

Міністерство освіти і науки України
Бердянський державний педагогічний університет
кафедра педагогіки

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
 Крістіна ПЕТРИК
«21» листопада 2025 року

**РОЛЬ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ
ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Кваліфікаційна робота магістра

Виконавець: здобувачка другого освітнього ступеня,
групи м 205 УЗО-з

Галузь знань 01 Освіта/Педагогіка

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Освітньо-професійна програма

«Управління закладом освіти»

КУЗЬМОВА Діна

Керівник: д. пед. н., проф. Надія ВСНЦЕВА

Рецензент: к. пед. н., доц. Ольга СТАРОКОЖКО

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу:
 «Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі»
 здобувачки другого рівня вищої освіти
 групи м205 УЗО-з факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв
 Кузьмової Діни

Професійне лідерство сьогодення дещо відрізняється від традиційного адміністрування. Адже передбачає наявність наступних компетентностей: здатність до натхнення команди, управління змінами, вміння швидко аналізувати інформацію та приймати рішення, підтримувати партнерські стосунки в колективі, побудова культури довіри та відповідальності. На тлі реформ, децентралізації та автономізації закладів освіти саме лідер є ключовою фігурою, що здатна трансформувати виклики у можливості. У зв'язку з цим робота Діни Кузьмової є актуальною та своєчасною.

У кваліфікаційній роботі чітко визначені мета, об'єкт, предмет та завдання дослідження. Структура роботи підпорядкована досягненню поставленої мети, має необхідні складові елементи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та літератури. Зміст роботи взаємопов'язаний, викладений в логічній послідовності.

Одержані висновки та новизна дослідження полягають в: уточненні змісту таких понять: сутності професійного лідерства, як чинника розвитку ефективного освітнього середовища. Також були виділені його ключові функції, принципи, моделі та особливі реалізації в управлінській діяльності керівника. Створено модель лідерського управління, що включає в себе систему дій, стратегій та стилів, орієнтованих на розвиток команди, створення мікроклімату, формування цінностей освітньої організації.

Практичне значення полягає в тому, що в матеріалах роботи Розроблено методичні рекомендації для впровадження лідерства в управлінську практику, обґрунтовано педагогічні умови та методи, що сприяють розвитку потенціалу з урахуванням викликів сучасного освітнього середовища (реформи, цифровізація, тощо)

За актуальністю та рівнем розкриття поставлених завдань кваліфікаційна робота Діни Кузьмової може бути рекомендована до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

к. пед. н., доц.



Ольга СТАРОКОЖКО

ВІДЗИВ
на кваліфікаційну роботу
здобувачки другого рівня вищої освіти
групи м205 УЗО-з факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв
Бердянського державного педагогічного університету
КУЗЬМОВОЇ Діни

на тему: Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі

З кожним роком збільшується попит на лідерів, які можуть забезпечити якісні зміни в управлінні персоналом. Крім того, в умовах воєнного стану, нестабільності й кризи у суспільстві зростає потреба у лідерах, які здатні забезпечити емоційну підтримку, соціальну згуртованість та збереження цінностей освіти навіть у складних обставинах. Саме тому дослідження професійного лідерства в контексті сучасного освітнього середовища є надзвичайно актуальним і має як теоретичне, так і практичне значення. В цьому контексті дослідження Діни Кузьмової набуває особливої актуальності.

У роботі Діни Чорної зроблено детальний аналіз джерел та на їх ґрунті визначено понятійно-категоріальний апарат дослідження, проаналізовано філософські, психологічні, соціологічні та педагогічні джерела з проблеми лідерства, його сутності, структури та значення в управлінні освітніми закладами; окреслено теоретичні підходи для визначення професійного лідерства та його особливостей в області освіти.

У другому розділі роботи авторка ґрунтуючись на результатах експериментального дослідження виявляє вплив професійного лідерства на розвиток сучасного освітнього середовища та якість управлінських рішень у закладах освіти; основні стилі й моделі лідерства, які застосовуються керівниками освітніх установ в умовах змін і реформ.

Особливу практичну цінність мають розроблені Діною Кузьмовою рекомендації рекомендації для керівників ЗЗСО щодо розвитку лідерських компетентностей та впровадження стратегій у практичну діяльність закладу освіти.

Структура кваліфікаційної роботи достатньо виважена, має всі необхідні складові елементи, підпорядкована досягненню поставленої мети і вирішенню завдань. Виконана самостійно та в повному обсязі, відповідає встановленим вимогам, побудована логічно, написана грамотно. Усі стандарти з її оформлення дотримані.

Дослідження Діни Кузьмової має теоретичну і практичну цінність. Робота рекомендована до захисту і заслуговує на позитивну оцінку.

Науковий керівник
доктор пед. наук, проф.

Надія

Надія ВСНЦЕВ

БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет психолого-педагогічної освіти та мистецтв

Кафедра педагогіки

Напрямок (спеціальність) 011 Освітні, педагогічні науки

(шифр, найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри

«_____» жовтня _____ 2024р

Крістіна ПЕТРИК

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи

здобувачки вищої освіти

Діни Кузьмової

Тема кваліфікаційної роботи: «Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі».

Керівник кваліфікаційної роботи: д.п.н., проф. Венцева Н.О

Затверджені наказом закладу вищої освіти від “___” _____ 2024 року № _____.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи: за 1 місяць до захисту.

3. Вихідні дані до роботи: тема кваліфікаційної роботи «Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі».

Мета дослідження: визначити, яку саме роль відіграє наявність лідерства в управлінні сучасними закладами освіти.

Об’єкт дослідження: процес управління закладом освіти в сучасному освітньому середовищі.

Предмет дослідження: професійне лідерство як чинник ефективного управління та розвитку освітнього середовища.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1) проаналізувати філософські, психологічні, соціологічні та педагогічні джерела з проблеми лідерства, його сутності, структури та значення в управлінні освітніми закладами; 2) окреслити теоретичні підходи для визначення професійного лідерства та його особливостей в області освіти; 3) дослідити вплив професійного лідерства на розвиток сучасного освітнього середовища та якість управлінських рішень у

зкладах освіти; 4) виявити основні стилі й моделі лідерства, які застосовуються керівниками освітніх установ в умовах змін і реформ; 5) розробити модель використання лідерських підходів в управлінську діяльність; 6) сформулювати практичні рекомендації для управлінців щодо розвитку лідерських компетентностей та впровадження стратегій у практичну діяльність закладу освіти.

5. Дата видачі завдання: 25 жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ пор	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір теми роботи	вересень 2024 р.	виконано
2	Затвердження теми, плану, наукового керівника	вересень 2024 р.	виконано
3	Визначення методів та напрямків джерелознавчого та історіографічного пошуку	вересень-жовтень 2024 р.	виконано
4	Робота з бібліотечними та інтернет фондами	жовтень-січень 2025 р. та впродовж всього терміну написання	виконано
5	Систематизація матеріалу	лютий-квітень 2025 р.	виконано
6	Написання тексту роботи	Травень-серпень 2025 р.	виконано
7	Робота над текстом та внесення зауважень наукового керівника	серпень-вересень 2025 р.	виконано
8	Підготовка до попереднього захисту роботи на кафедрі	вересень 2025 р.	виконано
9	Внесення коректив в текст роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	виконано
10	Підготовка до захисту	листопад 2025 р.	виконано

Здобувач вищої освіти _____

Керівник магістерської роботи _____ *А.В.С.* _____

АНОТАЦІЯ

Кузьмова Діна «Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі» – Рукопис.

Дослідження присвячено проблемі вивчення професійного лідерства як складової управління освіти.

У роботі досліджено еволюцію поняття «лідерство» в управлінні організаціями, проаналізовано поняття «лідерство» в науково-педагогічній літературі та виявлено особливості лідерства в освітніх організаціях.

Розглянуто професійне лідерство як ключовий елемент ефективного управління закладом освіти, досліджено прояв професійного лідерства в педагогічному колективі, розроблено рекомендації щодо використання результатів дослідження в практиці управління закладом загальної середньої освіти.

Ключові слова: лідерство, професійне лідерство, заклад освіти.

SUMMARY

Dina Kuzmova "Professional leadership as a component of general secondary education institution management " - Manuscript.

The paper examines the evolution of the concept of 'leadership' in organisational management, analyses the concept of 'leadership' in scientific and pedagogical literature, and identifies the characteristics of leadership in educational organisations.

The introduction emphasizes the relevance and justification of the research. In the first section, the concept of Lesson study is introduced, a review of foreign and domestic practice regarding the use of Lesson study is carried out in order to determine the features, possibilities, and conditions for the implementation of Lesson study in the educational process.

The second chapter describes the experience of implementing the Lesson study, compared the results of the implementation of LS according to various indicators, based on which appropriate conclusions were drawn.

Key words: leadership, professional leadership, institution of education.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТІ	12
1.1. Поняття «лідерство» та його еволюція в контексті освіти.....	12
1.2. Професійне лідерство: характеристики, стилі та моделі	14
1.3. Роль лідера в закладах освіти: педагогічний, управлінський, трансформаційний підходи	23
1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку професійного лідерства в освіті	29
1.5. Взаємозв'язок між професійним лідерством і якістю освітніх послуг.....	37
1.6. Проблеми та бар'єри реалізації лідерських практик в українських закладах освіти	41
Висновок до першого розділу	46
РОЗДІЛ II ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ.....	48
2.1. Методологія дослідження	48
2.2. Визначення рівня розвитку лідерських компетентностей керівників та педагогів	56
2.3. Впровадження моделі професійного лідерства в діяльність закладу освіти	60

2.4. Оцінка ефективності змін і підсумки дослідно- експериментальної роботи.....	65
2.5. Розробка рекомендацій і методичних матеріалів для ЗЗСО.....	68
Висновки до другого розділу	72
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність: В умовах сучасної освіти дуже важливим аспектом є формування ефективного лідерства в закладах освіти. Раніше освіта сприймалась, як процес передачі знань і вмінь, але зараз це складна система, що потребує стратегічного мислення, здатності до гнучкого управління та прояву лідерства, рішучості, прийняття рішень. Від професійних якостей лідера залежить не лише організація та доступність освітнього процесу, а й створення безпечного середовища, наявності інноваційного та комплексного підходу, мотиваційного аспекту та здатності відповідати вимогам ХХІ століття.

Професійне лідерство сьогодення дещо відрізняється від традиційного адміністрування. Адже передбачає наявність наступних компетентностей: здатність до натхнення команди, управління змінами, вміння швидко аналізувати інформацію та приймати рішення, підтримувати партнерські стосунки в колективі, побудова культури довіри та відповідальність. На тлі реформ, децентралізації та автономізації закладів освіти саме лідер є ключовою фігурою, що здатна трансформувати виклики у можливості. Сучасний лідер має бути невід'ємним механізмом колективу, його частиною, а не існувати окремо від співробітників.

Актуальність даної теми також полягає в необхідності формування нових підходів до підготовки та професійного розвитку керівників освітніх установ. З кожним роком збільшується попит на лідерів, які можуть забезпечити якісні зміни в управлінні персоналом.

Крім того, в умовах воєнного стану, нестабільності й кризи у суспільстві зростає потреба у лідерах, які здатні забезпечити емоційну підтримку, соціальну згуртованість та збереження цінностей освіти навіть у складних обставинах.

Саме тому дослідження професійного лідерства в контексті сучасного освітнього середовища є надзвичайно актуальним і має як теоретичне, так і практичне значення. Це і зумовило вибір теми роботи – «Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі».

Об'єкт дослідження — процес управління закладом освіти в сучасному освітньому середовищі.

Предмет дослідження — професійне лідерство як чинник ефективного управління та розвитку освітнього середовища.

Мета дослідження: визначити, яку саме роль відіграє наявність лідерства в управлінні сучасними закладами освіти. З'ясувати яким чином лідерські підходи можуть впливати на ефективність освітнього процесу. Запропонувати нові шляхи впровадження таких підходів у роботі управлінців опираючись на отримані результати дослідження.

Завдання дослідження:

- 1) Проаналізувати філософські, психологічні, соціологічні та педагогічні джерела з проблеми лідерства, його сутності, структури та значення в управлінні освітніми закладами.
- 2) Окреслити теоретичні підходи для визначення професійного лідерства та його особливостей в області освіти.
- 3) Дослідити вплив професійного лідерства на розвиток сучасного освітнього середовища та якість управлінських рішень у закладах освіти.
- 4) Виявити основні стилі й моделі лідерства, які застосовуються керівниками освітніх установ в умовах змін і реформ.
- 5) Розробити модель використання лідерських підходів в управлінській діяльності.

6) Сформулювати практичні рекомендації для управлінців щодо розвитку лідерських компетентностей та впровадження стратегій у практичну діяльність закладу освіти.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

- Вперше було узагальнено важливі підходи для розуміння професійного лідерства в галузі управління освітою. Це спроба представити лідерські якості менеджера, як цілісне явище в поєднанні з практичними навичками управління.

- Теоретично обґрунтовано поняття сутності професійного лідерства, як чинника розвитку ефективного освітнього середовища. Також були виділені його ключові функції, принципи, моделі та особливі реалізації в управлінській діяльності керівника. Створено модель лідерського управління, що включає в себе систему дій, стратегій та стилів, орієнтованих на розвиток команди, створення мікроклімату, формування цінностей освітньої організації.

- Розроблено методичні рекомендації для впровадження лідерства в управлінську практику, обґрунтовано педагогічні умови та методи, що сприяють розвитку потенціалу з урахуванням викликів сучасного освітнього середовища (реформи, цифровізація, тощо)

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та літератури. Основний текст роботи викладено на 74 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТІ

1.1 Поняття «лідерство» та його еволюція в контексті освіти

Термін «лідерство» є одним із ключових понять у сучасному науковому дискусії, зокрема в аспекті управління, соціології, психології та педагогіки. У загальному розумінні значення лідерства означає здатність особи впливати на поведінку, цінності та цілі інших людей з метою досягнення спільного результату [38]. В галузі педагогіки лідерство набуває особливого значення, оскільки на пряму пов'язане з формуванням освітнього середовища, розвитком потенціалу учнів та вчителів, а також забезпеченням якісних змін в управлінні навчальними закладами. Отже, лідер це людина, яка буде мати значний вплив на співробітників залишаючись в системі, а не поза нею. Тобто справжній лідер, той хто залучений у процес, а не залишається осторонь, надаючи накази.

Розквіт поняття лідерства у сфері освіти перехід від авторитарних до демократичних моделей взаємодії. Якщо декілька років тому, справжнім лідером вважалась людина, що може чітко делегувати завдання і бути вправним оратором, то зараз це набагато ширший аспект взаємодії. Лідер має здатність не лише показувати напрямок, а й прямувати до мети разом з колективом. При цьому не забуваючи про повагу і здорову атмосферу в колективі, ставати опорою та зразком. На початковому етапі дослідження лідерства зосереджувались на особистісних рисах лідера. Даний підхід відомий людству як теорія рис і був провідним у першій половині XX сторіччя. Згідно даній теорії, ефективний лідер повинен мати певний набір вроджених якостей: харизму, рішучість, інтелектуальна перевагу, тощо[2].

У подальшому наукова думка перейшла до вивчення поведінкової теорії, які розглядали лідерство як набір дій, що може опанувати будь-хто за належним умов навчання і досвіду. У межах освітньої сфери це означало, що лідерство не є прерогативою окремих індивідів, а може формуватися серед педагогів, учнів, батьків.

Порівнюючи ці дві теорії, можна зробити висновок, що вони базувались на різних етапах розвитку людства і розвивались відносно вмінь людини. [5] Спочатку лідером вважалась людина виключно з вродженим набором якостей, як пізніше дійшли висновку, що лідерству можна навчитись, опираючись на досвід інших.

Не аби яку увагу в другій половині ХХ століття було приділено ситуаційним і контингентним підходам, які підкреслювали важливість контексту для ефективності лідера [36]. Подана теорія дала змогу розглядати лідерство, як явище, що залежить від типу закладу, соціального середовища, стилю управління та культури спільноти. Варто погодитись, що дана теорія могла бути доцільною, допоки існували чіткі розподіли на жіночі і чоловічі школи, заклади з поглибленим вивченням певного предмету, тобто пираючись на потреби людей, що навчались у закладі, мав бути і обраний лідер з певним набором рис.

На рубежі ХХ–ХХІ століть з'явилися концепції трансформаційного та розподіленого лідерства. Трансформаційне лідерство у сфері освіти полягає у здатності керівника чи викладача надихати, мотивувати і залучати до спільного бачення, спрямованого на позитивні зміни. Розподілене лідерство, у свою чергу, наголошує на колективному управлінні, де відповідальність і ініціатива поділяються між різними членами освітньої спільноти [39]. Даний підхід відчутно ближчий до підходу сьогодення, але все ще має відмінності.

Натомість сучасне поняття лідерства характеризується різноманітністю стилів та підходів, що відповідає викликам динамічного світу. Авторитарні

моделі управління стали замінюватись більш гнучкими та емпатичними стилями, що орієнтовні на розвиток команди та досягнення спільних цілей [21].

Особливе значення має адаптивне лідерство. Воно передбачає вміння швидко реагувати на зміни та приймати нестандартні рішення. При цьому сучасні лідери також використовують етичні та трансформаційні підходи, які опираються на високі моральні принципи та надихають команду на досягнення великих цілей.

Таким чином, еволюція поняття лідерства в освітньому контексті підтверджує поступовий перехід від ієрархічного управління до моделей співпраці, партнерства й натхнення [38]. Це дає змогу людству говорити про необхідність нової парадигми лідерства, що базується на етичних цінностях, інклюзивності та орієнтації на розвиток кожного учасника освітнього процесу.

У висновку хочеться підкреслити, що сучасний лідер має право обирати підхід, спираючись на власний досвід та модель поведінки людей з якими співпрацює. При цьому кожен керівник не має порушувати норм та моральних принципів, працювати на спільні досягнення та розквіт колективу. Таким чином розвиток кожної з моделей лідерства залишила слід на сучасному полі і дало змогу об'єднати усі ключові аспекти в загальну парадигму лідерства.

1.2 Професійне лідерство: характеристики, стилі та моделі

Опираючись на сучасну систему освіти можна зауважити, що професійне лідерство займає ключову позицію в забезпеченні якості навчального процесу, розвитку колективу та інституційних змін. Лідерство не є виключно управлінською категорією, а виступає як процес формування культури спільного розвитку, довіри, професійної взаємодії та постійного вдосконалення.

[14] Порівнюючи з авторитарним адмініструванням професійне лідерство передбачає наявність глибоких фахових знань, наявності стратегічного мислення, комунікаційної майстерності та здатності надихати інших на розвиток та самовдосконалення.

Сучасне лідерство має в собі характерні ознаки. Воно орієнтоване на педагогічну практику, підтримку ефективності викладання і спрямоване на досягнення якісних результатів навчання [6]. Проте можна виокремити головні риси професійного лідера, а саме: вміння створювати стратегії, адаптивність, здатність до рефлексії, підтримка інновацій, комунікабельність та вміння створювати позитивний мікроклімат. Лідер в освіті не лише приймає рішення, а й активно формує середовище, в якому кожен педагог має змогу реалізувати свій потенціал. Задача сучасного лідера полягає в тому щоб комплексно та якісно слідкувати за розвитком в колективі та будувати приємний мікроклімат в команді. Адже від загального враження співробітників буде рости коефіцієнт продуктивності [40].

Опираючись на наукову літературу можна досягти висновків, що лідерство має кілька основних стилів. Найбільш дослідженим стилем прийнято вважати інструктивне (інструкційне) лідерство. Воно акцентує увагу на підвищенні результатів навчання. Лідери цього стилю формують чіткі цілі школи, контролюють якість викладання, проводять моніторинг навчальних результатів, підтримують професійне вдосконалення вчителів. Даний стиль управління буде доцільним у закладах освіти, де потрібна стабільність, чітка структура та контроль за процесами [12].

Інструктивне лідерство широко застосовувалося в практиці відомих освітніх реформаторів. Одним із яскравих прикладів провадження даного стилю управління був Джеффри Канада (Geoffrey Canada), що був засновником освітньої ініціативи Harlem Children's Zone у Нью-Йорку. Його підхід

ґрунтувався на чіткому плануванні, постійному контролі за навчальним процесом, системному оцінюванні досягнень учнів і педагогів. У моделі управління Канади кожен компонент – від дошкільної підготовки до старших класів – був жорстко структурований, а очікування від вчителя і учнів чітко визначені.

У свою чергу він вважав, що успіх навчального закладу можливий виключно за умов високих стандартів, постійного моніторингу і дисципліни, що повністю відповідає принципам інструктивного лідерства. Тобто лідерства на базі чітких інструкцій для колективу та учнів.

Подібний стиль управління демонструвала Мішель Рі (Michelle Rhee), яка з 2007 до 2010 року очолювала систему державних шкіл Вашингтона (DC Public Schools). Вона ініціювала глибокі реформи в сфері освіти, що були зосереджені на підвищення ефективності викладання через оцінювання результатів роботи вчителів, впровадження системи стимулювання, а також закриття неефективних шкіл. Рі відкрито говорила про необхідність жорсткого управління з метою досягнення результатів, навіть попри спротив з боку частини педагогічної спільноти [18].

Однією з яскравих постатей в українській системі освіти, яка демонструє риси інструктивного стилю управління, є Лілія Гриневич — міністерка освіти і науки України у 2016–2019 роках. Вона стала ключовою фігурою в реалізаціях глибоких освітніх трансформацій, зокрема реформи загальної середньої освіти під назвою «Нова українська школа». Гриневич чітко формулювала стратегічні орієнтири освітньої політики, наполягаючи на переході від застарілого до компетентнісного навчання, що є характерним для інструктивного стилю керівництва — коли лідер задає напрям, визначає цілі та контролює результати.

Під її керівництвом Міністерство розробило структуровану концепцію розвитку шкільної освіти до 2029 року, в якій детально розписано етапи

реалізації змін, інструменти моніторингу та очікувані результати. Такий рівень деталізації та централізації є типовим для інструктивного лідера, який прагне забезпечити відповідність дій виконавців заданим стандартам. Гриневич ініціювала проведення національного та міжнародного оцінювання якості освіти, зокрема участь України в дослідженні PISA, що дозволило вперше в системний спосіб оцінити рівень сформованості компетентностей учнів на міжнародному рівні.

У процесі реформи було запроваджено нові підходи до підвищення кваліфікації педагогічних працівників, зокрема через курси з автономією вибору, створення електронних платформ, а також добровільну сертифікацію вчителів, яка включає незалежне тестування та експертне оцінювання практики. Водночас, Гриневич наполягала на дотриманні чітких вимог до якості викладання, визначення результативності навчального процесу та послідовній реалізації державних стандартів [10].

Попри орієнтацію на дитиноцентризм та партнерство у навчанні, загальна управлінська логіка Лілії Гриневич відповідала характеристикам інструктивного стилю: вона забезпечувала централізовану координацію, підкріплену нормативною базою, організаційними рішеннями та системою контролю за їх виконанням. Її лідерство поєднувало стратегічне бачення, нормативну чіткість і вимогливість до результатів, що дозволило закласти основу для системної модернізації освіти в Україні.

Отже, застосування інструктивного лідерства в діяльності цих освітніх лідерів доводить, що в умовах низьких результатів, нестачі мотивації або слабкої організаційної структури впровадження чітких інструкцій необхідне для отримання відчутних позитивних змін [12]. Хоча цей стиль часто піддається критиці за авторитарність, у кризових умовах він може стати ключовим інструментом для стабілізації та розвитку освітнього середовища.

Також одним з можливих підходів є трансформаційне лідерство, яке полягає в зосередженні на натхненні, особистісному прикладі, розвитку командного духу та стимулюванні педагогів до інновацій. Такий лідер обирає не лише досягати цілей, а й змінювати свідомість колективу, формувати нові бачення майбутнього. Основними характеристиками такого лідерства є здатність до мотивації, інтелектуальна стимуляція, індивідуальний підхід та вплив на оточуючих [41]. У цьому стилі управління лідер не лише виконує функції організатора, а й стає агентом змін. Такий підхід особливо важливий у періоди реформ, трансформацій шкільної культури або переходу до нових освітніх парадигм.

Одним із найяскравіших представників трансформаційного лідерства у світовій освіті був Сер Кен Робінсон (Sir Ken Robinson, Велика Британія. Робінсон був освітнім реформатором, спікером, радником уряду Великої Британії та США з питань інноваційної політики в освіті. Він вважав, що сучасна система освіти потребує не вдосконалення, а кардинальних змін, головним критерієм яких буде розвиток індивідуального потенціалу учня. У свою чергу Сер Кен Робінсон намагався просунути ідеї креативного підходу, емоційного інтелекту, критичного мислення та адаптивності як ключових навичок XXI століття.

Його стиль можна охарактеризувати як надихаючий, адже замість контролю та ієрархії він закликав до партнерства, свободи вибору, розкриття творчості та автономії учня й учителя. У своїх виступах — зокрема знаменитому TED Talk "Do Schools Kill Creativity?" який зібрав понад 80 мільйонів переглядів — Робінсон переконливо доводив, що традиційна освіта придушує таланти, тоді як сучасна школа має стати простором для розвитку унікальності. Його бачення суттєво вплинуло на освітні політики багатьох

країн, надихнувши освітян усього світу на перегляд змісту та цінностей навчання [4].

Проте і в українській системі освіти є яскравий приклад трансформаційного лідерства, а саме співзасновниця громадської спілки «Освіторія» Оксана Макаренко. Її діяльність зосереджена на модернізації освітнього середовища, розвитку педагогічної спільноти, впровадженні сучасних форматів навчання та підвищенні престижу професії вчителя в Україні. Макаренко виступила ініціаторкою створення премії Global Teacher Prize Ukraine — національного аналога міжнародної премії для відзначення видатних учителів, що трансформують освіту та надихають покоління.

Під її лідерством «Освіторія» стала центром інноваційної педагогіки, запроваджуючи освітні проекти, що змінюють ставлення суспільства до навчання. Одним із яскравих прикладів є Новопечерська школа — інноваційний приватний заклад освіти в Києві, який втілює цінності свободи, партнерства, емоційного розвитку й високих академічних стандартів. Макаренко не просто керує — вона формує бачення змін, об'єднує команду навколо спільної мети та надихає інших освітян до переосмислення ролі школи у XXI столітті.

Обидва лідери попри різні національні контексти реалізують трансформаційне лідерство через пошук глибокого сенсу освіти. В їх підході немає впливу ієрархії лише віра в людей та їх можливості. Завдяки даному підходу їм вдалося вдосконалити освітню систему. Їх приклад засвідчує, що ефективне лідерство в освіті сьогодні — це не лише про управління процесами, а насамперед про створення нових цінностей і натхнення до змін.

Трансформаційне лідерство, на відміну від інструктивного, орієнтоване не на контроль, а на внутрішню мотивацію і натхнення до змін. Його представники, як в Україні, так і за кордоном, доводять, що успішні зміни в

освіті можливі там, де є лідери, здатні створити майбутнє, а не лише управляти сьогоденням [3].

Основна увага вчених була приділена вивченню розподіленого та спільного лідерства, які відображають ідеї демократичного управління. Розподілене лідерство передбачає передачу лідерських функцій не лише директору, а й іншим членам педагогічного колективу залежно від ситуації, потреб і компетентностей. У такому випадку рішення приймаються спільно, а відповідальність поділяється між учасниками процесу. Такий стиль дозволяє активізувати внутрішні ресурси школи, залучити педагогів до стратегічного планування, сприяти підвищенню довіри й мотивації.

Серед міжнародних лідерів розподіленого стилю управління варто відзначити Alma Harris (Велика Британія), яка у своїх дослідженнях показала ефективність командної взаємодії в освітніх організаціях. Її робота зосереджена на впровадженні розподіленого лідерства в школах Уельсу, де кожен учасник освітнього процесу, включно з учителями, має право впливати на стратегічні рішення. Також прикладом такої моделі є шкільна система Фінляндії, де вчителі беруть активну участь у плануванні, мають високий рівень автономії, а директори виступають радше фасилітаторами змін, ніж контролерами.

В Україні елементи розподіленого лідерства просуває Олександр Елькін, засновник платформи EdCamp Ukraine, яка об'єднала спільноту освітян, що працюють на засадах горизонтального управління, співпраці, обміну досвідом та довіри. Завдяки йому концепція «ти не один» стала девізом професійної освітньої спільноти, а рішення щодо розвитку приймаються не ієрархічно, а колективно, за участі самих вчителів [6].

Таким чином, як в українському, так і в міжнародному контексті розподілене лідерство поступово трансформує управлінську культуру в освіті -

від вертикальної ієрархії до горизонтальної взаємодії, де головною цінністю стає партнерство.

Водночас на практиці часто використовують ситуативне лідерство, що означає адаптацію стилю керівництва до рівня зрілості та професійної готовності команди. Цей підхід, розроблений Херсі та Бланшаром, розрізняє чотири основні стилі: директивний, коучинговий, підтримуючий та делегування. Вибір відповідного стилю залежить від рівня автономії працівника, його досвіду, мотивації та здатності до самостійної роботи. Ситуативне лідерство дозволяє гнучко реагувати на потреби команди та забезпечувати її розвиток у комфортному темпі.

Наталія Морзе - доктор педагогічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, проректор з інформатизації навчального процесу Київського університету імені Бориса Грінченка. Вона є однією з ключових фігур в українській системі вищої педагогічної освіти, а її стиль управління часто розглядається як приклад ситуативного лідерства в дії.

Морзе активно впроваджує підхід, за якого стиль керівництва змінюється залежно від рівня автономії та досвіду її команди. Наприклад, при впровадженні цифрових освітніх інновацій вона демонструє директивний стиль, коли йдеться про запуск стратегічних ініціатив, підготовку нормативної бази, технічну підтримку чи розвиток ІКТ-компетентності вчителів. Це виправдано на початковому етапі трансформації, коли потрібні чітке бачення, структура та контроль.

Водночас Наталія Морзе використовує стиль підтримки або делегування повноважень у роботі з молодими дослідниками та досвідченими вчителями, які вже мають сформовані навички. Вона виступає в ролі ментора, сприяючи самостійному розвитку ініціатив у команді, мотивуючи їх до активної дослідницької діяльності та дозволяючи їм приймати рішення на рівні кафедри

чи факультету. В результаті створюється освітнє середовище, де підлеглі не просто виконують інструкції, а беруть активну участь у створенні змін.

Опираючись на вказані стилі було створено низку моделей професійного лідерства, якими користуються в закладах освіти. Однією з найвідоміших є модель яку запропонував Spillane і ґрунтується вона на взаємодії між лідером, командою та конкретними завданнями в організаційному контексті.

Вчені проводили аналізи, щоб з'ясувати який зі стилів керування буде найефективнішим і дійшли висновку, лідери які не дотримуються виключно одного стилю управління, а комбінують їх в залежності від потреб мають вищий рейтинг школи. Наприклад, в умовах кризи доцільно застосовувати директивне лідерство, у періоди стабільності — трансформаційне або розподілене. Особливу увагу варто приділяти розвитку професійної компетентності керівників, їх умінню аналізувати контекст, працювати з командою та формувати бачення змін.

Професійне лідерство також суттєво впливає на освітні результати. Згідно з мета аналізами, інструктивне лідерство має найвищий прямий вплив на успішність учнів, у той час як трансформаційне й розподілене сприяють загальному професійному розвитку, командній згуртованості, зниженню рівня вигорання та зростанню задоволеності працею серед педагогів [42].

Таким чином, професійне лідерство в освітньому контексті - це не лише управлінська діяльність, а й стратегічна форма впливу, яка створює культуру спільного розвитку, сприяє досягненню результатів навчання та підтримує сталий розвиток освітнього середовища. Успішне лідерство вимагає постійного навчання, рефлексії та здатності адаптувати свої дії до нових викликів. Сучасний лідер в освіті має бути не лише адміністратором, а й агентом змін, мотиватором та фасилітатором розвитку команди.

Отже, сучасний лідер це людина, яка вміє аналізувати ситуацію, що відбувається в команді і підлаштовувати свій стиль під потреби. Таким чином професійний лідер має знати низку різних стратегій управління і керувати опираючись на потреби команди і бажані результати.

1.3 Роль лідера в закладах освіти: педагогічний, управлінський, трансформаційний підходи

У сучасній системі освіти лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні якості, інноваційного розвитку та формуванні ефективного освітнього середовища. Лідер в освіті — це не лише адміністратор, що керує процесами, а насамперед — ініціатор змін, наставник, партнер і стратег. Його роль розкривається через різні підходи: педагогічний, управлінський та трансформаційний.

Управління закладом освіти в сучасних умовах все більше орієнтується не лише на адміністративні функції, а й на гуманістичні цінності, професійну взаємодію та особистісний розвиток. Одним із найважливіших підходів до управління в цій сфері є педагогічний підхід, який передбачає пріоритет виховної функції керівника над організаційно-адміністративною. Відповідно до цього підходу керівник закладу освіти виступає не стільки менеджером, скільки наставником, носієм педагогічних ідеалів, лідером професійного розвитку та моральним авторитетом колективу.

Педагогічний підхід базується на управлінні через навчання і власний приклад. Такий керівник впливає на колектив, демонструючи високу професійну культуру, педагогічну майстерність, відкритість до інновацій та

повагу до кожного учасника освітнього процесу. Зазначається, що керівник який дотримується стратегії педагогічного лідерства, орієнтується на формування спільних цінностей, виховання та підтримку колективу, а не лише на досягнення формальних показників ефективності. Такий керівник буде стратегію школи на основі гуманістичних принципів, враховуючи потреби учнів, вчителів і батьків, а не виключно на базі своїх інтересів.

Важливою рисою даного підходу є колективне прийняття рішень. Керівник-педагог створює середовище, у якому всі члени колективу залучені до прийняття рішень, мають можливість висловлювати власні ідеї, брати участь у розв'язанні стратегічних завдань і нести відповідальність за результати. Таким чином, управлінська діяльність перетворюється на спільну педагогічну справу.

Педагогічне лідерство також вимагає активної підтримки професійного розвитку вчителів. Вчитель виступає в ролі тьютора, ментора, організатора безконтактного навчання, забезпечує умови для підвищення якості, участі в методичних нарадах, навчальних проєктах, тренінгах. Такий підхід формує культуру самопізнання та стимулює педагогічні інновації. Як зазначає Майкл Фуллан, вчитель-лідер забезпечує не лише організаційний розвиток школи, а й трансформацію цінностей та професійних цінностей у колективі.

Серед українських освітніх лідерів, які практикують педагогічний підхід, Тетяна Засєкіна (м. Суми) є однією з найуспішніших у формуванні партнерської педагогічної культури у своїй школі. В її школі впроваджуються принципи наставництва, коучингу та взаємного навчання, які позитивно впливають на мотивацію педагогічного колективу, інноваційність підходів до викладання та загальну ефективність навчального процесу.

Таким чином, педагогічний підхід до управління навчанням забезпечує суттєві зміни не лише в організації роботи закладу, а й у професійному та особистісному розвитку його учасників. Він поєднує в собі високий рівень

моральної відповідальності, глибоке розуміння процесів навчання та вміння бути наставником, партнером і стратегом водночас. Такий підхід відповідає потребам Нової української школи.

У свою чергу управлінській підхід до лідерства розглядає керівника як ключову фігуру, відповідальну за організацію та координацію всіх процесів у закладі. Лідер в освітньому процесі, що керується даним підходом виступає не лише адміністратором, а й стратегом, аналітиком, мотиватором і новатором.

Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити ефективне функціонування закладу від документообігу до впровадження інновацій. Такий лідер володіє управлінськими компетенціями, дотримується чинного законодавства, здатний ефективно керувати людськими ресурсами та фінансами, організовувати освітній процес відповідно до сучасних вимог та стандартів.

Основними особливостями даного підходу управління є його зосередження на результатах, структурі процесів управління, ефективного планування, контролю та моніторингу, управління персоналом, ресурсах та комунікації. Такі менеджери ставлять чіткі цілі перед установою, розробити механізми для досягнення результатів, створення систем оцінювання та аналізу ефективності роботи. Ще одна важлива функція - створити та підтримувати позитивний образ установи, розвивати партнерські стосунки та залучити додаткові ресурси.

Разом із тим, сучасні виклики вимагають від управлінця не обмежуватися лише директивним стилем управління. Дедалі частіше освітні керівники впроваджують елементи управлінського лідерства, де повноваження передаються частково іншим членам команди залежно від їхніх компетентностей і ініціативності. Такий підхід відповідає сучасній концепції, запропонованій Джеймсом Спіллейном, згідно з якою лідерство є колективним процесом, що включає взаємодію багатьох учасників у різних ситуаціях [38].

Управлінський підхід у поєднанні з елементами демократичного управління дозволяє досягти високої ефективності та сталого розвитку освітнього закладу.

В Україні прикладом реалізації управлінського підходу є діяльність Івана Ликогуза, директора Київської гімназії №117 імені Лесі Українки, який впроваджує принципи проєктного менеджменту, системного моніторингу якості, цифрового документообігу. Його підхід заснований на чіткій стратегії розвитку закладу, прозорості прийняття рішень, ефективному управлінні персоналом і фінансами. Ще одним яскравим прикладом є Оксана Савченко — ректорка Університету менеджменту освіти НАПН України, яка не лише очолює великий освітній заклад, а й розвиває його як центр інституційної спроможності, підвищує якість управління та впроваджує новітні цифрові інструменти.

Таким чином, управлінський підхід у лідерстві забезпечує чіткість, організованість і передбачуваність діяльності освітньої установи. Його ефективність значною мірою залежить від здатності керівника поєднувати традиційні адміністративні функції з елементами інноваційного, гнучкого, демократичного управління, здатного реагувати на зміну потреб суспільства та освітнього середовища.

У світі, де освіта все більше стикається з проблемами невизначеності, інтенсивними змінами та зростаючими очікуваннями, лідерство вже не виключно управлінською функцією. Це стає особливою якістю взаємодії, натхнення та здатністю бачити більше, ніж інші. Трансформаційний підхід до управління не обмежується контролем, плануванням чи управлінням. Це насамперед здатність формувати та поєднувати навколишні громади. У центрі цього підходу – не інструкція, а довіра, не контроль, а діалог, не стабільність, а відкритість до нового. Такий лідер здатен розгледіти потенціал там, де інші

бачать лише проблему, і допомогти зростати не лише організації, а й кожному її учаснику.

Йдеться про лідерство, яке має глибоку етичну основу, засноване на вірі в людину, її розвиток і прагнення до вищих цілей. У цьому сенсі трансформаційний лідер — це не обов'язково посадова особа. Це може бути вчитель, що запалює думку, директор, що створює культуру довіри, чи навіть учень, що змінює атмосферу класу одним лише прикладом взаємоповаги.

У сучасній освіті ми дедалі більше бачимо приклади такого лідерства. Воно не має єдиної моделі, але його вплив завжди глибокий. Це лідерство, яке не боїться змін, бо воно саме — зміна. Воно не нав'язує правила, бо створює нові горизонти мислення. І хоча такі лідери можуть мати різні обличчя — політичного реформатора, інноватора, професора чи волонтера — їх об'єднує здатність формувати майбутнє через довіру, бачення й надихаючий приклад. Це лідерство не вимагає титулів — воно потребує цілісності, відкритості та віри в силу освіти змінювати світ.

Отже, ми дійшли висновку, що сучасне освітнє лідерство охоплює три ключові підходи — педагогічний, управлінський і трансформаційний, які разом формують цілісну модель ефективного керівництва в закладах освіти. Кожен із них виконує свою унікальну функцію й взаємодіє з іншими, забезпечуючи гармонійний розвиток освітнього середовища.

Педагогічний підхід зосереджується на суті навчального процесу та ролі керівника як учителя-наставника. У цьому контексті лідер — це фахівець, що демонструє високий рівень професіоналізму, педагогічної майстерності та особистої відповідальності за якість освіти. Він є носієм цінностей, створює сприятливе навчальне середовище, підтримує учнів і вчителів у їхньому зростанні, формує атмосферу довіри, співпраці та партнерства. Саме

педагогічний підхід забезпечує змістову глибину освітнього процесу та його людиномірну спрямованість.

Управлінський підхід натомість акцентує увагу на організаційних і адміністративних аспектах діяльності закладу. Лідер у цьому випадку виступає як ефективний менеджер, здатний забезпечити сталість процесів, дотримання нормативних вимог, грамотне управління ресурсами, стратегічне планування та системний моніторинг результатів. Такий керівник прагне чіткості, ефективності та прозорості у всіх аспектах функціонування закладу. Водночас сучасний управлінець дедалі частіше тяжіє до гнучких моделей, які враховують потреби колективу, що наближає його до розподіленого лідерства.

Найбільш інноваційним і водночас найскладнішим є трансформаційний підхід. Його сутність полягає в здатності лідера змінювати не лише структури чи процеси, а й мислення, мотивацію та бачення учасників освітнього процесу. Такий лідер виступає джерелом натхнення, ініціатором змін і провідником ідей, здатних сформувати нову освітню культуру. Трансформаційне лідерство вимагає стратегічного мислення, високого рівня емоційного інтелекту, комунікабельності та довіри з боку колективу. Це лідерство, яке не лише відповідає на запити часу, а й випереджає його, формуючи майбутнє освіти.

У результаті можна стверджувати, що ці три підходи — педагогічний, управлінський і трансформаційний — не виключають один одного, а навпаки, доповнюють. Комплексне поєднання всіх трьох моделей дозволяє керівнику освітнього закладу не лише ефективно реалізовувати функції управління, а й бути лідером, що надихає, підтримує розвиток і веде за собою. Саме інтеграція цих підходів є основою для створення сучасної, гнучкої та орієнтованої на людину системи освіти. Отже, ми все більше переконуємось у тому, що ефективні лідери це ті хто здатен поєднувати у своїй управлінській діяльності декілька підходів, опираючись на низку факторів.

1.4 Зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку професійного лідерства в освіті

Професійне лідерство в системі освіти розглядається як один із головних факторів ефективного управління та розвитку навчальних закладів. Проте у різних країнах склались власні моделі лідерства в освітньому середовищі, які в цілому базуються на національних особливостях, соціокультурних контекстах та управлінських традиціях [7].

Натомість у Сполучених Штатах Америки застосовується концепція «instructional leadership» - лідерства в навчальному процесі. Директор школи тут виступає не лише менеджером, а й лідером якісних змін, наставником для вчителів, координатором командної роботи.

Instructional leader — це фахівець, який активно залучений у педагогічний процес: він формує освітнє бачення школи, підтримує професійний розвиток учителів, організовує навчальні практики, що відповідають потребам учнів, і створює культуру спільної відповідальності за результати.

Особливістю американської моделі управління є фокус на наставництві, зворотному зв'язку. Лідер у свою чергу не тримає дистанції з педагогічним колективом, а навпаки — відвідує урок, проводить інструктивні наради, допомагає педагогам у плануванні занять, аналізує дані про успішність учнів. Тобто такий керівник не делегує свої обов'язки іншим, а самотійно залучений до процесу та його якісній систематизації. Зацікавлений у творчій атмосфері серед колективу, мотивує та підтримує колег. При цьому відсутня агресія та

критика. Такий підхід сприяє підвищенню стандартів викладання, розвитку командної взаємодії та створенню професійного навчального середовища [22].

Для підготовки фахівців цього типу в США діють численні спеціалізовані програми професійного розвитку, зокрема, Principal Leadership Program, які пропонуються провідними університетами та педагогічними інститутами. Ці програми включають модулі з:

- стратегічного планування та візійного мислення,
- розвитку комунікативних та фасилітаційних навичок,
- оцінювання навчального процесу,
- етичного та інклюзивного лідерства,
- роботи з даними та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У багатьох штатах США участь у таких програмах є обов'язковою умовою для отримання адміністративної ліцензії та призначення на посаду директора школи. Це свідчить про серйозний підхід до підготовки освітніх лідерів і розуміння того, що справжнє керівництво в освіті базується не на розпорядженнях, а на вмінні впливати на навчальний процес, підтримувати вчителів і працювати з командою [9].

Отже, концепція instructional leadership в американській системі освіти є прикладом сучасного, гнучкого й ефективного стилю управління, який орієнтований на підвищення якості освіти через професійне зростання педагогів, стратегічне планування навчального процесу та врахування потреб учнів.

Натомість у Великій Британії розвиток лідерства в освіті має чітко визначену структуру та регулюється національними стандартами, що забезпечують єдині підходи до підготовки й професійного зростання керівників шкіл. Одним із ключових інструментів такої системи є National Professional Qualification for Headship (NPQH) — Національна професійна кваліфікація для

директорів шкіл. Ця програма спрямована на розвиток навичок стратегічного мислення, етичного управління, а також уміння будувати ефективну команду та створювати шкільне середовище, орієнтоване на успіх кожного учня.

Неабияку увагу в британській освітній системі приділяють етичному лідерству. Це говорить про те, що лідер має бути не лише хорошим адміністратором, а й виступати авторитетом з боку моральних якостей, дотримуючись принципів чесності, відкритості, поваги до гідності інших учасників освітнього процесу. У цьому контексті лідер є не просто адміністратором, а носієм шкільних цінностей і культуро творцем. Він формує освітнє середовище, де важливі не лише академічні досягнення, а й психологічний комфорт, підтримка інновацій, співпраця між учителями, учнями та батьками.

Також значний акцент у британському підході приділяють постійному професійному зростанню керівників. Участь у програмах професійного розвитку, таких як лідерські тренінги, менторство, обміни досвідом між школами, є обов'язковою складовою кар'єрного шляху будь-якого освітнього лідера. Вважається, що лідер сам повинен бути відкритим до навчання, щоб мати змогу навчати та надихати інших. Саме тому сучасні британські директори постійно вдосконалюють свої управлінські, педагогічні та емоційні компетенції. Такі лідери не лише вимагають досягнень та успіху від колективу та учнів, а й на власному прикладі показують доцільність саморозвитку. Таким чином світогляд лідера збігається з його словами і лише підкріплює повагу з боку педагогічних працівників.

Проте в освітній системі Великої Британії також підтримують колегіальне управління. У таких закладах освіти керівник не діє ізольовано, а працює у взаємодії з командою вчителів, асистентів та представників місцевої громади. Такий підхід сприяє більш зваженим рішенням, підвищує рівень

відповідальності та довіри всередині колективу, а також дає змогу ефективніше реагувати на виклики освітнього середовища. Адже із залученням різних спеціалістів можна поглянути на ситуацію з різних боків робочих аспектів, таким чином питання буде досліджено більш розгалужено і рішення буде задовільняти усі освітні ланки.

У Фінляндії, яка вже тривалий час утримує провідні позиції в міжнародних освітніх рейтингах (зокрема, PISA), система управління школами суттєво відрізняється від адміністративно-централізованих моделей. Тут керівник освітнього закладу — це не стільки контролер чи адміністратор, скільки фасилітатор навчального процесу, партнер для вчителів та носій довіри. Фінське освітнє лідерство базується на трискладовій основі: автономії, довірі та професійному партнерстві.

Одна з основоположних цінностей фінської школи — високий рівень автономії педагогів, який передбачає свободу в ухваленні професійних рішень. У цьому контексті директор не втручається в методику викладання чи вибір підходів, а створює для команди умови, у яких кожен педагог може розкривати свій потенціал. Вчителі вважаються високоосвіченими фахівцями, і їхній професійний вибір не піддається постійному зовнішньому оцінюванню чи перевірці. Це формує культуру взаємної поваги та відповідальності — як у вчителів перед дітьми, так і у керівника перед колективом.

Роль керівника тут — координувати процеси, підтримувати позитивний мікроклімат, розвивати внутрішні ресурси школи, а не управляти "згори вниз". Лідерство у Фінляндії — це радше служіння цілям колективу, ніж особисте керівництво. Ключовими компетенціями керівника є здатність до діалогу, уміння будувати довготривалі партнерські стосунки, підтримувати культуру постійного вдосконалення.

Ще однією важливою рисою фінської моделі є те, що підготовка директорів шкіл інтегрована в систему післядипломної педагогічної освіти. Щоб отримати право керувати закладом, кандидат має пройти спеціальну програму підготовки (наприклад, Educational Leadership Training), яка охоплює не лише адміністративно-правові аспекти, а й розвиток лідерських навичок, управління змінами, командну роботу та вирішення етичних питань в освіті. Ці програми часто реалізуються на базі університетів або спеціалізованих центрів, а їхня структура підтримує принципи безперервного навчання й рефлексивної практики.

Крім того, управління школами у Фінляндії децентралізоване, і велике значення має співпраця з місцевими органами влади та батьківськими комітетами. Керівники мають широкі повноваження у питаннях бюджету, кадрової політики та навчального планування, проте ці повноваження базуються не на ієрархії, а на довірі до їхньої фаховості та відповідальності перед громадою.

Таким чином, фінська модель лідерства в освіті — це взірць системи, де довіра замінює контроль, автономія стимулює розвиток, а лідер є не формальним керівником, а партнером, натхненником та носієм педагогічних цінностей. Саме завдяки такій культурі управління фінські школи залишаються прикладом сталого успіху та гармонійного розвитку освітнього середовища.

У свою чергу в Канаді та Австралії в освіті розглядається комплексна система компетентностей, яка виходить далеко за межі звичного всіх адміністративного управління. У цих країнах вважається, що ефективний керівник навчального закладу має бути не лише організатором процесів, а насамперед стратегом, мотиватором і лідером змін, здатним вести колектив через трансформації та підтримувати високу якість освіти в динамічному середовищі.

Однією з ключових рис лідера в освітньому контексті Канади та Австралії є стратегічне бачення — уміння визначити довгострокову мету закладу, сформулювати спільні цінності з колективом і вибудувати шляхи досягнення високих результатів. Важливо, щоб директор не лише координував щоденну діяльність школи, а й був здатен модерувати інноваційні зміни, впроваджувати нові підходи до навчання, підтримувати інклюзію та реагувати на соціальні виклики, пов'язані, наприклад, з культурною різноманітністю або технологічними перетвореннями.

Управління змінами — ще один пріоритетний напрям. У сучасних освітніх реаліях обидві країни акцентують увагу на здатності лідера впроваджувати зміни не авторитарно, а через побудову довіри, партнерства й залучення педагогічного колективу до процесу ухвалення рішень. Тут важливо не лише запровадити реформу, а й створити умови для її прийняття та сталого розвитку, що вимагає високого рівня емоційного інтелекту, рефлексивності та відкритості до зворотного зв'язку.

Ключову роль відіграє також мотивація персоналу. У Канаді та Австралії управлінець повинен виступати не лише як керівник, а як наставник і підтримка для вчителів. Він заохочує професійний розвиток, визнає досягнення, створює безпечне середовище для проб і помилок, а також допомагає педагогам знайти баланс між особистим і професійним життям. Такий підхід сприяє зниженню емоційного вигорання та зростанню ефективності праці вчителів.

Не менш важливою є партнерська взаємодія з громадою. Лідери в освіті цих країн активно налагоджують зв'язки з батьками, місцевими органами влади, соціальними службами, громадськими організаціями. Це дозволяє зробити школу відкритим осередком громади, а освітній процес — більш релевантним і адаптованим до потреб конкретного середовища. Директор тут виступає як

публічний представник закладу, здатний до комунікації, діалогу та спільної відповідальності.

Особливе значення надається професійному зростанню самого керівника. Програми підвищення кваліфікації у Канаді та Австралії часто передбачають участь у професійних освітніх спільнотах (professional learning communities), регулярний обмін досвідом із колегами, участь у лідерських форумах, менторських програмах. Широко практикується саморефлексія — здатність керівника критично оцінювати власні рішення, ефективність управлінських дій, розуміти свої сильні та слабкі сторони. Це формує культуру постійного вдосконалення.

Таким чином, моделі лідерства в освіті Канади та Австралії ґрунтуються на ідеях служіння, відкритості, професійної взаємодії та стратегічного управління. Керівник у таких умовах — не просто особа, що координує роботу школи, а ключова фігура, що формує культуру навчання, підтримки та спільної відповідальності, що є особливо актуальним у глобальному освітньому контексті.

У свою чергу українська освітня система поступово, але впевнено рухається в напрямі розвитку сучасного лідерства, яке виходить далеко за межі традиційного адміністративного управління. Все частіше керівник закладу освіти розглядається як стратег, мотиватор і натхненник, здатний бачити перспективу, приймати виклики часу й вести за собою команду до спільної мети. Реформи, що впроваджуються на державному рівні, підвищення автономії шкіл, поява програм із розвитку лідерських компетентностей — усе це створює сприятливі умови для формування нової управлінської культури.

Справжній лідер в освіті сьогодні — це людина, яка не боїться змін, уміє слухати й чути, будує довірливі стосунки в колективі, підтримує ініціативу та розкриває потенціал кожного. Такий керівник — не просто управлінець, а

рушійна сила позитивних змін, яка формує майбутнє освіти через партнерство, цінності та розвиток. І саме за такими лідерами — сильними, відкритими й далекоглядними — стоїть майбутнє української школи.

Загалом, можна стверджувати, що в Україні відбувається глибинна трансформація управлінської культури в освіті, яка поступово рухається від традиційного адміністративного стилю до сучасної моделі лідерства, орієнтованої на партнерство, натхнення та стратегічний розвиток. Сучасний керівник уже не лише виконавець вказівок "згори", а ініціатор і провідник змін, здатний створити спільне бачення майбутнього закладу освіти, згуртувати команду навколо спільної мети, підтримати професійне зростання педагогів і забезпечити сприятливий мікроклімат у колективі. Лідерство в освіті дедалі більше осмислюється як сукупність особистісних якостей, управлінських стратегій і соціальної відповідальності.

Активне впровадження нових управлінських стандартів, підвищення автономії шкіл, розвиток післядипломної освіти й професійних спільнот — усе це свідчить про посилення ролі керівника як лідера-реформатора. Успішний освітній лідер сьогодні — це не той, хто досконало знає інструкції, а той, хто здатен мислити гнучко, швидко адаптуватися до змін і водночас зберігати ціннісну орієнтацію. Це людина, яка вміє бачити потенціал у кожному члені команди, підтримує розвиток культури довіри, співпраці та взаємної підтримки.

Отже, лідерство в освіті України стає не лише актуальною управлінською концепцією, а й необхідною умовою успішного функціонування та розвитку сучасного закладу освіти. Саме завдяки таким лідерам українська школа поступово перетворюється на простір можливостей, де цінується професіоналізм, ініціатива й відкритість до змін, а якісна освіта — стає спільною справою, натхненною метою і реальною перспективою.

1.5. Взаємозв'язок між професійним лідерством і якістю освітніх послуг

У сучасних умовах модернізації освіти, глобалізації знань та посилення конкурентоспроможності закладів освіти на національному й міжнародному рівнях, зростає значущість ефективного управління, що базується на принципах професійного лідерства. Професійне лідерство розглядається як системне та цілеспрямоване впливання керівника закладу освіти на педагогічний колектив, учнів, батьківську спільноту, а також на внутрішні процеси в закладі з метою забезпечення якості освітніх послуг. Якість освіти, у свою чергу, виступає головним критерієм результативності функціонування закладу, а також відображенням ефективності управлінської діяльності.

Професійне лідерство у сфері освіти охоплює низку компетентностей, серед яких особливо важливими є стратегічне бачення, управління змінами, комунікативна компетентність, здатність до мотивації та натхнення педагогів, побудова довірчих відносин у колективі, розвиток інноваційної культури. У поєднанні ці чинники безпосередньо впливають на організацію освітнього процесу, атмосферу в навчальному середовищі, формування іміджу закладу та, як наслідок, на якість надання освітніх послуг.

Одним із ключових аспектів професійного лідерства є формування спільного бачення та цінностей у колективі. Коли керівник здатний надихнути педагогічних працівників на досягнення високих результатів, створити умови для реалізації потенціалу кожного, у закладі формується позитивна професійна культура. Відкрите лідерство сприяє зростанню довіри, відповідальності, ініціативності та партнерства. Таке середовище є сприятливим для розвитку

творчого потенціалу вчителів і підвищення їхньої мотивації до постійного професійного зростання.

Якість освітніх послуг напряму залежить від якості управлінських рішень. Досвід успішних освітніх систем демонструє, що в основі реформ, спрямованих на підвищення результативності навчання, стоїть ефективне лідерство керівників навчальних закладів. Наприклад, у країнах ОЕСР, згідно з дослідженнями PISA, виявлено чітку залежність між освітніми результатами учнів і рівнем управлінської компетентності директорів. Керівники, які демонструють лідерські підходи у взаємодії з учителями, залучають їх до прийняття стратегічних рішень, стимулюють до участі в інноваційних проєктах, досягають вищих показників якості освітніх послуг.

Ще один важливий елемент — здатність лідера забезпечити розвиток системи внутрішнього моніторингу якості освіти. Збір і аналіз даних, зворотний зв'язок від учасників освітнього процесу, регулярне самооцінювання діяльності школи — усе це дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця й планувати подальші дії щодо удосконалення освітнього середовища. Лідер, який володіє навичками аналізу та оцінювання, не тільки контролює процес, а й створює умови для самоорганізації та саморозвитку педагогів і здобувачів освіти.

Також варто зазначити, що професійне лідерство передбачає налагодження зовнішніх зв'язків — з органами управління освітою, громадськими організаціями, батьками, місцевою громадою. Ефективна комунікація із зовнішніми партнерами розширює можливості для закладу, залучає додаткові ресурси, сприяє утвердженню позитивного іміджу, а головне — дозволяє гнучко адаптуватися до вимог ринку освітніх послуг.

Професійне лідерство в освіті також тісно пов'язане з концепцією інклюзивності, де керівник виступає гарантом рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів. Лідер сприяє формуванню толерантного, відкритого до

різноманіття середовища, в якому кожен учасник освітнього процесу відчувається цінним і важливим.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що високий рівень професійного лідерства є запорукою створення ефективної освітньої системи на рівні конкретного закладу. Саме завдяки лідеру, який має стратегічне бачення, високий рівень комунікативних і аналітичних здібностей, здатний створити культуру співпраці та інновацій, забезпечується зростання якості освітніх послуг, що є кінцевою метою функціонування будь-якого закладу освіти в умовах сучасного суспільства.

Отже, взаємозв'язок між професійним лідерством і якістю освітніх послуг не лише очевидний, а й визначальний. Професійний лідер у сучасній школі — це не просто керівник, а провідник змін, партнер, наставник, інноватор і стратег, від якого залежить не лише ефективність педагогічного процесу, а й майбутнє освітньої системи загалом.

Розглядаючи різні підходи до лідерства в освіті, важливо зазначити, що їх ефективність залежить від контексту, потреб колективу та цілей розвитку закладу. Зокрема, ситуативне лідерство, яке передбачає гнучке реагування керівника на зміни умов і потреб співробітників, дозволяє адаптувати стиль управління до конкретної ситуації — посилити контроль у кризових умовах або, навпаки, надати більше автономії у період стабільності. Саме такий підхід сприяє оперативному прийняттю рішень і підтримці динаміки освітнього процесу.

Трансформаційне лідерство виявляється особливо результативним у періоди модернізації та реформ. Воно передбачає формування надихаючого бачення майбутнього, залучення колективу до спільного творення змін, мотивацію до самореалізації та професійного зростання. Дослідження свідчать, що керівники, які використовують трансформаційний підхід, досягають вищих

результатів у впровадженні інновацій, створенні інклюзивного й емоційно безпечного середовища, а також забезпеченні академічної успішності учнів.

Демократичне (партисипативне) лідерство також демонструє високу ефективність у побудові довірливих взаємин у колективі та формуванні спільної відповідальності. Такий стиль сприяє підвищенню мотивації педагогів, їх залученню до стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, реалізації освітніх ініціатив. Колектив, що працює в умовах відкритого діалогу й поваги, більш схильний до командної роботи, креативного пошуку рішень і професійної взаємопідтримки.

Окремо варто виділити інструктивне (директивне) лідерство, яке, хоча й вважається менш гнучким, може бути ефективним у кризових або перехідних ситуаціях, коли необхідна швидка мобілізація зусиль і чітке керівництво. Водночас надмірне використання цього стилю без урахування потреб колективу може призводити до зниження мотивації та професійного вигорання.

Найбільш результативними є моделі інтегративного лідерства, які поєднують елементи кількох підходів залежно від конкретного контексту, цілей закладу та індивідуальних особливостей педагогічного колективу. Успішний лідер не прив'язується до єдиного стилю, а володіє широким арсеналом управлінських інструментів, які застосовує обдуманно й доречно.

Таким чином, ефективність управлінської діяльності в освітньому середовищі значною мірою залежить від здатності керівника гнучко поєднувати різні стилі лідерства, формувати позитивний клімат у колективі, створювати умови для зростання педагогів і впровадження інновацій. Саме завдяки такому підходу забезпечується якість освітніх послуг, що в сучасному суспільстві стає одним із головних показників успішності освітнього закладу. У центрі цього процесу завжди стоїть лідер - фаховий, стратегічно мислячий, соціально відповідальний і відкритий до змін.

1.6 Проблеми та бар'єри реалізації лідерських практик в українських закладах освіти

У сучасних умовах трансформації української освіти професійне лідерство розглядається як ключовий чинник забезпечення ефективного управління, розвитку інноваційного середовища та підвищення якості освітніх послуг. Проте, попри актуальність та потенціал лідерських підходів, їх практична реалізація в закладах освіти України супроводжується рядом проблем і бар'єрів, що гальмують процес якісних змін.

Однією з найпомітніших перешкод є консерватизм управлінської культури. У багатьох школах і досі домінує адміністративно-командний стиль керівництва, який орієнтований на виконання вказівок «згори», контроль і підпорядкування, а не на партнерство, відкритість та розвиток потенціалу колективу. Це призводить до низького рівня довіри в команді, обмеження ініціативи вчителів і втрати мотивації до змін [8].

Суттєвим бар'єром є також недостатній рівень підготовки керівників до виконання лідерських функцій. Багато директорів отримували освіту в умовах, коли питання лідерства не розглядалися як пріоритет. Навіть післядипломна педагогічна освіта часто більше орієнтована на нормативно-правові аспекти управління, ніж на розвиток стратегічного мислення, комунікації, фасилітації чи управління змінами.

Важливою системною проблемою залишається обмежена автономія шкіл. Хоча законодавчо передбачена більша самостійність у прийнятті управлінських

рішень, на практиці вона часто стримується зарегульованістю, централізованим контролем, залежністю від місцевих органів управління освітою та відсутністю реальних фінансових важелів. Без належної свободи дій реалізація лідерських стратегій ускладнена або зведена до формальностей.

Педагогічні колективи також не завжди готові до впровадження нових управлінських підходів. Лідерські зміни потребують активної участі вчителів, відкритості до нового, готовності до командної роботи. Проте в умовах професійного вигорання, перевантаженості та відсутності дієвих мотиваційних механізмів ініціативність часто сприймається як додаткове навантаження, а не можливість розвитку [6].

Варто згадати і про брак стимулів до професійного зростання. Низький рівень матеріального забезпечення педагогів, недостатня престижність професії та обмеженість можливостей кар'єрного просування знижують мотивацію до участі в інноваційних проєктах, освітніх реформах і професійних спільнотах. У таких умовах навіть найсильніші лідери стикаються з труднощами у залученні колективу до змін.

Ще один суттєвий бар'єр - обмеженість ресурсів. Брак фінансування, застаріла матеріальна база, нестача сучасного обладнання, відсутність доступу до якісного підвищення кваліфікації - усе це стримує розвиток інноваційного потенціалу та впровадження нових управлінських практик.

На нормативному рівні недосконалість законодавства також створює перепони: неузгодженість між документами, постійні зміни без належної підготовки освітян, формалізований підхід до оцінювання діяльності керівників - усе це створює додатковий адміністративний тиск і знижує ефективність управлінських рішень.

Не менш важливим фактором є відсутність стабільних горизонтальних професійних спільнот, у яких керівники могли б обмінюватися досвідом,

отримувати менторську підтримку та спільно працювати над вирішенням стратегічних завдань. Ізольованість шкіл, відсутність постійного доступу до сучасних управлінських практик та світових освітніх тенденцій знижують темпи розвитку управлінського лідерства на місцях.

Крім того, значну роль відіграє низький рівень цифрової компетентності керівників і частини педагогічного колективу, що ускладнює впровадження інновацій, використання сучасних освітніх платформ, цифрових інструментів моніторингу якості освіти та налагодження ефективної комунікації з учасниками освітнього процесу.

Опираючись на подану таблицю добре видно усі існуючі проблеми та можливі варіанти їх рішень [15].

Таблиця 1.1.

Проблема / Бар'єр	Можливий спосіб вирішення
Консерватизм управлінської культури, домінування адміністративно-командного стилю	Впровадження програм стратегічного та трансформаційного лідерства; тренінги з командної взаємодії та фасилітації; розвиток корпоративної культури довіри та партнерства
Недостатня підготовка керівників	Розширення післядипломної освіти з фокусом на лідерські компетентності: стратегічне мислення, управління змінами, комунікації; менторські програми
Обмежена автономія шкіл, зарегульованість	Законодавче посилення фінансової та управлінської автономії; делегування повноважень на рівні закладу; розвиток внутрішніх процедур прийняття рішень
Низька мотивація педагогів	Впровадження систем стимулювання та визнання досягнень; можливості кар'єрного

Проблема / Бар'єр	Можливий спосіб вирішення
	росту; покращення умов праці та матеріального забезпечення
Брак ресурсів (фінансування, обладнання, підвищення кваліфікації)	Залучення грантів та партнерів; розвиток державних та муніципальних програм підтримки; інтеграція цифрових рішень та сучасних технологій
Відсутність професійних спільнот	Створення горизонтальних мереж, платформ для обміну досвідом, професійних форумів; розвиток менторства та партнерських проєктів між школами
Низький рівень цифрової компетентності	Проведення навчальних програм з цифрової грамотності та освітніх платформ; підтримка інтеграції IT-рішень у навчально-управлінський процес
Недосконалість нормативно-правового регулювання	Узгодження законодавчих актів; створення прозорих процедур оцінювання діяльності керівників; адаптація нормативів до реальних потреб закладів освіти
Вплив глобальних та локальних криз (пандемії, війна, економічні труднощі)	Розробка планів кризового управління; тренінги з адаптивного та гнучкого лідерства; психологічна підтримка колективу
Обмежена інтеграція інклюзивних практик	Підвищення кваліфікації педагогів у сфері інклюзії; створення спеціалізованих програм підтримки учнів з особливими потребами; розвиток інклюзивного середовища в школі

Таким чином, реалізація лідерських практик в українських закладах освіти стримується комплексом проблем - від глибоко вкорінених управлінських традицій і браку професійної підготовки до обмежених фінансових, нормативних і кадрових ресурсів. Для подолання цих бар'єрів потрібна цілеспрямована державна політика підтримки освітнього лідерства, оновлення

підготовки й підвищення кваліфікації керівників, формування сприятливого середовища в закладах освіти, що базується на довірі, співпраці та розвитку людського потенціалу. Тільки за умови комплексного підходу можливо створити умови для розкриття лідерського потенціалу керівників - як справжніх агентів змін у сучасній школі.

Висновок до першого розділу

У результаті теоретичного аналізу проблеми професійного лідерства в освітній сфері можна зробити узагальнення, які окреслюють сутність, основні характеристики та значення цього феномену для сучасної системи освіти.

Професійне лідерство розглядається як багатовимірне явище, що інтегрує управлінські, організаційні, комунікативні та особистісні якості керівника й педагога. Воно не зводиться лише до адміністративного управління, а виступає процесом впливу, який спрямований на формування колективного бачення, стимулювання розвитку педагогічного потенціалу та забезпечення позитивних змін у закладі освіти.

Наукові підходи до визначення сутності професійного лідерства в освіті виявляють його тісний зв'язок з такими категоріями, як управління, педагогічна майстерність, інноваційність та соціальна відповідальність. Лідер у сфері освіти має бути здатним поєднувати стратегічне бачення з умінням організовувати командну взаємодію, забезпечувати сприятливе середовище для розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Розглянуті у наукових джерелах моделі лідерства (ситуативне, трансформаційне, розподілене та ін.) засвідчують, що результативність діяльності освітнього лідера залежить від його здатності адаптувати стиль управління до конкретних умов, зберігаючи при цьому орієнтацію на стратегічні завдання розвитку закладу. В умовах модернізації та глобалізації освіти найбільш затребуваними стають моделі, орієнтовані на інновації, партнерство та розвиток людського потенціалу.

Аналіз теоретичних засад професійного лідерства підтверджує його пріоритетне значення для формування конкурентоспроможного освітнього середовища. Ефективний лідер забезпечує реалізацію освітньої політики на рівні закладу, сприяє підвищенню професійної компетентності педагогів,

формує позитивний імідж установи та підвищує її роль у соціально-культурному житті громади.

Отже, професійне лідерство в освіті можна визначити як інтегративну категорію, що поєднує теоретичні положення педагогіки, менеджменту, психології та соціології, а також виступає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку освітніх організацій. Його теоретичні засади окреслюють методологічний фундамент для подальшого вивчення і практичного впровадження ефективних моделей керівництва в освітньому середовищі, що дозволяє говорити про лідерство не лише як про індивідуальну характеристику керівника чи педагога, а як про системоутворюючий елемент сучасної освіти.

Розділ II

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ПРОФЕСІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ

2.1. Методологія дослідження

Методологія дослідження теми «Роль професійного лідерства в сучасному освітньому середовищі» ґрунтується на визначенні професійного лідерства як ключового чинника розвитку закладу освіти та підвищення якості освітнього процесу. Об'єктом дослідження виступає професійне лідерство в системі освіти, а предметом - особливості його реалізації в сучасному освітньому середовищі. Метою дослідження є виявлення ролі професійного лідерства у забезпеченні ефективного управління, мотивації педагогічного колективу та формуванні інноваційного середовища в закладах освіти.

Дослідження ролі професійного лідерства в освітній установі потребує комплексного та системного підходу, оскільки цей феномен охоплює широке коло соціальних, психологічних і педагогічних аспектів діяльності сучасного закладу освіти. Наукове обґрунтування методів, принципів і організації дослідницької роботи є важливим етапом, що визначає валідність результатів та їх придатність для практичного використання.

Емпіричне дослідження здійснювалося у три етапи: констатувальний, формувальний та підсумково-контрольний. На кожному з них використовувалися відповідні методи: теоретичного аналізу, соціологічного опитування, спостереження, психологічного тестування, аналізу нормативно-правових і управлінських документів, а також методи статистичної обробки отриманих даних.

У сучасних наукових дослідженнях проблема професійного лідерства в освіті набуває особливої актуальності, оскільки саме лідерські компетентності

керівників та педагогів визначають ефективність управління закладом освіти, рівень мотивації педагогічного колективу та якість освітнього процесу в цілому. Слід зазначити, що лідерство розглядається не лише як особистісна характеристика, але і як соціально-психологічний феномен, що проявляється у здатності організовувати взаємодію, забезпечувати командну згуртованість і спрямовувати учасників освітнього середовища на досягнення спільних цілей.

Дослідження проводилося на базі Одеської гімназії №125 Одеської міської ради, де було залучено 38 респондентів, серед яких 4 представники адміністративного складу (директор, заступники директора) та 34 педагогічні працівники. Такий розподіл вибірки дозволив простежити специфіку проявів лідерської поведінки як на рівні стратегічного управління, так і на рівні безпосередньої педагогічної взаємодії з учнями. Вибір саме цього закладу обумовлений тим, що гімназія активно впроваджує інноваційні освітні технології, що створює сприятливі умови для апробації моделі професійного лідерства.

Методи дослідження включали комплексний підхід, спрямований на всебічну оцінку лідерських компетентностей та поведінкових проявів педагогів і керівників. Зокрема, використовувалося анкетування, що дозволяло учасникам самооцінити основні лідерські якості, а також рівень управлінської та комунікативної компетентності. Для об'єктивної оцінки застосовувалося психологічне тестування за адаптованими шкалами, наприклад, методика «Оцінка лідерського потенціалу», що допомагала визначити рівень розвитку ключових професійних навичок і особистісних характеристик. Додатково проводилося систематичне спостереження за діяльністю педагогічного колективу як у навчальній, так і позанавчальній роботі, що дозволяло оцінити практичну реалізацію лідерських умінь у реальних ситуаціях. Глибинні інтерв'ю з адміністрацією та педагогами давали змогу з'ясувати їхнє бачення ролі лідерства в освітньому процесі та ефективності застосованих лідерських

моделей. Крім того, здійснювався аналіз наявної документації, зокрема планів розвитку школи, наказів адміністрації та протоколів педагогічної ради, що дозволяло отримати додаткові дані про управлінські практики та організаційні механізми реалізації лідерства в освітньому середовищі. Таким чином, поєднання кількісних і якісних методів забезпечувало комплексну і достовірну оцінку професійного лідерства в закладі освіти.

Анкети, які проходили респонденти, були спрямовані на виявлення особливостей їхнього стилю лідерства та професійної взаємодії в колективі. Вони містили такі блоки запитань:

1. Загальний блок – соціально-демографічні дані (стаж роботи, посада, категорія, наявність управлінського досвіду).
2. Організаційно-управлінський блок – питання щодо ставлення до розподілу обов'язків, здатності до делегування, організації спільної діяльності, вирішення конфліктів та прийняття рішень.
3. Комунікативно-лідерський блок – твердження щодо уміння мотивувати колег, підтримувати позитивний психологічний клімат, налагоджувати конструктивний діалог, вислуховувати і враховувати думку інших.
4. Ціннісно-мотиваційний блок – питання про особистісні пріоритети в педагогічній діяльності, орієнтацію на результат чи на процес, значущість інновацій та відкритість до нових освітніх практик.
5. Самооцінка лідерських компетентностей – шкала, де респонденти оцінювали власну здатність до ініціативності, відповідальності, організованості, креативності, а також уміння працювати в команді.

Такий тип анкетування дозволяє не лише кількісно зібрати дані про рівень розвитку компетентностей, а й зрозуміти суб'єктивний досвід педагогів. У ході дослідження було використано адаптовану форму опитувальника на основі методик Є. Жарікова та Є. Крушельницького «Діагностика лідерських

здібностей», яка визнана ефективною для педагогічної сфери. Питання анкети наведені нижче.

1. Я активно ініціюю зміни в колективі.
2. Легко знаходжу спільну мову з колегами і здобувачами освіти.
3. Можу ефективно мотивувати колектив на досягнення спільних цілей.
4. Відповідально ставлюся до прийняття рішень у складних ситуаціях.
5. Готовий(а) брати на себе відповідальність за результати роботи команди.
6. Вмію конструктивно вирішувати конфлікти та суперечки.
7. Постійно працюю над власним професійним розвитком і вдосконаленням.
8. Здатний(а) адаптуватися до нових умов і швидко приймати рішення.
9. Заохочую та підтримую інноваційні ініціативи колег.
10. Відкритий(а) до зворотного зв'язку та не боюся визнавати помилки.

Додаткові відкриті питання:

11. Опишіть ситуацію, коли ви виявили лідерські якості у своїй роботі.
12. Які риси, на вашу думку, найбільше впливають на успіх керівника в освіті?

Анкетування мало переважно закритий характер: більшість запитань передбачали вибір однієї з кількох запропонованих відповідей або використання шкали оцінювання (від 1 до 5). Водночас частина анкетних запитань мала відкриту форму, що дозволяло респондентам висловлювати власну думку щодо проблеми професійного лідерства в освіті, описувати приклади з практики та формулювати пропозиції щодо вдосконалення управлінських і педагогічних підходів. (Див. Додаток А)

Моделювання професійного лідерства у закладі освіти розглядалося як процес створення робочої моделі компетентностей та поведінкових стратегій, здатних підвищити ефективність управління та трансформувати колективний статус педагогічного колективу. Основою моделі виступали такі ключові компоненти: засвоєння та застосування управлінських технологій, розвиток

критичного і системного мислення, формування мотиваційної культури з урахуванням індивідуальних і колективних потреб, а також впровадження кооперативних форм роботи, таких як наставництво, колективне прийняття рішень та робота над груповими проєктами.

Процес моделювання передбачав проведення серії робочих сесій з педагогами, під час яких визначалися пріоритети, оцінювалися прогалини у лідерських навичках та розроблялися практичні кроки для їхнього розвитку. Учасники заповнювали спеціальні таблиці оцінювання власних компетенцій, після чого на тренінгах і семінарах працювали над посиленням обраних навичок. Такий підхід сприяв створенню атмосфери довіри та колективної відповідальності, що є ключовим для формування професійного лідерства.

Таблиця 2.1.

Компоненти моделі розвитку лідерських компетентностей

Компонент	Опис компетентності	Практичні заходи для розвитку
Комунікативні	Вміння підтримувати ефективний діалог, передавати ідеї	Тренінги з переговорів, рольові ігри
Організаційні	Здатність планувати та координувати роботу колективу	Проектні завдання, делегування відповідальності
Інноваційність	Створення та впровадження нових підходів	Креативні лабораторії, мозкові штурми
Емоційний інтелект	Здатність розуміти і керувати емоціями себе і інших	Тренінги з емоційного інтелекту, рефлексивні вправи

Для об'єктивної оцінки лідерського потенціалу педагогів і керівників застосовувалося психологічне тестування за адаптованими шкалами, що

дозволяло оцінити різноманітні аспекти лідерської поведінки. Зокрема використовувалися: шкала оцінки лідерської поведінки Стогділла (Leadership Behavior Description Questionnaire, LBDQ), яка аналізує такі параметри, як ініціатива, підтримка та організаторські якості; тест на рівень емоційного інтелекту, що є ключовим показником ефективного лідера; а також опитувальник для визначення стилів прийняття рішень і конфліктної поведінки (Див. Додаток Б).

Таблиця 2.2.

Приклад запитань LBDQ та критерії оцінки

№	Питання	Оцінка (0–4)	Коментар
1	Як часто ви ініціюєте зміни, навіть якщо це викликає опір у колективі?	0 – ніколи, 1 – рідко, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди	Визначає ініціативність і орієнтацію на завдання
2	Як ви реагуєте на критику від колег?	0 – ігнорую, 1 – засмучуюся, 2 – аналізую, 3 – використовую як рекомендацію, 4 – активно змінюю поведінку	Відображає емоційну стабільність і відкритість до зворотного зв'язку
3	Наскільки ефективно ви делегуєте повноваження?	0 – ніколи, 1 – рідко, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди	Оцінка організаційних та управлінських умінь
4	Як часто ви мотивуєте колег до досягнення спільних цілей?	0 – ніколи, 1 – рідко, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди	Визначає здатність до лідерської підтримки та стимулювання команди
5	Наскільки ви здатні адаптуватися до нових умов і швидко приймати рішення?	0 – ніколи, 1 – рідко, 2 – іноді, 3 – часто, 4 – завжди	Характеризує гнучкість і орієнтацію на результат

Ці інструменти дозволяли не лише визначити рівень сформованості лідерських якостей, а й виявити сильні та слабкі сторони кожного респондента, що давало змогу індивідуалізувати подальші тренінги та коригувальні заходи.

Таким чином, поєднання анкетування, моделювання та психологічного тестування забезпечувало комплексний підхід до оцінки і розвитку професійного лідерства в освітній установі. Зібрані дані стали базою для побудови адаптивної моделі розвитку лідерських компетентностей з урахуванням особливостей конкретного колективу. На основі оцінки окремих компетентностей педагогам і керівникам пропонувався індивідуальний план розвитку, що включав участь у тренінгах, наставництві та інших заходах підвищення професійної ефективності.

Дослідницький процес реалізовувався у три послідовні етапи. На констатувальному етапі здійснено первинний зріз рівня розвитку лідерських компетентностей, що дозволило визначити вихідний стан педагогічного колективу. Формувальний етап включав впровадження моделі професійного лідерства, що поєднувала тренінгові заняття, семінари з розвитку комунікаційних та управлінських умінь, робочі сесії з елементами фасилітації та командного менеджменту. Особлива увага приділялася розвитку навичок ефективної комунікації, делегування повноважень та створення сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі. Підсумково-контрольний етап передбачав повторну діагностику, зіставлення результатів та аналіз динаміки змін.

Важливо наголосити, що всі процедури дослідження відповідали етичним вимогам: респонденти були попереджені про мету та завдання дослідження, їхня участь була добровільною, а результати опитувань та тестування залишалися конфіденційними.

Отримані результати свідчать про те, що розвиток лідерських компетентностей педагогів позитивно впливає на підвищення ефективності

управління освітнім процесом, сприяє зміцненню професійної взаємодії в колективі та створює умови для формування інноваційного освітнього середовища. Водночас було виявлено, що у частини педагогів переважає орієнтація на завдання при недостатньо вираженій орієнтації на міжособистісну взаємодію, що вимагає подальшої роботи над формуванням соціально-комунікативної складової лідерства.

Таким чином, проведені дослідження доводять, що цілеспрямований розвиток професійного лідерства є важливим чинником підвищення результативності діяльності закладу освіти. Комплексна методика діагностики та формування лідерських компетентностей педагогів може бути впроваджена у практику роботи інших навчальних закладів, що сприятиме вдосконаленню управлінських практик і забезпеченню сталого розвитку освітньої системи України.

2.2. Визначення рівня розвитку лідерських компетентностей керівників та педагогів

Визначення рівня розвитку лідерських компетентностей є ключовим етапом емпіричного дослідження, оскільки дозволяє встановити вихідний стан професійного лідерства в освітньому закладі, виявити сильні та слабкі сторони педагогічного колективу, а також закласти основу для подальших коригувальних заходів.

Для оцінювання лідерських компетентностей педагогів та керівників використовувався комплекс методологічних прийомів, що охоплював анкетування, психологічне тестування та спостереження. Анкета складалася з

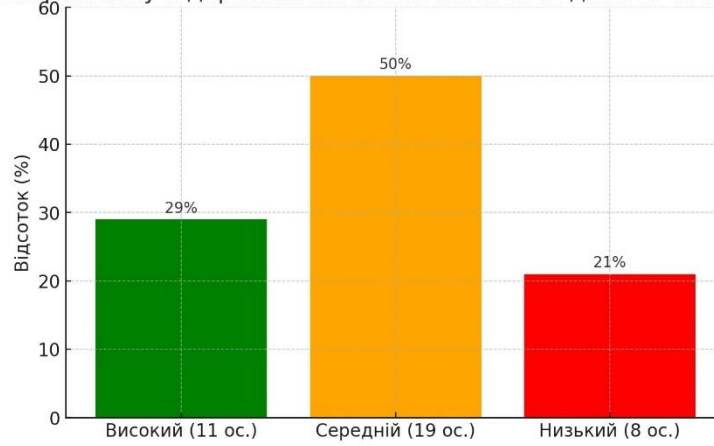
десяти ключових шкальних питань, що відображали основні складові лідерської поведінки: комунікабельність, мотиваційні здібності, організаційні навички, інноваційність, здатність вирішувати конфлікти та саморефлексію. Психологічне тестування на емоційний інтелект дозволяло оцінити здатність керівника адекватно сприймати і регулювати емоційні стани колег та учнів, що є фундаментальним для ефективної управлінської діяльності. Спостереження здійснювалося за поведінкою педагогів у навчальному процесі та аналізом внутрішньокolleктивної комунікації.

Для визначення рівнів розвитку лідерських компетентностей застосовувалися критерії, що охоплювали мотиваційно-ціннісний, когнітивний, емоційно-комунікативний та діяльнісний компоненти. У межах кожного критерію визначалися конкретні показники, такі як здатність до управлінського впливу, ініціативність, стратегічне мислення, здатність до командної роботи. За результатами діагностики виділено три рівні розвитку лідерських компетентностей: високий, середній і низький.

Високий рівень продемонстрували 29% респондентів (11 осіб), переважно керівники та досвідчені педагоги з багаторічним стажем, які проявляли активну ініціативність, ефективну організацію роботи колективу та підтримку інновацій. Середній рівень виявлено у 50% учасників (19 осіб), які демонстрували стабільні, але непослідовні лідерські риси та певну пасивність у мотивації колег. Низький рівень зафіксовано у 21% респондентів (8 осіб), переважно молодих педагогів або тих, хто тривалий час не мав можливості підвищувати кваліфікацію в управлінській сфері, із проявом дефіциту ініціативності та організаційних навичок.

Малюнок
керівників

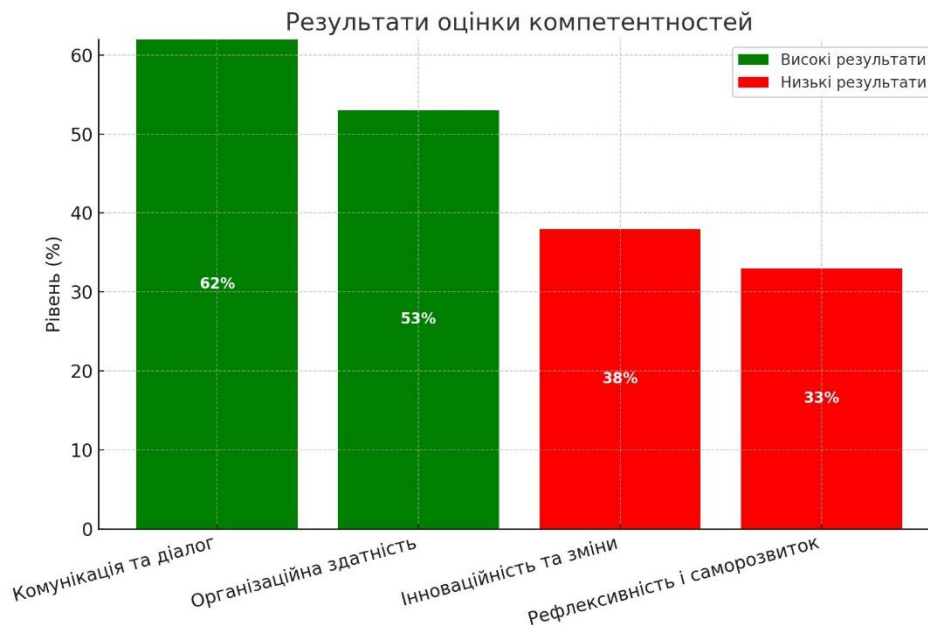
Серед с



педагогів та

комунікація

та підтримка ефективного міжособистісного діалогу (62% оцінювали свої вміння як високі) та організаційна здатність (53% щодо планування та координації роботи колективу). Нижчі показники спостерігалися в інноваційності і прагненні до змін (38% низьких балів) та рефлексивності й саморозвитку (33% низьких результатів), що свідчить про недостатню усвідомленість власних сильних і слабких сторін.



Малюнок .2.2 Результат оцінки компетентностей

Інтерв'ю з педагогами і керівниками дозволили визначити основні перешкоди для розвитку лідерських компетентностей: низьку мотивацію, брак часу через завантаженість побутовими обов'язками, страх невдачі при ініціації змін та недостатню підтримку з боку адміністрації. (Див. Додаток)

Аналіз впливу рівнів розвитку лідерських компетентностей на діяльність закладу показав, що високий рівень лідерства сприяє підвищенню мотивації колективу, зменшенню конфліктності та розвитку інноваційної культури. Натомість низький рівень компетентностей проявляється у пасивності, що створює неефективність у реалізації освітніх програм та заходів. Оптимальний розвиток лідерських компетентностей дозволяє підвищити професійну ефективність педагогів, сформувати позитивну атмосферу, забезпечити сталість змін та створити культуру відкритої комунікації і співпраці.

Отже, визначення рівня розвитку лідерських компетентностей педагогів та керівників засвідчило різноманітність ступеня сформованості ключових навичок у колективі. Більшість учасників має середній рівень розвитку лідерських якостей, тоді як лише невелика частина демонструє високий рівень скоординованої лідерської діяльності. Виявлені слабкі місця, зокрема в інноваційності та рефлексивності, підкреслюють необхідність цілеспрямованих заходів із розвитку цих компетентностей. Отримані результати підтверджують важливість комплексного підходу до формування професійного лідерства, який враховує індивідуальні особливості педагогів та стимулює активну участь у розвитку освітнього середовища. Така діагностика стала фундаментом для розробки моделей і програм, спрямованих на підвищення ефективності керівництва та покращення якості навчального процесу.

2.3. Впровадження моделі професійного лідерства в діяльність закладу освіти

Моделі професійного лідерства являють собою систематизовані підходи до розвитку лідерських компетентностей керівників та педагогів, спрямовані на підвищення ефективності управління, стимулювання інновацій та формування сприятливого освітнього середовища. Вони визначають ключові ролі лідера, компетенції, стратегії впливу на колектив та способи реалізації стратегічних завдань у закладі освіти.

Існують різні типи моделей лідерства, які адаптуються до потреб освітнього середовища. Трансформаційне лідерство орієнтоване на зміни та інновації, мотивує колектив до активної участі у розвитку закладу та стимулює професійне самовдосконалення. Ситуативне лідерство передбачає гнучке застосування управлінських стратегій залежно від конкретних умов, завдань та рівня готовності команди. Стратегічне лідерство концентрується на формуванні довгострокової візії розвитку закладу, плануванні ресурсів і координації дій колективу для досягнення цілей. Крім того, сучасні моделі часто включають елементи інклюзивного та цифрового лідерства, що дозволяє ефективно інтегрувати новітні технології та забезпечувати рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу.

Застосування моделей професійного лідерства у діяльності закладу освіти має низку переваг. По-перше, вони підвищують ефективність управлінських рішень та сприяють формуванню культури співпраці, взаємопідтримки та відповідальності в педагогічному колективі. По-друге, моделі стимулюють професійний розвиток учасників освітнього процесу, підвищують їхню мотивацію до саморефлексії, інновацій та участі у колективних проєктах. По-третє, впровадження таких моделей сприяє формуванню стійкого та гнучкого освітнього середовища, здатного ефективно реагувати на зовнішні зміни та

виклики, включаючи технологічні новації, соціальні трансформації та кризові ситуації.

Необхідність залучення моделей професійного лідерства обумовлена сучасними вимогами до закладів освіти: підвищення конкурентоспроможності, забезпечення високої якості освітніх послуг, розвиток інноваційного потенціалу та підготовка учнів до життя в умовах динамічного суспільства. Впровадження таких моделей дозволяє системно розвивати лідерські компетентності керівників і педагогів, забезпечуючи комплексний підхід до управління та формування культури сталого розвитку закладу.

Таким чином, моделі професійного лідерства виступають ефективним інструментом трансформації закладів освіти, формування командної взаємодії, стимулювання інновацій та забезпечення високих результатів навчально-виховного процесу.

Після визначення рівня розвитку лідерських компетентностей керівників та педагогів у закладі освіти постала необхідність створення цілісної моделі професійного лідерства, яка б забезпечувала підвищення ефективності управлінської діяльності, мотивації педагогічного колективу та якості освітнього процесу. Актуальність такої моделі зумовлена виявленими у ході діагностики результатами: високими показниками у сфері комунікації та організаційної здатності й водночас недостатнім рівнем інноваційності, саморефлексії та прагнення до змін. Отримані дані підтвердили потребу в системному підході до розвитку лідерських компетентностей, спрямованому як на формування особистісних якостей педагогів, так і на вдосконалення організаційних механізмів у закладі.

Розроблена модель професійного лідерства ґрунтувалася на ідеї багаторівневого розвитку й включала особистісний, професійний та організаційний виміри. На особистісному рівні увага акцентувалася на формуванні відповідальності, ініціативності, здатності до рефлексії та емоційної

зрілості. Професійний рівень передбачав розвиток комунікативних навичок, умінь ефективної взаємодії в команді, здатності до конструктивного вирішення конфліктів і критичного мислення. Організаційний рівень був спрямований на створення стійких механізмів підтримки лідерства – наставництва, менторингу, спільного планування діяльності, системи внутрішнього зворотного зв'язку. Концептуальними засадами моделі виступали інклюзивність і партнерство, орієнтація на сталий розвиток компетентностей, заохочення ініціативності та відповідальності педагогів, а також відкритість до інновацій і новаторських підходів. (Див. Додаток В)

Впровадження моделі здійснювалося комплексно та включало низку взаємопов'язаних заходів. Важливим етапом стали освітні тренінги й семінари, під час яких педагоги й керівники отримували знання з теоретичних основ професійного лідерства, вдосконалювали навички комунікації, мотивації колективу, управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту. Практична спрямованість занять забезпечувалася завдяки використанню кейсів, рольових ігор, роботи в малих групах, що дозволяло наближати навчання до реальних професійних ситуацій. (Див. Додаток Г). Наступним напрямом стала організація системи наставництва і менторингу, у межах якої досвідчені керівники та педагоги підтримували молодих спеціалістів, передавали їм знання, допомагали формувати власний лідерський стиль. Підтвердженням поданої інформації є проходження педагогічної інтернатури «Молодий учитель у школі – наша надія» молодим фахівцем Кузьмовим В.А. за підтримкою педагога-наставника Демінської Л.В. та керівництва закладу. Це сприяло створенню атмосфери довіри та професійної взаємопідтримки, а також дозволяло молодим педагогам швидше інтегруватися у професійне середовище. (Див. Додаток Д).

Важливою складовою моделі стали колективні проєкти та ініціативи, що мали на меті розвиток командної роботи та творчого потенціалу педагогів. А саме, перемога у конкурсі «ОСВІТНЯ ПЕРЛИНА ОДЕСИ», третє місце в

номінації: Кращий проєкт профільної середньої освіти" за темою «Математика на службі юного моряка: інженерні розрахунки для майбутніх суднових механіків». Підстава: Наказ Департаменту освіти та науки Одеської міської ради від 16.05.2025 № 167 «Про підсумки проведення міського конкурсу «ОСВІТНЯ ПЕРЛИНА ОДЕСИ».

Також у закладі освіти організовувалися педагогічні студії, творчі лабораторії, внутрішні конкурси педагогічної майстерності, що стимулювало педагогів до пошуку нових рішень, взаємодопомоги та реалізації спільних задумів. Підсумком роботи стала перемога – I місце у конкурсі «Педагогічної майстерності», яке посіла Кузьмова Д.А. (Див. Додаток З).

Значну увагу приділено також створенню ефективної системи зворотного зв'язку та рефлексії. Регулярні анкетування, інтерв'ю та колективні обговорення результатів на педагогічних радах дозволяли здійснювати моніторинг ефективності запроваджених заходів, вносити необхідні корективи та водночас підтримували відчуття причетності кожного члена колективу до процесу змін. (Див. Додаток К)

Результати впровадження моделі професійного лідерства, зафіксовані протягом чотирьох місяців, засвідчили її ефективність. Спостерігалось зростання мотивації педагогів, причому понад 70% учасників відзначили підвищену зацікавленість у професійному розвитку та самоосвіті. У колективі відбулося посилення тенденцій до колективної відповідальності, налагодження конструктивної комунікації та взаємодопомоги. Значно збільшилася кількість педагогічних ініціатив, пов'язаних із розробкою нових програм і впровадженням сучасних технологій навчання. Зміцнилися позиції активних лідерів, які розширили свою роль наставників і мотиваторів для колег, що в цілому підвищило рівень згуртованості педагогічної спільноти.

Водночас у процесі реалізації моделі було виявлено низку викликів. Серед них – значна часова завантаженість педагогів, що обмежувала їхню участь у

всіх запропонованих заходах; опір частини колективу нововведенням, зумовлений усталеними традиційними підходами до організації освітнього процесу; неоднорідність рівня розвитку лідерських компетентностей, яка вимагала індивідуалізованих підходів у роботі з педагогами. З огляду на це доцільним є застосування більш гнучкого графіка проведення тренінгів і семінарів, розширення використання дистанційних форматів, посилення системи визнання та заохочення активних учасників, а також подальший розвиток індивідуальних програм коучингу і менторингу.

Таким чином, впровадження моделі професійного лідерства у діяльність закладу освіти довело свою результативність та стало важливим кроком у формуванні нової культури професійної взаємодії. Модель забезпечила системну підтримку розвитку лідерських компетентностей педагогів і керівників, сприяла активізації колективної мотивації, зростанню інноваційної активності та підвищенню якості освітнього процесу. У перспективі вона може слугувати основою для сталого розвитку освітньої спільноти, підвищення конкурентоспроможності закладу та його здатності відповідати на виклики сучасної освіти.

2.4. Оцінка ефективності змін і підсумки дослідно-експериментальної роботи

У процесі дослідно-експериментальної роботи було здійснено комплексну оцінку результативності впровадження моделі професійного лідерства в діяльність закладу освіти. Оцінювання проводилося на основі кількісних та якісних показників, серед яких: результати анкетування педагогів і керівників, експертне оцінювання, аналіз динаміки професійних досягнень, участь у

колективних проєктах і конкурсах, а також рефлексивні відгуки учасників освітнього процесу.

Отримані результати засвідчили, що впровадження моделі дало позитивні зміни на всіх рівнях її реалізації. На особистісному рівні педагоги продемонстрували зростання готовності до саморефлексії, відповідальності та ініціативності у професійній діяльності. За даними анкетування, понад 70% учасників відзначили підвищення внутрішньої мотивації до самоосвіти та професійного вдосконалення. Це свідчить про посилення усвідомлення власної ролі у розвитку закладу та готовності до активнішої участі у процесах змін.

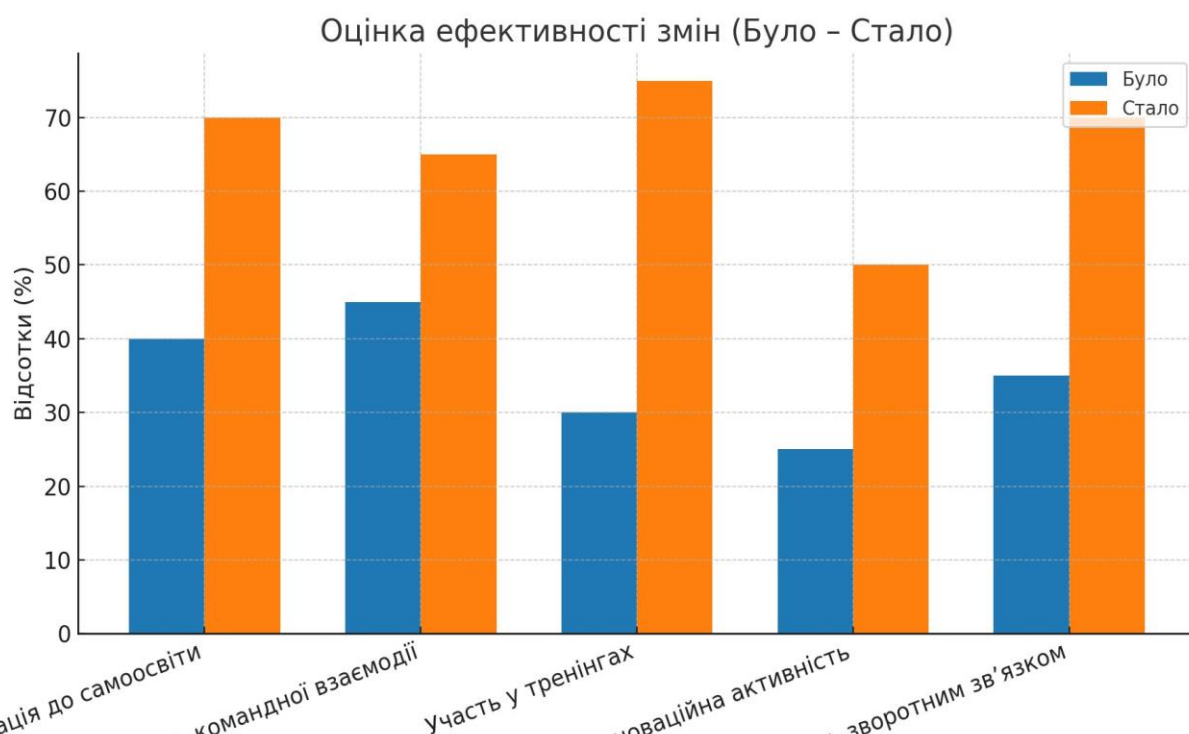
На професійному рівні спостерігалось покращення комунікативних умінь і навичок командної взаємодії. Близько 75% педагогів взяли участь у тренінгах та семінарах, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей, зокрема умінь ефективного спілкування, управління конфліктами та прийняття колективних рішень. Понад 65% учасників підтвердили покращення навичок співпраці, що проявилось у зростанні кількості спільних педагогічних ініціатив і проєктів.

На організаційному рівні важливим результатом стало налагодження системи наставництва й менторингу, у межах якої досвідчені педагоги підтримували молодих спеціалістів, допомагаючи їм адаптуватися в професійному середовищі. Це сприяло створенню атмосфери довіри, взаємопідтримки й відкритості до інновацій. Окрім того, у колективі відзначалося зростання інноваційної активності: кількість педагогічних ініціатив та внутрішніх проєктів збільшилася майже на 50%. Близько 70% педагогів позитивно оцінили створену систему внутрішнього зворотного зв'язку, яка дозволяла оперативно коригувати освітні процеси та підвищувала рівень колективної відповідальності. Детальніше ознайомитись із показниками можна за допомогою таблиці нижче, та стовпчастій діаграмі, на партнерство, інновації та сталий розвиток.

Таблиця 2.3

Показники рівня колективної відповідальності

Напрямок оцінювання	Було (до експерименту)	Стало (після експерименту)	Зміни у відсотках
Мотивація до самоосвіти	Лише 40% педагогів проявляли стійку мотивацію	70% педагогів підвищили рівень мотивації	+30%
Рівень командної взаємодії	45% брали активну участь у спільній діяльності	65% демонструють високий рівень взаємодії	+20%
Участь у тренінгах і семінарах	Лише 30% відвідували тренінги	75% брали участь у тренінгах	+45%
Інноваційна активність	25% брали участь у нових проєктах	50% ініціюють або долучаються	+25%
Задоволеність зворотним зв'язком	35% відзначали задоволення системою	70% позитивно оцінили	+35%



Таким чином, підсумки дослідно-експериментальної роботи доводять, що запропонована модель професійного лідерства є дієвим інструментом розвитку освітнього закладу, здатним забезпечити не лише підвищення якості освітніх результатів, а й формування нової культури професійної взаємодії, орієнтованої

Малюнок .2.3 Оцінка ефективності змін

2.5 Розробка рекомендацій і методичних матеріалів для закладу освіти

Ефективність упровадження професійного лідерства в освітньому середовищі значною мірою залежить від наявності якісних методичних матеріалів та практичних рекомендацій, які сприяють удосконаленню управлінських процесів, підвищенню рівня педагогічної майстерності й розвитку ініціативності педагогів. На основі проведеного дослідження було сформовано комплекс рекомендацій та методичних матеріалів, які можуть бути використані у діяльності закладу освіти з метою підвищення ефективності освітнього процесу.

Для адміністрації закладу освіти особливо важливо забезпечувати систематичне підвищення кваліфікації педагогів у сфері лідерства та управління командою, створювати умови для відкритого обговорення педагогічних ідей, розвивати систему наставництва для молодих фахівців і впроваджувати сучасні методи колективної роботи, зокрема проєктне та командне навчання. Важливим напрямом також є регулярна організація педагогічних рад, тренінгів і майстер-класів, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей педагогів.

Педагогічним працівникам рекомендується активно застосовувати інтерактивні форми навчання, що формують у здобувачів освіти навички критичного мислення, комунікації та співпраці. Важливим є постійний розвиток власних лідерських якостей шляхом участі у методичних об'єднаннях, семінарах, професійних конкурсах, а також використання інструментів самоаналізу й самооцінки з метою вдосконалення педагогічної діяльності. Доцільним є залучення учнів до спільного прийняття рішень та організації освітнього процесу, що сприятиме формуванню в них почуття відповідальності й ініціативності. Окрему увагу варто приділяти застосуванню цифрових технологій для оптимізації освітнього процесу та управління комунікацією між учасниками освітнього середовища.

У межах розробки методичного забезпечення пропонуються практичні матеріали для використання в закладі освіти, зокрема пам'ятка для адміністрації «Як розвивати лідерський потенціал педагогів», чек-лист для педагогів «Самооцінка власних лідерських компетентностей», збірка вправ і тренінгових завдань для розвитку командної взаємодії, рекомендований перелік цифрових інструментів для організації колективної роботи та професійного зростання, а також сценарії методичних заходів (педагогічних рад, круглих столів, тренінгів), спрямованих на формування вчительського лідерства.

Отже, упровадження розроблених рекомендацій та методичних матеріалів сприятиме підвищенню рівня управлінської культури закладу, стимулюватиме педагогів до розвитку власного потенціалу та забезпечить створення інноваційного й ефективного освітнього середовища, орієнтованого на розвиток професійного лідерства.

Розробка збірки методичних матеріалів спрямована на забезпечення системного підходу до виявлення та розвитку лідерських якостей педагогічних працівників, що є важливою складовою підвищення ефективності організаційної культури закладу освіти. Лідерство в педагогічному середовищі

розглядається не лише як формальна управлінська функція, а й як здатність учителя або викладача впливати на колектив, ініціювати зміни та забезпечувати їх результативність. У цьому контексті запропоновані матеріали виконують діагностичну, мотиваційну та розвивальну функції.

До збірки входить анкета-опитувальник, яка дозволяє ідентифікувати неформальних та потенційних лідерів серед педагогів. Вона ґрунтується на принципах соціометричного аналізу та передбачає оцінку авторитетності, організаторських здібностей, здатності до прийняття рішень і комунікативної компетентності. Отримані результати забезпечують можливість виявлення педагогів, які здатні виконувати функції організаторів професійних спільнот, наставників для молодих фахівців або ініціаторів інноваційної діяльності.

Другим елементом збірки є чек-лист для педагогів, орієнтований на самооцінку рівня розвитку власних лідерських компетентностей. Він сприяє професійній рефлексії та усвідомленню індивідуальних ресурсів і зон професійного зростання. Використання даного інструмента створює передумови для формування індивідуальної траєкторії розвитку педагогічного лідерства.

Особливу увагу приділено пам'ятці для адміністрації закладу освіти, яка містить методичні рекомендації щодо створення сприятливого освітнього середовища для розвитку лідерського потенціалу педагогів. У ній визначаються шляхи підтримки професійних ініціатив, механізми залучення педагогічних працівників до процесу управління закладом, а також напрями розвитку наставництва, організації тренінгових занять і майстер-класів. Це сприяє зміцненню демократичних засад управління та підвищує рівень участі педагогів у стратегічному розвитку закладу.

Важливим складником збірки є добірка вправ і тренінгових завдань, орієнтованих на розвиток командної взаємодії. Вони ґрунтуються на інтерактивних формах роботи (мозковий штурм, аналіз педагогічних ситуацій, командні проєкти) та сприяють формуванню атмосфери співробітництва,

виявленню лідерського потенціалу в умовах групової діяльності, а також розвитку навичок ефективної комунікації.

З огляду на сучасні тенденції цифровізації освіти, до збірки включено перелік інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяють організації колективної діяльності педагогів. Використання інтерактивних платформ (Padlet, Miro), систем командної комунікації (Google Workspace, Microsoft Teams) і сервісів зворотного зв'язку дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів, посилює ефективність колективної взаємодії та дає можливість визначити ініціаторів і координаторів у процесі спільної діяльності.

Завершальним компонентом збірки є сценарії методичних заходів, серед яких педагогічні ради, круглі столи та тренінги, зорієнтовані на розвиток педагогічного лідерства. Їх побудова передбачає створення умов для активного включення педагогів у процес прийняття рішень, організацію колективного обговорення актуальних проблем та стимулювання ініціативності.

Отже, розроблена збірка методичних матеріалів є комплексним інструментарієм, який поєднує діагностичні методи, засоби професійної рефлексії та практичні форми розвитку лідерських компетентностей. Її застосування в діяльності закладу освіти забезпечує можливість виявлення потенційних лідерів, формування індивідуальних траєкторій їхнього професійного розвитку та створення інноваційного освітнього середовища, орієнтованого на ефективне управління і розвиток організаційної культури.

Висновки до другого розділу

Проведене емпіричне дослідження дозволило всебічно розкрити роль професійного лідерства у діяльності закладу освіти та підтвердило його визначальний вплив на підвищення ефективності управлінських і педагогічних процесів. Застосована методологія дослідження забезпечила об'єктивність та надійність отриманих результатів, оскільки поєднувала кількісні та якісні методи збору й аналізу даних.

Діагностика рівня розвитку лідерських компетентностей продемонструвала, що значна частина педагогічних працівників володіє базовими управлінськими та комунікативними навичками, проте потребує цілеспрямованого вдосконалення таких аспектів, як стратегічне мислення, здатність до ініціювання інновацій та розвиток наставницької діяльності. Це дало змогу виокремити як формальних, так і неформальних лідерів у педагогічному колективі та визначити напрями подальшої роботи.

Запроваджена модель професійного лідерства сприяла створенню умов для активної участі педагогів у процесах управління, розвитку атмосфери партнерства та колективної відповідальності, що позитивно відобразилося на згуртованості колективу та якості освітнього середовища. Водночас було забезпечено можливості для індивідуальної самореалізації педагогів, підвищення рівня їхньої професійної рефлексії та мотивації до професійного зростання.

Оцінка ефективності впроваджених змін підтвердила, що системна робота над розвитком лідерських компетентностей сприяє підвищенню організаційної культури, формуванню інноваційного середовища та покращенню результатів діяльності закладу освіти загалом. Зокрема, було зафіксовано зростання кількості педагогічних ініціатив, розширення форм наставництва та активізацію співпраці між педагогами й адміністрацією.

На основі результатів дослідно-експериментальної роботи розроблено комплекс рекомендацій та методичних матеріалів, що забезпечують практичне використання отриманих висновків у діяльності закладу освіти. Вони включають діагностичні інструменти, матеріали для самооцінки, пам'ятки для адміністрації, тренінгові вправи та сценарії методичних заходів, які спрямовані на формування й розвиток лідерського потенціалу педагогів.

Таким чином, результати емпіричного дослідження довели, що розвиток професійного лідерства в освітній установі є не лише фактором підвищення ефективності управління, а й ключовою умовою формування інноваційної та конкурентоспроможної освітньої системи.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У магістерській роботі теоретично обґрунтовано та емпірично досліджено роль професійного лідерства в освітньому середовищі. Розглянуто сутність поняття «лідерство» у педагогічному та управлінському контексті, простежено його еволюцію та визначено основні підходи до реалізації лідерських практик у закладах освіти. Уточнено, що професійне лідерство поєднує в собі здатність керівника чи педагога не лише організовувати освітній процес, а й виступати рушієм змін, стимулюючи розвиток колективу, підвищення якості освіти та формування інноваційного освітнього простору.

У першому розділі роботи систематизовано наукові підходи до визначення феномену лідерства, охарактеризовано стилі та моделі його реалізації, зокрема педагогічний, управлінський та трансформаційний. Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду показав, що розвиток лідерських компетентностей у керівників та педагогів є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності освітніх установ. Виявлено взаємозв'язок між ефективністю лідерства і якістю освітніх послуг, що підтверджує необхідність формування у закладах освіти цілісної системи лідерських практик. Разом із тим окреслено проблеми та бар'єри їх реалізації в українських умовах: брак управлінської автономії, недостатня готовність педагогів до інновацій, обмеженість ресурсів.

У другому розділі представлено результати емпіричного дослідження. Визначення рівня розвитку лідерських компетентностей керівників та педагогів дало змогу виділити як сильні сторони (відповідальність, орієнтація на співпрацю, готовність до командної роботи), так і проблемні зони (низька інноваційна активність, обмежені навички стратегічного планування). Запроваджена модель професійного лідерства, що ґрунтувалася на принципах партнерства, стратегічного управління та трансформаційного впливу, показала

позитивну динаміку: підвищилася ефективність комунікацій у колективі, зріс рівень професійної мотивації педагогів, покращилися показники результативності освітньої діяльності.

Оцінка ефективності змін довела, що системне впровадження лідерських практик сприяє не лише особистісному зростанню педагогів і керівників, а й формуванню сприятливого освітнього середовища, орієнтованого на якість та інновації. На основі дослідно-експериментальної роботи розроблено практичні рекомендації та методичні матеріали, спрямовані на удосконалення управлінської діяльності та розвиток лідерського потенціалу в закладах освіти.

Отже, результати дослідження підтвердили гіпотезу про те, що професійне лідерство є визначальним чинником модернізації сучасної освіти. Його ефективна реалізація забезпечує підвищення якості освітніх послуг, сприяє розвитку педагогічного колективу та зміцнює позиції закладу освіти в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрущенко В. П. Філософія освіти : підруч. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. 412 с.
2. Антонюк Л. Л., Савчук В. С., Поручник А. М. Інноваційні засади розвитку вищої освіти : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 328 с.
3. Артеменко Л. П. Соціальна педагогіка : навч. посіб. Харків : Основа, 2016. 216 с.
4. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Київ : Либідь, 2013. Кн. 1. 278 с.
5. Богданова І. М. Психологія управління : навч. посіб. Львів : Світ, 2017. 224 с.
6. Бойко А. М. Педагогіка : підруч. Київ : Академвидав, 2014. 512 с.
7. Василенко В. О. Менеджмент : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 448 с.
8. Вишневський О. І. Теорія і методика виховання : навч. посіб. Київ : Каравела, 2015. 302 с.
9. Волкова Н. П. Педагогіка : підруч. 3-є вид., перероб. і доп. Київ : Академвидав, 2016. 468 с.
10. Гаврилук О. А. Теорія навчання : навч. посіб. Київ : Слово, 2018. 320 с.
11. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження : методологія і методика. Київ : Либідь, 2012. 280 с.
12. Гурська Л. І. Релігієзнавство : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : ЦУЛ, 2016. 172 с.
13. Даниленко Л. І. Інноваційна діяльність у закладах освіти : монографія. Київ : Логос, 2014. 356 с.
14. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2015. 340 с.

15. Дубасенюк О. А. Професійна педагогічна освіта : підруч. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2013. 400 с.
16. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№ 178–179). С. 10–22.
17. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004.
18. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 р. № 651-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 28. Ст. 230.
19. Закон України «Про дошкільну освіту» від 11.07.2001 р. № 2628-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 49. Ст. 259.
20. Ільїн В. В. Методологія педагогічних досліджень : навч. посіб. Київ : Академія, 2015. 272 с.
21. Калініна Л. М. Освітні інновації : навч. посіб. Харків : Основа, 2014. 198 с.
22. Карпенко О. Г. Соціальна психологія : підруч. Київ : Кондор, 2013. 352 с.
23. Коваленко С. М. Менеджмент в освіті : монографія. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2016. 248 с.
24. Колесник Н. В. Інтерактивні методи навчання : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2015. 210 с.
25. Кремен В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ : Знання України, 2011. 520 с.
26. Лозова В. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Харків : Основа, 2013. 284 с.
27. Локшина О. І. Порівняльна педагогіка : навч. посіб. Київ : Логос, 2014. 300 с.
28. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом : підруч. Харків : Основа, 2016. 344 с.
29. Мороз О. Г. Психологія освіти : навч. посіб. Київ : Либідь, 2015. 328 с.

30. Ничкало Н. Г. Професійна освіта : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2013. 412 с.
31. Паламарчук О. В. Організація навчального процесу у ВНЗ : навч. посіб. Київ : Каравела, 2015. 296 с.
32. Підласий І. П. Педагогіка : підруч. Київ : Освіта, 2016. 544 с.
33. Савченко О. Я. Дидактика початкової школи : підруч. Київ : Генеза, 2012. 432 с.
34. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Педагогічна компаративістика : навч. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2015. 284 с.
35. Ярмаченко М. Д. Педагогіка : навч. посіб. Київ : Либідь, 2014. 320 с.
36. Vientseva N., Orhiiets O., Omelchenco A., Romanchuk S., STUDENTS' PERCEPTION OF THE EFFECTIVENESS OF THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF TEACHERS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: THE INFLUENCE OF SOCIAL CONDITIONS. *Pedagogy. Bulgarian Journal of Educational Research and Practice. Sofia: Az-buki National Publishing House*, 2024. Vol. 96. Number 2, P. 195-205
37. Fiedler F. E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1967. 371 p.
38. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2018. 495 p.
39. Spillane J. P. Distributed Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 251 p.
40. Aas M., Blomseth M. What can leadership theory offer to leadership practice in schools? *International Journal of Leadership in Education*. 2019. Vol. 22, no. 6. P. 683–697.
41. Robinson V. M. J., Lloyd C. A., Rowe K. J. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*. 2008. Vol. 44, no. 5. P. 635–674.

42. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. 2020. Vol. 40, no. 1. P. 5–22.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для визначення рівня лідерських компетентностей педагогів
Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 – «ніколи», 5 – «завжди» або «повністю погоджуюсь».

1. Я активно ініціюю зміни в колективі.
Виберіть лише один варіант.
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
2. Легко знаходжу спільну мову з колегами і здобувачами освіти.
Виберіть лише один варіант.
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
3. Можу ефективно мотивувати колектив на досягнення спільних цілей.
Виберіть лише один варіант.
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
4. Відповідально ставлюся до прийняття рішень у складних ситуаціях.
Виберіть лише один варіант.
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
5. Готовий(а) брати на себе відповідальність за результати роботи команди.
Виберіть лише один варіант.
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

6. Вмію конструктивно вирішувати конфлікти та суперечки.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

7. Постійно працюю над власним професійним розвитком і вдосконаленням.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

8. Здатний(а) адаптуватися до нових умов і швидко приймати рішення.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

9. Заохочую та підтримую інноваційні ініціативи колег.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

10. Відкритий(а) до зворотного зв'язку та не боюся визнавати помилки.

Виберіть лише один варіант.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

11. Опишіть ситуацію, коли ви виявили лідерські якості у своїй роботі.

¹² Які риси, на вашу думку, найбільше впливають на успіх керівника в освіті?

№	Твердження	Шкала
1	Дає чіткі інструкції щодо виконання завдань	Ініціювання структури
2	Уважно вислуховує проблеми підлеглих	Турбота
3	Контролює, щоб робота виконувалася відповідно до плану	Ініціювання структури
4	Заохочує співробітників висловлювати власні ідеї	Турбота
5	Встановлює справедливі стандарти оцінки роботи	Ініціювання структури
6	Підтримує дружню атмосферу в колективі	Турбота
7	Розподіляє завдання між підлеглими відповідно до їхніх можливостей	Ініціювання структури
8	Виявляє щиру турботу про потреби співробітників	Турбота
9	Чітко визначає ролі та обов'язки в групі	Ініціювання структури
10	Виявляє доброзичливість у спілкуванні	Турбота
11	Організовує роботу так, щоб уникати непорозумінь	Ініціювання структури
12	Справедливо вирішує конфліктні ситуації	Турбота
13	Вчасно контролює виконання завдань	Ініціювання структури
14	Підтримує співробітників у складних ситуаціях	Турбота
15	Систематично перевіряє якість виконаної роботи	Ініціювання структури

16	Цікавиться особистим самопочуттям працівників	Турбота
17	Встановлює чіткі строки виконання завдань	Ініціювання структури
18	Заохочує взаємодопомогу серед співробітників	Турбота
19	Ставить конкретні цілі та контролює їх досягнення	Ініціювання структури
20	Підтримує дружні неформальні стосунки з підлеглими	Турбота
21	Забезпечує логічний розподіл обов'язків у групі	Ініціювання структури
22	Слухає пропозиції та бере до уваги думку співробітників	Турбота
23	Здійснює постійний контроль за дотриманням планів	Ініціювання структури
24	Створює атмосферу довіри у колективі	Турбота
25	Забезпечує дисципліну та порядок у роботі	Ініціювання структури
26	Підтримує гарний настрій та згуртованість у групі	Турбота
27	Дає конкретні вказівки для уникнення помилок	Ініціювання структури
28	Демонструє готовність допомогти кожному співробітнику	Турбота
29	Планує роботу так, щоб усі ресурси використовувалися ефективно	Ініціювання структури
30	Виявляє повагу до особистої гідності підлеглих	Турбота

Ключ та підрахунок результатів LBDQ (30 тверджень)

Після заповнення анкети ви підсумовуєте бали за відповідними пунктами, порівнюєте із діапазонами та визначаєте рівень вираженості обох стилів.

Методика: опитувальник досліджує два виміри лідерської поведінки – **Ініціювання структури** (організація, контроль, постановка завдань) та **Турбота** (увага до людей, підтримка, доброзичливість).

Шкала оцінювання:

- 1 – ніколи
- 2 – рідко
- 3 – іноді
- 4 – часто
- 5 – завжди

Шкала	№ тверджень	Мін. бал	Макс. бал	Інтерпретація
Ініціювання структури	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29	15	75	60–75 – високий рівень 40–59 – середній рівень 15–39 – низький рівень
Турбота	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30	15	75	60–75 – високий рівень 40–59 – середній рівень 15–39 – низький рівень

Шкала	№ тверджень	Мін. бал	Макс. бал	Інтерпретація
				рівень

№	Особа	Посада / Стаж	Питання	Відповідь
1	Особа 1	Старший учитель, стаж 15 років	Які фактори заважають розвитку лідерських компетентностей у педагогічному колективі?	Найбільше заважає брак часу. Весь день зайнятий уроками та підготовкою, а на розвиток управлінських навичок практично не залишається ресурсів. Також відчувається страх перед новими ініціативами через можливі помилки і негативну реакцію колег.
			Які умови могли б сприяти розвитку лідерських навичок?	Більша підтримка адміністрації і виділення окремого часу на навчання та координацію колективних проєктів. Менторство з боку досвідчених керівників.
2	Особа 2	Молодий педагог, стаж 3 роки	Що є основними перешкодами для розвитку лідерства серед колег?	Недостатня мотивація: колеги втомлюються від рутинної роботи, тому не прагнуть брати на себе ініціативу або керівництво проєктами. Є невпевненість у власних силах та страх негативного впливу помилок на репутацію.
			Які заходи допомогли б розвивати лідерські компетентності?	Цікаві тренінги, участь у командних проєктах під наставництвом досвідчених колег,

				регулярний зворотний зв'язок від адміністрації.
3	Особа 3	Керівник відділу, стаж 10 років	Які перешкоди існують для формування лідерських навичок у колективі?	Завантаженість педагогів поточними обов'язками, відсутність можливості брати участь у розвитку компетентностей, недостатньо стимулів для саморозвитку і підтримки ініціатив.
			Як можна подолати ці перешкоди?	Планувати навчальні та тренінгові сесії так, щоб вони не конфліктували з навчальним процесом, створювати систему підтримки і заохочення лідерських ініціатив.

Додаток Г

Орієнтовна модель професійного лідерства в закладі освіти

Рівень	Завдання	Цілі	Очікувані результати	Критерії та показники ефективності
Особистісний	- Формування відповідальності, ініціативності, рефлексії та емоційної зрілості педагогів. - Розвиток внутрішньої мотивації до професійного вдосконалення.	- Сприяти становленню педагога як лідера освітнього процесу. - Підвищити готовність до інновацій і змін.	- Зростання рівня саморефлексії та усвідомлення власної ролі у колективі. - Підвищення мотивації до професійного розвитку.	- 70% педагогів демонструють зростання рівня самооцінки та рефлексії (за результатами анкетування). - 60% учасників відзначають підвищення внутрішньої мотивації до самоосвіти.
Професійний	- Розвиток комунікативних навичок та	- Підвищити ефективність професійної взаємодії	- Покращення міжособистісної	- 75% педагогів беруть

Рівень	Завдання	Цілі	Очікувані результати	Критерії та показники ефективності
	роботи в команді. - Удосконалення умінь вирішення конфліктів та критичного мислення. - Організація тренінгів, семінарів, рольових ігор, кейс-аналізів.	педагогів. - Сприяти формуванню колективної відповідальності та командного духу.	комунікації. - Зростання кількості педагогічних ініціатив. - Підвищення рівня педагогічної майстерності.	участь у тренінгах та семінарах. - 65% відзначають покращення навичок командної взаємодії. - +40% зростання кількості спільних проєктів у колективі.
Організаційний	- Впровадження наставництва і менторингу. - Організація колективних проєктів, творчих	- Забезпечити сталість розвитку лідерських компетентностей у закладі. - Підвищити інноваційність та конкурентоспроможність закладу освіти.	- Зміцнення атмосфери довіри й співпраці. - Зростання інноваційної активності педагогів. -	- 80% молодих педагогів отримують підтримку наставників . - +50% збільшення

Рівень	Завдання	Цілі	Очікувані результати	Критерії та показники ефективності
	лабораторій, педагогічних студій. - Створення системи внутрішнього зворотного зв'язку.		Підвищення якості освітнього процесу.	кількості внутрішніх ініціатив та проєктів. - 70% педагогів задоволені системою зворотного зв'язку (за результатами опитувань).

Додаток Д





Додаток Ж







IN MANIBUS MAGISTRI FUTURUM PATRIAE EST

ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

ДИПЛОМ СЕРТИФІКАТ

№ PS 620251965811

ЗАСВІДЧУЄ, ЩО

Діна Кузьмова

ПОСІДАЄ **ПЕРШЕ МІСЦЕ**

ЗА ПІДСУМКАМИ ФІНАЛЬНОГО ТУРУ 12-го СЕЗОНУ від 20.06.2025 р.

НАЦІОНАЛЬНОГО (ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ВІДКРИТОГО)

КОНКУРСУ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

В НОМІНАЦІЇ «МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА (початкова освіта)»

за роботу: «Лист від Шерлока. Знайди помилку!».

НАБУТІ / ВДОСКОНАЛЕНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ

Знання і розуміння сучасних тенденцій розвитку освіти, інтеграційного підходу в навчанні.

Системне мислення, творчість, ініціативність, здатність співпрацювати. Професійно-педагогічні, інноваційно-дослідницькі.

Складання індивідуальних освітніх маршрутів для становлення учня як особистості й інноватора,

керування проектною діяльністю учнів, проектування власної програми професійного і особистісного зростання.

ЖУРІ КОНКУРСУ

Андрій Мірошніченко
голова правління
ГО «Креативні екосистеми,
викладач, автор курсів
підвищення кваліфікації

Вероніка Тормахова
Викладач, композитор,
кандидат наук, доцент КНУКіМ

Яна Ленъ
Викладач, автор навчальних програм,
стипендіат премії Гете Інституту,
призер видавництва Huber

Олена Корольова
Директор творчих конкурсів
НТЕ «Алея Зірок України»
і освітніх програм
OE AdverMAN Education

Лариса Бадья
Викладач вищої категорії,
кандидат наук

Ганна Вороніна
Викладач, кандидат наук,
автор понад 50-ти наукових праць
з педагогіки та методики викладання

Цей диплом-сертифікат відповідає п.13 постанови КМУ від 21 серпня 2019 р. №800
(із змінами і доповненнями (постанова КМУ від 27 грудня 2019 р. №1133)).

ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ

Інноваційна освітня екосистема
ADVERMAN EDUCATION

Національна творча екосистема
АЛЕЯ ЗІРОК УКРАЇНИ

Суб'єкт підвищення кваліфікації:
Громадська організація
«Креативні Екосистеми»
ЄДРПОУ 43534220, КВЕД 85.59
<https://edu.adverman.com>



ПОЛОЖЕННЯ
КОНКУРСУ



РЕЄСТР
СЕРТИФІКАТІВ



Творче об'єднання «СУЗІР'Я УКРАЇНА»
CONSTELLATION TALENTS EUROPE
CONSTELLATION WORLD TALENT NETWORK