитку закладів вищої освіти, з акцентом на розвиток професійної культури. Дослідження спрямоване на виявлення того, як EI впливає на покращення внутрішньої динаміки установи, управління командами та створення інклюзивного середовища, що підтримує академічні та соціальні потреби як студентів, так і персоналу.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

– проаналізувати, як емоційний інтелект впливає на внутрішні процеси управління у закладі вищої освіти (ЗВО).

- визначити зв'язок між високим рівнем емоційного інтелекту керівників та результативністю колективної роботи в освітньому середовищі.
- дослідити, як професійна культура, заснована на ЕІ, сприяє підвищенню залученості студентів та задоволеності персоналу.
- запропонувати шляхи щодо впровадження тренінгів з розвитку ЕІ для керівного складу ЗВО.
- розглянути можливості застосування ЕІ у різних культурних контекстах, щоб підвищити ефективність роботи ЗВО.

## Методи

У дослідженні використовувався комплексний підхід, що включає огляд літератури та аналіз документів, пов'язаних із розвитком закладів вищої освіти та застосуванням емоційного інтелекту у керівництві. Основою для аналізу стали роботи провідних дослідників з тем емоційного інтелекту та професійної культури, що дозволило розглянути ключові аспекти ЕІ у контексті управління ЗВО.

Також було проведено аналіз документів та внутрішніх політик деяких ЗВО для вивчення реальних підходів до впровадження ЕІ у практичну діяльність і формування професійної культури. Цей методологічний підхід дозволив виявити основні тенденції та чинники, що сприяють успішному формуванню професійної культури та розвитку керівних стратегій на основі емоційного інтелекту.

## Емоційний інтелект у вищій освіті

Еволюція вищих навчальних закладів була тісно переплетена із суспільними та культурними змінами, які вплинули на їхній розвиток та роль, яку вони відіграють у суспільстві. Культурні перспективи суттєво впливають на те, як люди обробляють інформацію та взаємодіють зі світом (Lynch, 2016). Це особливо актуально в контексті вищої освіти, де сходяться люди з різним походженням і різними культурними лінзами. Протягом багатьох років коледжі та університети прагнули адаптуватися до мінливих суспільних потреб, підкреслюючи важливість співпраці та інклюзивності у своїх педагогічних підходах. Історично склалося так, що навчальні заклади часто зосереджувалися на традиційному академічному успіху, але зараз спостерігається помітний зсув у бік визнання важливості компетентностей соціально-емоційного навчання (СЕН). Впровадження СЕН у навчальні програми має важливе значення для подолання зростаючого розмаїття серед учнів, у тому числі з нетрадиційним походженням та з обмеженими можливостями (Elmi, 2020). Така інклюзивність сьогодні розглядається як наріжний камінь освітньої практики, що дозволяє навчальним закладам обслуговувати ширший демографічний контингент і покращувати загальний освітній досвід. Зростання кількості дорослих учнів і студентів з різним походженням відображає значну трансформацію в ландшафті вищої освіти. Заклади почали приймати ці

зміни, відходячи від жорстких історичних практик до більш інноваційних і гнучких підходів, які визнають різноманітні потреби своїх студентських груп. Цей зсув віддзеркалюється у викликах, з якими стикаються розробники освітніх програм, перед якими стоїть завдання впливати на інституційні зміни в умовах різних пріоритетів і традиційних практик (Khassawneh et al., 2022). У цьому контексті емоційний інтелект став критично важливим компонентом успішного освітнього середовища. Він охоплює не лише здатність керувати власними емоціями, але й розуміти емоційні переживання інших та взаємодіяти з ними, сприяючи таким чином створенню більш емпатійної та спільної навчальної атмосфери (Landry, 2021; Lee, 2024). Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством є важливим елементом для успішної педагогічної діяльності (Крупський та Кіба, 2012). Таким чином, сучасні освітні практики все частіше надають пріоритет розвитку емоційного інтелекту поряд із традиційними академічними навичками, що відображає більш цілісний підхід до розвитку учнів, який відповідає сучасним суспільним цінностям. Ця історична траєкторія ілюструє динамічну взаємодію між культурою, педагогікою та емоційною компетентністю у сфері вищої освіти.

Емоційний інтелект став важливим компонентом сучасних підходів до вищої освіти, особливо в контексті створення сприятливого навчального середовища. Розвиток ЕІ передбачає такі навички, як самосвідомість, активне слухання та здатність співпереживати іншим (McDonald, 2021). Ці компетенції не лише покращують комунікацію між педагогами та учнями, а й сприяють спільному та цікавому освітньому досвіду.

Створення культури, яка цінує викладання і навчання, є важливим для ефективної вищої освіти. Центри викладання та навчання відіграють ключову роль у цьому процесі, пропонуючи ресурси та підтримку викладачам і співробітникам для вдосконалення їхньої педагогічної практики. Наприклад, STL Віндзорського університету надає послуги, пов'язані з розробкою навчальних програм, оцінюванням викладання та активними навчальними просторами, тим самим сприяючи створенню середовища, сприятливого для інновацій у викладанні. Аналогічно, комітети партнерства у сфері викладання та навчання в таких установах, як Університет Макмастера, сприяють широкому залученню до освітніх ініціатив, залучаючи викладачів, співробітників та студентів до обговорення практик викладання (Shaw et al., 2021). Ці спільні зусилля заохочують спільну відповідальність і створюють спільноту підтримки навколо викладання.

Щоб покращити якість викладання, багато закладів запровадили практики та структури, що ґрунтуються на фактах. Система ІТСПС (Institutional Teaching Culture Survey) визначає конкретні важелі, які впливають на культуру викладання в навчальному закладі, включаючи пріоритетність ефективного викладання, конструктивні практики оцінювання та визнання досконалості викладання (Shaw et al., 2021). Впроваджуючи заходи, узгоджені з цими важелями, заклади можуть підвищити свою освітню культуру та вирішити унікальні проблеми, з якими вони стикаються. Наприклад, викорис-

тання інфраструктури для підтримки викладання є життєво важливим, оскільки це гарантує, що викладачі мають ресурси, необхідні для ефективного викладання.

Незважаючи на важливість цих сучасних підходів, вищі навчальні заклади часто стикаються з опором змінам, який може випливати з глибоко вкорінених традицій і практик (Rosowsky & Hallman, 2020). Подолання цього опору вимагає тонкого розуміння інституційної культури та готовності адаптувати існуючі практики до сучасних цінностей. Заклади заохочуються до зміни наративу зі спадщини історичних практик на далекоглядну філософію, яка надає пріоритет інноваціям та прогресивним методикам викладання. Така культурна навігація має важливе значення для створення середовища, яке підтримує як академічний успіх, так і розвиток емоційного інтелекту як серед студентів, так і серед викладачів.

Емоційний інтелект відіграє важливу роль у контексті вищої освіти, впливаючи як на академічну успішність, так і на психологічне благополуччя студентів. Література вказує на те, що люди з вищою здатністю обробляти емоційну інформацію, як правило, краще виконують когнітивні завдання, що особливо актуально під час складних етапів навчання в університеті (Sánchez-Álvarez et al., 2020). EI охоплює як внутрішньоособистісні, так і міжособистісні навички, які необхідні для орієнтації в соціальній динаміці та стресах, що переважають в академічному середовищі, особливо в підлітковому віці, коли студенти стикаються зі значними змінами.

Дослідження показують, що емоційний інтелект значною мірою корелює з академічною успішністю. Студенти, які мають вищий рівень EI, демонструють кращу саморегуляцію, емоційну обізнаність та здатність вирішувати проблеми, що сприяє їхній здатності ефективно справлятися з академічним тиском (Shengyao et al., 2024). Крім того, добре розвинене EI може підвищити мотивацію студентів, дозволяючи їм зберігати зосередженість і відданість навчанню навіть тоді, коли вони стикаються з перешкодами.

Взаємозв'язок між емоційним інтелектом і життєстійкістю також заслуговує на увагу. Життєстійкість, яка визначається як здатність студента долати труднощі, зберігаючи при цьому академічну успішність, перебуває під сильним впливом емоційного інтелекту. Студенти з високим EI можуть ефективніше справлятися зі стресом і краще шукати соціальної підтримки, що є життєво важливим для підтримки життєстійкості перед обличчям академічних труднощів (Sánchez-Álvarez et al., 2020; Shengyao et al., 2024).

Кілька досліджень припускають, що мотивація, самоефективність і життєстійкість слугують факторами-посередниками у взаємозв'язку між емоційним інтелектом та академічною успішністю. Наприклад, підвищений емоційний інтелект може призвести до посилення мотивації, що згодом покращує як психологічне благополуччя, так і академічну успішність (Shengyao et al., 2024). Це свідчить про те, що розвиток емоційного інтелекту в рамках освітніх програм може не лише покращити емоційне та соціальне функціонування студентів, але й опосередковано підвищити їхні академічні результати за рахунок підвищення рівня мотивації.

## Професійна культура у вищій освіті

Професійна культура у вищих навчальних закладах охоплює спільні цінності, переконання та практики, які формують освітнє середовище для викладачів, співробітників та студентів. Ця культура суттєво впливає на інституційний підхід до викладання, навчання та загального залучення студентів, тим самим впливаючи на ключові результати, такі як навчання студентів, утримання студентів та задоволеність професорсько-викладацького складу (Shaw et al., 2021). В основі професійної культури лежить інституційна культура викладання, яка відображає вкорінені моделі та ідеології викладання, що існують у вищій освіті. Ця культура не є статичною; вона розвивається у відповідь на різні фактори, включаючи зміни в інституційних пріоритетах, суспільних вимогах та досвіді її членів (Shaw et al., 2021; Elmi, 2020). Культура викладання проявляється через різні мікрокультури, які існують на рівні кафедр або факультету, кожна з яких робить свій внесок у більшу інституційну культуру, а також має свої власні відмінні цінності та підходи.

Дослідження показали, що ступінь, до якого навчальний заклад цінує викладання, може глибоко впливати на критичні результати, включаючи навчання та залучення студентів. Наприклад, заклади, які надають пріоритет викладанню та створюють сприятливе середовище для викладачів, часто демонструють вищий рівень мотивації та задоволеності викладачів. Опитування Collaborative for Academic Careers in Higher Education (COACHE) підкреслюють, що сприйняття викладачами свого інституційного середовища відіграє ключову роль у задоволеності роботою, особливо в установах, які надають перевагу викладанню, а не науковим дослідженням (Shaw et al., 2021).

Освітні розробники відіграють вирішальну роль у формуванні та підвищенні культури викладання у вищих навчальних закладах. Вони діють як каталізатори змін, сприяючи створенню середовища, яке заохочує інноваційні методи викладання та спільне навчання. Визначаючи ефективні практики викладання та створюючи сховища цих практик, освітні розробники допомагають сприяти спільному розумінню успішних підходів до викладання, які можуть бути прийняті на різних факультетах (Shaw et al., 2021; Elmi, 2020).

Незважаючи на потенціал для позитивних змін, існують виклики у формуванні сильної професійної культури у вищій освіті. Такі фактори, як інституційна політика, доступність ресурсів та колективні угоди, можуть створювати бар'єри для впровадження нових практик викладання. Більше того, напруженість між різноманітними ролями та вимогами, що висувуються до викладачів, може ускладнити розвиток цілісної професійної культури. Однак, завдяки постійній співпраці та відданості спільним цілям, навчальні заклади можуть подолати ці виклики та сприяти розвитку інклюзивної та ефективної культури викладання, яка підтримує всіх членів академічної спільноти.

## Виклики та бар'єри

Ландшафт закладів вищої освіти стає дедалі складнішим, а різноманітні виклики та бар'єри впливають на їхню здатність розвиватися та ефективно

впроваджувати сучасні практики. Ці виклики загострюються триваючою пандемією COVID-19, яка змусила заклади переоцінити свої операційні рамки та культурну динаміку (Rosowsky & Hallman, 2020). Цифровізація суспільства призводить до змін як у культурі ведення бізнесу, так і у професійній культурі (Makedon et al., 2022; Vorobiova et al., 2023).

Одним із важливих викликів є подолання культурних дилем у навчальних закладах. Оскільки коледжі та університети адаптуються до нових методологій навчання, вони стикаються з труднощами збереження традиційних культурних практик, водночас визнаючи потребу в інноваціях. Напруга між вшануванням історичної спадщини та адаптацією до сучасних цінностей може викликати опір серед зацікавлених сторін, і часто з'являються настрої на кшталт «ми завжди так робили».

Обмеженість ресурсів також відіграє важливу роль у викликах, з якими стикаються вищі навчальні заклади. Багато навчальних закладів борються з обмеженим фінансуванням, що перешкоджає їхній здатності впроваджувати нові практики або технології, які могли б покращити освітній досвід. Забезпечення зовнішнього фінансування має важливе значення для інтеграції нових концепцій, таких як соціальне та емоційне навчання, в існуючі програми; однак ці зусилля можуть наштовхнутися на бюрократичні перешкоди та інституційну інерцію (Kellot, 2024).

Вплив емоційного інтелекту на академічну успішність є ще однією сферою, де виникають проблеми. Дослідження вказують на помірно сильний зв'язок між ЕІ та академічною успішністю (Gilar-Corbi et al., 2018). Однак перехід до розвитку цих емоційних компетенцій не є простим, оскільки навчальним закладам може бракувати необхідних навчальних ресурсів і систем підтримки як для студентів, так і для викладачів. Інституційний контекст суттєво впливає на те, які зміни можуть бути впроваджені. Такі фактори, як колективні договори та укорінена інституційна політика, часто ускладнюють впровадження нових освітніх практик (Shaw, 2021). Наприклад, хоча розробники освітніх програм можуть виступати за активне навчальне середовище, відсутність фінансової підтримки може зробити такі ініціативи нездійсненними. Ця складність додає ще один рівень до загальної інституційної культури у вищій освіті, що робить необхідним пошук ефективних стратегій для подолання цих бар'єрів.

## **Висновки**

Майбутнє закладів вищої освіти, ймовірно, буде пов'язане з посиленням акценту на емоційному інтелекті та професійній культурі як важливих компонентах освітнього розвитку. Пристосовуючись до швидкозмінних суспільних потреб і технологічного прогресу, заклади повинні зосередитися на розвитку ЕІ як серед студентів, так і серед співробітників, щоб покращити комунікацію, співпрацю та загальну ефективність інституції. Цей зсув передбачає переоцінку поточних педагогічних підходів з метою кращої інтеграції ЕІ в навчальні плани та програми підготовки, тим самим готуючи випускників до складнощів сучасних робочих місць.

Включення структурованого тренінгу з емоційного інтелекту в академічні програми може значно покращити результати навчання студентів. Дослідження показують, що вищий ЕІ корелює з кращою академічною успішністю та міжособистісними стосунками, які мають вирішальне значення в різноманітних навчальних середовищах. Майбутні ініціативи можуть включати розробку комплексних навчальних модулів з ЕІ, спрямованих на покращення самосвідомості, соціальних навичок та управління взаємовідносинами серед студентів. Ці програми можуть бути адаптовані для задоволення потреб нетрадиційних учнів та учнів з різним походженням, забезпечуючи інклюзивну навчальну атмосферу, яка сприяє залученню та успіху.

Зі зростанням прагнення закладів ефективно передавати свої цінності та місію, чітке формулювання інституційної культури набуває дедалі більшої ваги. Інституції повинні зосередитися на створенні наративів, які відображають їхні історичні засади і водночас відповідають сучасним цінностям, особливо у світлі постійних суспільних змін. Підкреслення живої філософії інновацій, різноманітності та залучення громадськості буде більш ефективно резонувати з нинішніми та майбутніми студентами. Заклади можуть також досліджувати віртуальні платформи для спілкування, щоб підтримувати почуття спільноти та зв'язку серед розпорошених студентських груп, особливо зважаючи на те, що онлайн-навчання продовжує відігравати значну роль в освіті.

Освітні розробники повинні застосовувати спільний підхід, щоб ініціювати та підтримувати зміни у вищих навчальних закладах. Працюючи безпосередньо з викладачами, співробітниками та адміністрацією, вони можуть сприяти впровадженню успішних ініціатив, які ставлять на перше місце освітню та культурну обізнаність. Майбутні напрямки можуть включати налагодження партнерства між установами для обміну найкращими практиками, ресурсами та доказами успішних стратегій, тим самим підвищуючи довіру та ефективність пропонованих змін.

Зі зростанням різноманітності учнівського контингенту навчальним закладам потрібно буде визначити інклюзивність як пріоритет у своїй освітній практиці. Це передбачає створення доступних навчальних матеріалів та сприятливого навчального середовища, яке задовольняє різноманітні потреби всіх студентів. Забезпечення задоволення емоційних і соціальних потреб в академічних рамках може суттєво сприяти більш справедливому і цікавому освітньому досвіду, готуючи студентів до ефективної орієнтації в різноманітних робочих місцях і громадах.

## Посилання

Крупський, О. П., & Кіба, К. С. (2012). Взаємозв'язок між емоційною компетентністю та лідерством як складниками педагогічної діяльності. *Educational Dimension*, 36, 222-229. <https://doi.org/10.31812/educdim.v36i0.3416>

Крупський, О. П., & Стасюк, Ю. М. (2010). Формування інформаційної компетентності майбутнього менеджера-економіста в сучасному освітянському просторі. *Личность в едином образовательном пространстве: сборник научных статей I Международного образовательного форума*, 68-71. <https://philarchive.org/archive/KRU-20>



- Cunha, M. N., & Krupskiy, O. P. (2024). Inteligência social: desvendando a ciência das relações humanas. In *Culture and identity: Perspectives in the human sciences* (pp. 79–97). Editora Contemporânea. <http://surl.li/ccxxva>
- Elmi, C. (2020). Integrating social emotional learning strategies in higher education. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 10(3), 848-858. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10030061>
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Pertegal-Felices, M. L., & Sanchez, B. (2019). Emotional intelligence training intervention among trainee teachers: a quasi-experimental study. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 31, 33. <https://doi.org/10.1186/s41155-018-0112-1>
- Kellot, T. (2024). *Empowering Students with Emotional Intelligence*. Science of mind. <https://scienceofmind.org/education-and-emotional-intelligence/>
- Khassawneh, O., Mohammad, T., Ben-Abdallah, R., & Alabidi, S. (2022). The relationship between emotional intelligence and educators' performance in higher education sector. *Behavioral Sciences*, 12(12), 511. <https://doi.org/10.3390/bs12120511>
- Landry, L. (2021). *Why Emotional Intelligence Is Important in Leadership*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
- Lee, I. H. (2024). *Emotional Intelligence in Higher Education: The Key to Successful Collaboration*. LinkedIn Corporation. <http://surl.li/umxjle>
- Lynch, M. (2016). *Examining the Impact of Culture on Academic Performance*. The Edvocate. <https://www.theedvocate.org/examining-the-impact-of-culture-on-academic-performance/>
- Makedon, V. V., Krasnikova, N., Krupskiy, O. P., & Stasiuk, Y. (2022). Arrangement of digital leadership strategy by corporate structures: a review. *Ikonomicheski Izsledvania*, 31(8), 19–40. <https://tinyurl.com/2-s2-0-85143514408>
- McDonald, A. T. (2021). *The Importance of Cultivating Emotional Intelligence in Schools*. National Association of Independent Schools. <https://www.nais.org/magazine/independent-teacher/spring-2021/the-importance-of-cultivating-emotional-intelligence-in-schools/>
- Rosowsky, D. V., & Hallman, K. (2020). *Communicating Culture in a Distributed World*. Inside Higher Ed. <http://surl.li/nextpp>
- Sánchez-Álvarez, N., Berrios Martos, M. P., & Extremera, N. (2020). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and academic performance in secondary education: A multi-stream comparison. *Frontiers in psychology*, 11, 1517. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01517>
- Shaw, L., Grose, J., Kustra, E., Goff, L., Ellis, D., & Borin, P. (2021). Cultivating an institutional culture that values teaching: Developing a repository of effective practices. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 40(1). <https://doi.org/10.3998/tia.962>
- Shengyao, Y., Xuefen, L., Jenatabadi, H. S., Samsudin, N., Chunchun, K., & Ishak, Z. (2024). Emotional intelligence impact on academic achievement and psychological well-being among university students: the mediating role of positive psychological characteristics. *BMC psychology*, 12(1), 389. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01886-4>
- Vivek, R., & Krupskiy, O. P. (2024). EI & AI in leadership and how it can affect future leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174-182. <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/512>
- Vorobiova, V., Krupskiy, O., & Stasiuk, Y. (2023). The Role of Digital Technologies in Modern Trade: a Study of Global Trends and Prospects for Ukraine. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 2(24), 44–55. <https://doi.org/10.15276/ej.02.2023.5>