

амбіциозними – надати студентам такі знання, умови та навички, які дозволили б їм досягти успіху в глобалізованому та інформаційному світі.

Якісне викладання в вищих навчальних закладах грає важливу роль для результатів навчання студентів. Але забезпечення якісного процесу викладання ставить вищі навчальні заклади перед проблемами: заклади повинні гарантувати, що вище навчання відповідає запитам студентів та вимогам роботодавців, як сьогодні, так і в майбутньому. Керуючі університети в Україні, в яких працюють кращі педагогічні принципи, також потребують лідерства, співпраці та пошуку шляхів зняття напруги між новаторами та теми, які протистоять змінам. Особливо актуально стоїть питання в той час, коли здійснюється реформа вищої освіти України з метою інтеграції в Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір.

Серед керівних ролей викладача щодо досягнення якісних результатів навчання студентів займає академічне керівництво, яке поощряє та мотивує студентів.

За даними Національної Асоціації Академічного Керівництва (2006) академічне керівництво є невід’ємною частиною викладання та навчання в вищій освіті. З допомогою академічного керівництва студенти стають частиною академічного співтовариства, починають критично усвідомлювати свою роль та відповідальність як студентів, готових стати освітними громадянами демократичного суспільства та світового співтовариства.

Академічне керівництво складається з трьох компонентів: навчальної програми (з чим працюють викладачі), методики (яким чином вони це роблять) та результатів навчання (результат академічного керівництва).

Визначені ролі та функції академічного керівництва. В статті представлено ідея зарубіжного досвіду щодо керівної ролі викладача в розвитку університетської освіти та використання зарубіжного досвіду в вищій освіті України.

Основними рисами української та зарубіжної культури щодо керівної освіти є те, що викладачі сприяють індивідуальному розвитку студента, розуміють процес прийняття рішень, володіють принципами психології та соціології, методами консультирования, цінують індивідуальні особливості студента, вірять в гідність та розвиток потенціалу кожного студента.

Реформи вищої освіти України сприятимуть розвитку нового покоління викладачів, які будуть займати керівні позиції в освітньому процесі, націлені на якісні та ефективні результати студентів та установ в цілому. Вперше розроблені практичні рекомендації для викладачів-керівників для удосконалення якості вищої освіти в Україні.

**Ключові слова:** якісне викладання, освітнє лідерство, академічне керівництво, результат навчання, вища освіта.

УДК 37.035:316.46:378

ПАНТЮК Тетяна,  
кандидат педагогічних наук, професор кафедри  
загальної педагогіки та дошкільної освіти,  
Дрогобицький державний педагогічний  
університет імені Івана Франка,  
Україна

МИСЬКІВ Ірина,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри іноземних мов,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»,  
Україна

## ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ ЯК СУСПІЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА ДЕТЕРМІНАНТА

У статті проаналізовано сутність визначень «шкільне лідерство», «освітній менеджмент», «шкільне адміністрування», «лідерство вчителів»; визначено особливості шкільного лідерства в умовах британської освіти; обґрунтовано основні проблеми розвитку шкільного лідерства педагогів в умовах сьогодення; проаналізовано методи розвитку шкільного лідерства. На основі наукових джерел визначено можливості використання світового досвіду у сфері шкільного лідерства в умовах удосконалення системи освіти України. Доведено важливість реалізації ідей шкільного лідерства в усіх ланках системи освіти (дошкільна, школа, професійної та вищої школи).

**Ключові слова:** шкільне лідерство, лідерство в освіті, освітній менеджмент, суспільно-педагогічна детермінанта, професійна освіта.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями.** Важливим джерелом для окреслення стратегічних напрямів розвитку загальноосвітньої школи в Україні є вивчення та аналіз розвитку освіти за кордоном. У міжнародному освітньому просторі головними завданнями загальноосвітньої школи визначено розвиток інтелектуального, духовного та економічного

потенціалу суспільства. Шкільне лідерство виступає одним із елементів, що сприяють переорієнтації освіти на розвиток людини впродовж усього життя, актуалізують складні психолого-педагогічні проблеми, визначають нагальність потреби ґрунтовного оновлення системи шкільної освіти, зумовлюють переосмислення та перегляд її фундаментальних складових, модернізацію її змісту.

Проблема шкільного лідерства бачиться нами як наскрізна і важлива освітня проблема, бо формувати особистість лідера слід з дитячого віку, у час, коли відбувається раннє становлення особистості. Від характеру людини, її нахилів і здібностей, порядку життєустрою сім'ї і родини, існуючих традицій спілкування й діяльності залежить активність життєвої позиції людини, не залежно від того, у яких сферах людського життя їй прийдеся працювати. Саме тому формування лідерських здібностей особистості бачиться нами як процес, що потребує раннього розвитку і відповідного прикладу дорослих. Теоретичні засади цього процесу слід ретельно напрацювати, а конкретні результати пропагувати серед батьків, педагогів, виховників. Важливим і доцільним, на наше переконання, є вивчення світового досвіду у цій сфері.

Шкільне лідерство – це компонент системи управління загальноосвітньої школи, спрямований на забезпечення активної участі вчителів загальноосвітніх шкіл у здійсненні управління шкільною освітою та її реформування з метою удосконалення якості освітніх послуг, які загальноосвітня школа надає суспільству, а також налагодження навчального процесу учнів і викладання академічних дисциплін педагогами, яким характерна висока результативність.

Розвиток шкільного лідерства відбувається згідно з тенденціями його розвитку у міжнародному освітньому просторі, а саме з урахуванням децентралізації та централізації управління освітою; підвищення вимог до професійної компетентності вчителів загальноосвітніх шкіл, а також поліпшення якості освітніх послуг, які вони надають суспільству; швидкого розповсюдження програм підготовки шкільних лідерів, а також налагодження співпраці шкільних лідерів у міжнародному освітньому просторі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Генезис шкільного лідерства – це динамічний процес, спрямований на розвиток загальноосвітньої школи як навчальної спільноти, для якої характерні наявність чітко визначених цілей, пріоритетів та цінностей, спільне бачення стратегії її розвитку, урахування індивідуальних інтересів членів навчальної спільноти та суспільних потреб, високий рівень колегіальності та культури праці.

Компаративно-педагогічне дослідження розвитку шкільного лідерства, виявлення прогресивних ідей позитивного зарубіжного досвіду шкільного лідерства сприятиме науковому обґрунтуванню стратегії розвитку шкільного лідерства в Україні у період її трансформації та інтеграції в європейський і світовий освітній простір, а також визначенню шляхів удосконалення загальноосвітньої школи із застосуванням потенціалу шкільного лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Особливого значення набувають поняття «освітній менеджмент», «шкільне адміністрування» та «шкільне лідерство», «лідерство вчителів», що розглядаються як одні із головних засобів удосконалення загальноосвітньої школи та підвищення рівня якості освітніх послуг, які вона надає суспільству. Теоретичне обґрунтування сучасних підходів до розвитку освітнього менеджменту та шкільного лідерства дають праці відомих зарубіжних науковців: П. Брей (P. Bray), М. Брундрет (M. Brundrett), Дж. Грейс (G. Grace), Б. Давіс (B. Davies), Б. Калдвелл (B. Caldwell), Б. Мурден (B. Murden) та інші.

На сучасному етапі лідерством як педагогічною проблемою в Україні займаються такі дослідники як Н. Мараховська, Н. Муқан, Н. Семченко, Д. Зербіно, О. Маковський та ін. [4; 5; 3; 4].

**Мета статті.** Здійснити комплексний аналіз змісту шкільного лідерства та особливостей його розвитку й впливу на реформування освітньої сфери.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На початку XXI століття особлива увага науковцям та практикам освітньої галузі приділяється реформуванню освіти та важливості шкільного лідерства, учасниками якого є всі члени педагогічного колективу. Саме тому

розвиток шкільного лідерства пов'язується зі створенням можливостей для лідерства у викладанні і навчанні, філософію трансформування організації. На думку науковця К. Ходжіксона, «термін «лідерство» зазвичай асоціюється з «управлінням», інколи їх ототожують: управління – це лідерство, а лідерство є управлінням» [7, с. 30].

У сучасній зарубіжній літературі, яка висвітлює проблеми шкільного лідерства, визначається, що саме високоякісне лідерство є основною вимогою щодо забезпечення успішності загальноосвітньої школи. Хоча форми розвитку шкільного лідерства, які сприяють досягненню його ефективності, вивчаються недостатньо. «Кардинальна зміна теоретико-методологічних засад виховання вимагає високого рівня психолого-педагогічної підготовленості педагога. У зв'язку з цим значно зростає роль системи підвищення кваліфікації, основне завдання якої полягає у створенні умов для оновлення знань і вмінь учителів та формування потреби в особистісному і професійному вдосконаленні» [1, с. 1].

Теорія партисипативного лідерства визначає лідерство як синхронізовану поведінку осіб, спрямовану на колегіальне досягнення цілей. Науковець К. Ходжіксон описує лідерство «як подію, а не характеристику особистості. Це опис динамічної комплексної дії. Лідерство є поєднанням технічної компетентності та комплексу моральних цінностей» [7, с. 85]. Принцип спільності влади та повноважень обумовлює перехід від ієрархічної структури підпорядкування до демократичних засад участі в управлінні всього колективу, надання повноважень, налагодження діалогу і співпраці. Колегіальна діяльність передбачає надання більшої ваги спільному прийняттю рішень та виконанню завдань, ніж ролі й посади особи в ієрархічній структурі організації. Теорія партисипативного лідерства передбачає наявність і розвиток лідерських здібностей усіх учасників організації. Лідерські здібності організації – це функція колективних знань, навичок та вмінь, ставлення її учасників. Організаційне навчання охоплює колегіальне творення, обмін знаннями і їхнє застосування, а рівноправність та етичність мікроклімату забезпечуються безпосередньою участю у прийнятті рішень тих осіб, на яких ці рішення спрямовані та які будуть впроваджувати їх у власну діяльність.

Аналіз літературних джерел дає підставу для висновків, що серед основних проблем розвитку шкільного лідерства педагогів, які потребують нагального розв'язання є: розвиток професійних стандартів лідерів (чітка кар'єрна траєкторія, чітке визначення кваліфікацій, що сприяють прогресу); визначення лідерських компетентностей чи стандартів (розвиток стандартів лідерства в освітній галузі, а також національної системи лідерської освіти); відповідне та адекватне навчання і розвиток (забезпечення фінансування); сприяння розвитку лідерства (розвиток лідерства персоналу на різних рівнях організаційної структури, розвиток лідерських здібностей та потенціалу); розбудова навчальної мережі з використанням практичного навчання, (менторство та онлайн-підтримка) [9].

Існують різноманітні підходи та методи розвитку шкільного лідерства. Вчені визначають та характеризують методи розвитку шкільного лідерства, серед яких: курси, що проводяться в позаробочий час за місцем праці; зовнішні курси; навчання під час виконання посадових обов'язків; внутрішні тренінги; діяльність менеджерів з коучингу; консультування; формальне введення в професію; менторство; ротация професійних обов'язків тощо [8, с. 218].

На початку XXI століття в освіті широко використовуються інформаційно-комунікаційні технології, що відобразилося на пропозиціях розвитку шкільних лідерів. Іх успішність забезпечується:

- використанням діагностики (аналіз особистих цілей та очікувань учасників, вивчення преференцій у стилі навчання, компетентності у використанні ІКТ, здатності управляти часовим ресурсом та доступності комп'ютерів);
- наданням можливості попереднього знайомства з метою оптимізації пірингового та спільного спілкування між учнем та фахівцем;

- заохоченням та сприянням розвитку динаміки групи з метою налагодження колегіального дистанційного навчання;
- розповсюдженням традиційних та онлайн-програм розвитку шкільного лідерства;
- створення умов для доступності швидкого та надійного Інтернет-зв'язку;
- забезпеченням системності, що дає можливість завершити програму навчання;
- оцінюванням електронної навчальної діяльності з метою досягнення високої якості навчальних програм тощо.

Професійна діяльність шкільного лідера ґрунтується на професійній приналежності, досвіді, цінностях, обов'язках і відповідальності, знаннях, навичках та вміннях, а також співпраці з колегами.

На нашу думку, розвиток шкільного лідера передбачає неперервний процес самоосвіти та накопичення досвіду. Існують різноманітні підходи та методи розвитку шкільного лідерства, вибір яких залежить від специфічних потреб окремих шкіл та їхніх лідерів.

У сучасних реаліях життя проблема лідерства актуалізується і вимагає відповідного теоретичного обґрунтування в інтердисциплінарному аспекті, оскільки базується на філософії, психології, соціології, демографії, етиці тощо. Сучасна система освіти має забезпечити таке освітнє поле становлення людини, де б особистісні прагнення і потреби реалізувалися повно і оптимально, не порушуючи норм моралі та розумного співжиття у колективі. Наголошуємо, що лідерство, зокрема в освіті, не може бути самоціллю і універсальним засобом досягнення мети, навіть найшляхетнішою. Знаходження розумного балансу між власним саморозвитком та повагою до іншої особистості повинно стати правилом життя малої групи чи колективу. Становлення особистості, здатної до активної діяльності, відповідальності, самоосвіти, саморозвитку, самоствердження, самореалізації, мобільної і конкурентоздатної на ринку праці слід розпочинати з раннього віку, залучаючи до цього процесу всі виховні інституції.

Вчені-дослідники доводять [6], що лідерська позиція – це комплексне, відносно стійке, динамічне особистісне утворення, що характеризується певною системою ставлень людини до людей та до самої себе у складності соціальних відносин. Зовнішньо вона виявляється у лідерській поведінці і діяльності. Внутрішньо лідерська позиція зумовлюється системою установок, цілей і цінностей та відображає характер потреб, мотивів і переконань особистості.

Структура лідерської позиції особистості, на переконання О. Хмизової, містить три основні компоненти: когнітивний (знання про себе та інших, про лідерство і лідерів, про лідерські вміння, навички, переконання); мотиваційно-емоційний (мотиви лідерства, потреби, емоції, ціннісні ставлення); діяльнісно-поведінковий (дії, вчинки, діяльність, лідерська поведінка) [6].

Умови і спосіб розвитку сучасної освіти доводять, що цій проблемі не приділяється належної уваги, хоч суспільний розвиток беззаперечно вимагає особистості-лідера, який власним прикладом зможе зорганізувати інших і сприяти їхньому саморозвитку.

Суперечності між об'єктивними потребами сучасного суспільства у формуванні лідерської позиції особистості та відсутність конкретних розроблених моделей та методів процесу формування лідерської позиції дітей вимагають конкретних наукових напрацювань з урахування прикладного аспекту проблеми.

Стратегічне планування, яке здійснюється шкільними лідерами, формує майбутній напрям діяльності загальноосвітньої школи та освітніх послуг, які вона надає суспільству. Лідерство у навчанні – це сконцентрування основної уваги на навчальному процесі та учнях, визначення їх центральною проблемою педагогічної діяльності всіх членів колективу. Такий підхід обумовлює володіння методикою планування бюджету та навчальних ресурсів, управління персоналом, визначення пріоритетів у діяльності шкільних лідерів. Ефективність діяльності шкільних

лідерів та загальноосвітньої школи, в якій вони працюють, залежить від підтримки та розвитку інноваційної діяльності, запровадження змін разом із застосуванням продуктивних методик оцінювання та управління ризиками.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що шкільні лідери повинні функціонувати не тільки на рівні загальноосвітньої школи та місцевих органів управління освітою, але й на рівні системи шкільної освіти загалом. Забезпечення ефективності їхньої діяльності передбачає виконання таких завдань:

- організація відкритої дискусії щодо визначення спільних цілей та результатів шкільної освіти (узгодження цілей, завдань та критеріїв оцінювання результатів);
- розробка нових форм контролю результатів діяльності системи шкільної освіти (основні навички та вміння, технічні навички та вміння);
- лідерство в інноваційній діяльності (запровадження науково-дослідницької мережі спілкування, створення інноваційних центрів);
- збільшення ваги самоуправління щодо основних видів діяльності (на прикладі ринкової системи та конкуренції);
- розбудова системи мереж спілкування (навчальні спільноти в мережі Інтернет, науково-дослідні проекти, групи, колегами, федерації, трасти);
- децентралізація управління освітою та перенесення певних повноважень і відповідальності з департаментів освіти, громадських організацій та місцевих органів управління освітою на рівень шкільних лідерів (децентралізація, делегування повноважень);
- налагодження співпраці між усіма учасниками системи управління освітою.

Таким чином, професійна діяльність шкільного лідера в освіті, який здійснює стратегічне управління, спрямована на розвиток школи як навчальної організації у межах суспільства; забезпечення повноцінного розвитку кожного учня; заохочення використання міждисциплінарного та мультипрофесійного підходів для удосконалення навчальної результативності; використання прикладів кращої практики на національному та міжнародному рівнях; пошук креативних та інноваційних підходів до навчання і учіння; розвиток та підтримку експертів у галузі шкільного лідерства, що працюють на рівні школи; заохочення шкільних лідерів до застосування творчого підходу у праці; розробку стратегій удосконалення школи за допомогою шкільного лідерства; стратегічне планування досягнення визначених цілей школи; активну участь у процесі розробки освітньої політики; досягнення стратегічних цілей; удосконалення системи розподілу та моніторингу використання ресурсів у школі; сприяння налагодженню співпраці на локальному, національному і міжнародному рівнях тощо.

#### Список використаних джерел

1. Бачинська Є. М. Організаційно-методичні засади підготовки вчителів до класного керівництва в системі підвищення кваліфікації : автореф. дис. канд. пед. наук / Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти АПН України. – Київ, 2004. – 20 с.
2. Завалевський Ю. І. Сучасний вчитель: вимір часу: навчально-методичний посібник для вчителів та студентів вищих педагогічних навчальних закладів / Юрій Іванович Завалевський. – Київ : Видавничий дім «Букрек», 2008. – 288 с.
3. Зербіно Д. Д. Наукова школа: лідер і учні / Дмитро Денисович Зербіно. – Львів : Євросвіт, 2001. – 208 с.
4. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н.В. Мараховська. – Х., 2009. – 22 с.
5. Семченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. О. Семченко. – Х., 2005. – 23 с.

- Хмизова О. В. Формування лідерської позиції у молодших школярів у позаурочній діяльності / О. В. Хмизова. – Миколаїв : ЧП «ПРИНТ-КСІПРЕСС», 2009. – 131 с.
- Hodgkinson C. Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life. New York: Elsevier Science, 1996. – P. 30.
- Thomson A., Mabey C., Storey J., Gray C., Iles P. Changing Patterns of Management Development. Oxford: Blackwell, 2001. – P. 218.
- Zwanenberg Z. Leadership and Management Development in Social Services Organizations. Short Life Study. Scottish leadership Foundation, 2005. – 38 p.

**Pantuyk Tatyana, Myskiv Irina**

#### LEADERSHIP IN EDUCATION AS A SOCIO-PEDAGOGICAL DETERMINANT

*The article analyzes the essence of the definitions of «school leadership», «educational management», «school administration», «teacher's leadership»; it shows the features of school leadership in terms of British education; it explains the essence of basic problems of the development of school leadership in teachers in modern conditions; it also analyses the methods of school leadership development. On the base of the analysis of scientific sources it identifies the prospective of world heritage employment in the field of school leadership for improvement of the educational system in Ukraine. The article proves that the ideas of school leadership should be implemented at all levels of the educational system (preschool, school, vocational and higher schools).*

*The aim of the study is to make a comprehensive analysis of the concept of «school leadership», to select properties needed for its development and illustrate the features that impact the education sector reform.*

*Analysis of scientific sources showed that the main and urgent problems of the development of school leadership in teachers are: the development of professional standards for leaders; making the definition of leadership competencies or standards; creating conditions for appropriate and adequate training and development; the promotion of leadership development; development of the educational network that employs practical training.*

*Thus, professional activity of leader in education includes: to perform strategic management for the educational organization development; to ensure the complete development of each student; to implement best practices at national and international levels; making strategic planning to achieve certain goals of the school; working to achieve the strategic objectives; making improvements to the distribution and monitoring of resources in the school; promotion the collaboration at the local, national and international levels.*

**Keywords:** school leadership, leadership in education, educational management, social and educational determinants, vocational education.

**Пантюк Татьяна, Мыскив Ирина**

#### ЛИДЕРСТВО В ОБРАЗОВАНИИ КАК ОБЩЕСТВЕННО ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕТЕРМИНАНТА

*В статье проанализировано сущность дефиниций «школьное лидерство», «образовательный менеджмент», «школьное администрирование», «лидерство учителей»; определены особенности школьного лидерства в условиях британского образования; обосновано основные проблемы развития школьного лидерства педагогов в современных условиях; проанализировано методы развития школьного лидерства. На основе анализа научных источников определены возможности использования мирового наследия в сфере школьного лидерства в условиях совершенствования системы образования Украины. Доказано важность реализации идей школьного лидерства во всех звеньях системы образования (дошкольного, школы, профессиональной и высшей школы).*

*Целью исследования является осуществление комплексного анализа содержания понятия «школьное лидерство», выделение свойств его развития и определения особенностей влияния на реформирование образовательной сферы.*

*Анализ научных источников позволил утверждать, что среди основных проблем развития школьного лидерства педагогов, требующих неотложного решения: развитие профессиональных стандартов лидеров; определение лидерских компетенций или стандартов; соответствующее и адекватное обучение и развитие; содействие развитию лидерства; развитие учебной сети с использованием практического обучения.*

*Таким образом, профессиональная деятельность лидера в образовании, который осуществляет стратегическое управление, направлена на развитие учебной организации в рамках общества; обеспечение полноценного развития каждого ученика; использование примеров лучшей практики на национальном и международном уровнях; стратегическое планирование достижения определенных целей школы; достижение стратегических целей; совершенствование системы распределения и мониторинга использования ресурсов в школе; содействие налаживанию сотрудничества на локальном, национальном и международном уровнях и тому подобное.*

**Ключевые слова:** школьное лидерство, лидерство в образовании, образовательный менеджмент, общественно-педагогическая детерминанта, профессиональное образование.

УДК 17.023.2

**ПОКОТИЛО Костянтин,**

кандидат філософських наук, доцент кафедри філософії,

Київський національний університет

будівництва і архітектури,

Україна

## КАТЕГОРИЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ТА ЛІДЕРСТВО В ОСВІТІ

*Категоричний імператив у практичній філософії І. Канта виступає засадничим принципом етики та керівним принципом для людських вчинків у значенні, чи можуть максими, виведені з них, виступати всезагальним законом, а також набувати значення експертного висновку щодо цінності людини через опозицію: людина – ціль чи людина – засіб для досягнення мети кимось іншим. Цю концепцію мислитель вперше використав у роботі «Основоположення до метафізики звичаїв» та розвинув у «Критиці практичного розуму». У розумінні етичних основ лідерства в галузі освіти категоричний імператив виступає центральним поняттям, яке надає науковому дискурсу з даної теми сучасного та прикладного характеру.*

*Основними етичними принципами, які можуть стати міцною моральною основою для успішних і довготермінових лідерських позицій, є постійна верифікація вчинків на відповідність до основних вимог, що впливають з категоричного*