

**ОСВІТНЄ ЛІДЕРСТВО У СУЧАСНОМУ НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ
ЗАКОРДОННЯ: КОНЦЕПТНА АКТУАЛІЗАЦІЯ**

Бондаренко Неллі Володимирівна,
к. пед. н., ст. наук. сп., пров. наук. сп.,
Інститут педагогіки НАПН України
Косянчук Сергій Володимирович,
к. пед. н., методист,
Київська гімназія східних мов № 1

Анотація. За 5-ю статтею (п. 1) Закону України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», державна політика у цій сфері має реалізовуватися передусім у процесі національно-патріотичного, військово-патріотичного виховання й громадянської освіти. Результати дослідження аксіологічних аспектів сучасних концепцій освітнього лідерства у науковому дискурсі закордоння сприятимуть актуалізації лідерства педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: українська національна ідентичність; українська громадянська ідентичність; освітнє лідерство; педагогічне лідерство вчителів.

Доктринальна реформа освіти в Україні, охоплюючи всі її галузі, напрями й ланки, скеровує педагогічну спільноту виробляти концептуальні орієнтири освітньої політики, які, звісно, не можуть не взаємодіяти з відповідним досвідом закордоння. Наразі в Україні дослідження сучасних концепцій освітнього лідерства, що наповнюють закордонний науковий дискурс, актуалізуються як своєрідна рефлексія на глобальні трансформації світоглядності, як потреба у теоретично-прогностичних напрацюваннях задля забезпечення процесів компетентнізації й формування у здобувачів освіти ключових умінь XXI століття.

Російсько-українська війна змінює світогляд більшості українців, актуалізується проблема національно-патріотичного виховання. Тож освітнє лідерство в Україні має уконтекстнюватися з національно-патріотичним вихованням [1]. Неабиякої ваги набуває пошук нових принципів, форм і методів управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти країни, спрямованих на ціннісність освітнього лідерства як управлінської парадигми, що набуває загальноєвропейської значущості, актуалізується у провідних державах світу.

На думку науковців, «намагаючись виважено і конструктивно підійти до перебудови освітньої системи, українська наукова спільнота має керуватися необхідністю: 1) максимально зберегти й розвинути те цінне, чого досягла вітчизняна педагогічна наука і практика, переосмислити його з позицій сьогодення і прийдешніх перспектив інтеграції в європейський і світовий освітній простір; 2) запозичуючи елементи зарубіжного досвіду, зберегти своє обличчя, не допустити зниження якості освіти, що неприйнятно для країни з традиційно високим рівнем освіти і культури, який сягає Київської Русі; 3) реалізуючи виховний потенціал освіти, керуватися світоглядними, ціннісними і духовним здобутками» [2, с. 613].

Освіта – цінності – лідерство – держава. Ця квадра, беручи початок з освіти, сягає держави й державності, перетворюючи завдяки національним цінностям освітнє лідерство на важливий інструмент самоусвідомлення й самоідентифікації особистості, де знання й усвідомлення народом власних цінностей, як зазначає дослідниця Н. Бондаренко, «забезпечує краще розуміння себе і своїх мотивів, чіткіше бачення пріоритетів, точніше визначення мети, логічніше розв'язування проблем і більш упевнене прийняття рішень, слідування правильному алгоритмові досягнення успіху» [3, с. 179].

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) є унікальним форумом, на якому уряди країн-членів працюють задля розв'язання економічних, соціальних і екологічних глобалізаційних проблем, не оминаючи шкільне лідерство. Дослідники В. Pont, D. Nusche, H. Moorman дають нам

розуміння того, як у деяких країнах ставляться до такого лідерства: лідерство школи стало пріоритетом у програмах освітньої політики в ОЕСР та країнах-партнерах, оскільки воно відіграє ключову роль у вдосконаленні класної практики, шкільної політики та зв'язків між окремими школами й зовнішнім світом. В Австрії школи для здобуття учнями індивідуальної освіти розробляють відповідні програми. Аналогічно, муніципальні початкові й молодші школи в Данії розробляють плани навчання для кожного учня. Школи у кількох країнах (Великій Британії, Ірландії, Іспанії) стикаються з проблемою забезпечення ефективної освіти для значної кількості здобувачів освіти - мандрівників і мігрантів. У шкільних програмах багатьох країн традиційно наголошується на пасивному вивченні напам'ять і дидактичному навчанні, орієнтованому на вчителя. Нове розуміння й підходи до навчання й викладання докорінно змінюють концепції навчання й пізнання учнями основ наук [4].

Лідерство слід осмислювати як динамічну функцію, – зазначає J. Szczuraczyński. Саме ця функція завдяки своїй інтерактивній природі диференціює комплекс керівних ролей, що з'являються й узалежнюються від контексту мінливого середовища [5, с. 5]. S. Visholm звертає увагу на особистість лідера. «В організаційному контексті важливо пам'ятати, що нас має цікавити особистість, яка приваблює завдяки своїй ролі, а не навпаки. Про особисте керівництво доходять висновків на основі лідерства. <...> важливі і особистість, і почуття [6]. Лідерство слід розуміти як реалізацію управлінської функції, що полягає у мотивації працівників, побудові організаційних зв'язків та розв'язанні конфліктів, – висновує M. R. Fairholm [7].

Здійснивши критичний огляд різноманітності теорії лідерства в аспекті орієнтації його на соціальні й педагогічні галузі, дослідники E. Lee, S. Lee, J. Han, H. Jin, M. Eom зазначають, що в результаті дослідження теорій лідерства лише деякі зі 105 аналізованих цільових його теорій були визнані корисними, що свідчить про необхідність критичного розгляду доцільності численних теорій лідерства. Водночас з'ясовано, що в педагогіці використовуються власні

теорії лідерства, а також існує можливість інтеграції між незалежними теоріями лідерства у межах педагогіки. Необхідно розробити теорію лідерства, що використовуватиметься в освіті прийдешнього, як інтегровану теорію, більш практичну для освітньої сфери [8].

У книзі «Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu», виданій 2015 року в Кракові, автори зазначають, що все більше усвідомлюється недосконалість простого перенесення у світ освіти моделей управління й функціонування організацій з інших сфер людської діяльності, наприклад, зі світу економіки й бізнесу. Водночас традиційна стійкість до змін є відчутним гальмівним елементом [9].

Трансформаційне лідерство має на меті вплинути на уявлення працівників про свою роботу так, щоб спонукати їх докласти додаткових зусиль, переконані E. Sørensen та J. Torfing [10]. Якщо навчати лідерства, то обов'язково слід пов'язувати навчання лідерства й обмін досвідом, і таке навчання, – зазначає D. Frey, не має бути спалахом. Це має бути нормою, тільки тоді є шанс на постійний розвиток [11, с. 9]. Розуміння лідерства змінилося за часів оцифрування (Beile J., Rieke C., Schöneberg K., Gabriel S.) – «Цифрове лідерство» характеризується прозорістю, комунікацією, зміненою структурою відповідальності, заохоченням ініціативи працівників та створенням можливостей для участі співробітників. <...> Лідерство, засноване на припущенні, що вищі ієрархічні рівні мають більше знань, інформації, втрачає свою заохочувальну привабливість. Трансформаційний стиль керівництва, у якому лідерство ґрунтується на спільних цінностях і баченнях, розглядається як альтернатива [12, с. 22].

Якщо йдеться про полісемічний характер концепції лідерства, то варто звернутися до праці J. Szczupaczyński «Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej» [5, с. 2–4]. Полісемічний характер концепції лідерства автор пропонує пояснювати опертям на три різні підходи до цього явища - атрибутивний, реляційний і функціональний. На думку дослідника, атрибуційний підхід передбачає, що лідерство слід розглядати як «сукупність

конкретних характеристик особистості, організаційну / соціальну роль або конфігурацію конкретних моделей поведінки»; «реляційний підхід осмислює лідерство як міжособистісні стосунки діадичного або групового характеру, суть яких полягає у добровільному підпорядкуванні, заснованому на індивідуальній стратегії лідера та колективному приписуванні лідерських якостей <...> функціональний підхід заснований на сприйнятті лідерства як функції організаційної системи, що реалізується щодо навколишнього середовища та його власних компонентів». «Новий зміст лідерства можна розглядати тут у контексті еволюції взаємозв'язку між сферою політики і сферою управління в сучасних державних системах», – резюмує J. Szczupaczyński [5, с. 10].

Полісемічний характер концепції лідерства, описаний J. Szczupaczyński, вказує на тріаду, пронизану синергією, -«атрибуційність» - «реляційність» - «функціональність». З погляду наукового ці поняття-концепти й справді доцільно диференціювати, вивчати як окремі явища, а в педагогічній практиці спостерігається їх взаємопроникність, взаємозумовленість, детермінантність і кореляційність. В Іспанії, наприклад, наявний інтерес до освітнього лідерства (Gratacos G., Ladron de Guevara B., Rodriguez I.), і дослідження зосереджуються на керівникові школи, залишаючи на периферії лідерство вчителів. Огляд джерел виявив обмежене розуміння критичної важливості лідерства вчителів. Воно зводиться до роботи в команді; підзвітності; відкритості до змін; рефлексії. Натомість інклюзивність, прийняття ризику, спільне бачення і стабільність майже не визначені. Акцент на аспектах лідерства вчителів торкається необхідності просуватись уперед, щоб модернізація в освіті більше стосувалася вчительської професії [13]. В інших країнах теж увага зосереджується на керівниках закладів освіти. Водночас є розуміння того, що освіта й підвищення її здатності до самовдосконалення – це не що інше як:

- надання директорам ширших повноважень, завдяки яким вони можуть вносити зміни в організаційну структуру;
- скасування старих нормативно-правових актів, що суперечать необхідній модернізації;

- розвиток методів навчання, які сприяють співробітникам в опануванні навичок управління змінами;
- створення спеціалізованих центрів у відділах освіти, що надають необхідну інформацію для процесу змін;
- розроблення навчальних програм для підвищення ефективності роботи директорів освіти з огляду на вимоги управління змінами [14].

Розглянемо інші бачення, проаналізувавши низку праць представників країн Сходу [15; 16]. Сунь Чженьсян Чжан Юру визнає, що вчителі є основою школи, а отже, має бути й лідерство з інформатизації вчителів, адже саме воно є «важливою частиною лідерства з інформатизації школи, а це означає, що вчителі свідомо використовують ідеї й уміння інформатизації <...> Інформаційна культура, як процес інформатизації освіти, характеризується чотирма аспектами: Це:

- здібності до опанування інформаційних технологій;
- лідерство у навчанні інформації;
- лідерство у галузі інформаційного професійного розвитку;
- лідерство в інформаційній культурі школи» [16].

Тож простежується авторська думка щодо нерозривності ланцюжка «учитель» – «інформаційна культура суспільства», яка має забезпечуватися інформаційно-технологічною грамотністю педагогічних працівників, а також інформатизацією закладу освіти як такого, що відповідатиме логіці трансформаційних та інноваційних перетворень: «особистість учителя» → «інформаційно-технологічна грамотність учителя» → «інформатизація закладу освіти» – «інформаційна культура суспільства».

Із розвитком інформатизації освіти педагогічне лідерство вчителів неunikнено матиме ознаки інформатизації, – зазначає Сунь Чженьсян Лю Сяоцуй, а поглиблена інтеграція інформаційних технологій в освітній процес сприятиме вдосконаленню професійної майстерності вчителів на тлі інформатизації, і навіть розвиткові школи <...> Саме тому педагогічне лідерство вчителя на тлі інформатизації, тобто інформатизаційне педагогічне

лідерство вчителя, виникає як виклик часу» [15].

Утім, є й застороги, на які звертають увагу М. Polat і А. І. Bakır, зазначаючи, що «завдяки технологіям соціальних мереж спілкування між окремими особами та організаціями в суспільстві стало дуже прозорим <...> така ситуація хоч і забезпечує комфорт у спілкуванні між окремими особами та організаціями, однак створює й атмосферу хаосу. Важливо забезпечити ефективне управління середовищами хаосу, які можуть виникнути внаслідок використання технологій на основі соціальних мереж» [17].

Здійснений контент-аналіз наукових джерел дає змогу виокремити певний досвід:

- атрибутивний, реляційний і функціональний підходи є ресурсом употенціювання взаємопроникності, взаємозумовленості, детермінантності й кореляційності концепцій освітнього лідерства;

- власні незалежні теорії педагогічного лідерства мають виходити за межі закладу освіти, позиціонуватися як інноваційні й пропонуватися до апробації і впровадження в інших закладах загальної середньої освіти;

- ефективне управління середовищами хаосу, які виникають і можуть з'явитися внаслідок використання технологій на основі соціальних мереж, детермінують освітньо-педагогічне лідерство, що спонукає віднаходити шляхи полегшення перебігу цих процесів в освітніх організаціях;

- лідерські позиції мають усе більше охоплювати учнів/студентів, які підпадають під поняття «мандрівники» й «мігранти» («біженці»);

- на основі лідерства державний сектор має працювати задля розв'язання економічних, соціальних і екологічних глобалізаційних проблем, зокрема освітніх;

- необхідно досліджувати, моделювати, прогнозувати розвиток «цифрового лідерства», яке стає лідерством без кордонів;

- справжнє освітньо-педагогічне лідерство неможливе без модернізації вчительської професії;

- трансформаційний стиль керівництва, у якому лідерство ґрунтується на

спільних цінностях і баченнях, має розглядатися як альтернатива, за якої долаються «непластичність», «неоперативність», «несучасність»;

- трансформаційні й інноваційні перетворення в освіті мають просуватися алгоритмічно: «особистість педагогічного працівника» → «інформаційно-технологічна грамотність педагогічного працівника» → «інформатизація закладу освіти» → «інформаційна культура суспільства»;

- удосконалення класної практики, шкільної політики та зв'язків між окремими школами має орієнтуватися на зв'язок із зовнішнім світом;

- шкільне лідерство має враховувати значущість як особистості, так і емоційної сфери здобувача освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. *Національно-патріотичне виховання у контексті сучасних викликів: методичні рекомендації*. Київ: Фенікс, 2022. 64 с. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732103>.

2. Бондаренко Н. В., Косянчук С. В. Актуальність парадигмоємних зрушень в освітній теорії і практиці. *Modern research in world science. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference*. SPC «Sci-conf.com.ua». Lviv, Ukraine. 2022. Pp. 612–618.

3. Бондаренко Н. В. Ціннісна самоактуалізація учнівства як ресурс уреальнення української національної ідеї. *Проблеми цивілізаційної суб'єктності України: місія науки і освіти*. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2022. С. 178–188. URI: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732333>.

4. Pont B., Nusche D., Moorman H. *Improving School Leadership*. Vol. 1: Policy and practice. Paris, 2008. 198 p.

5. Szczupaczyński Jerzy. *Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej*. URL: http://www.cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f88972f5-7820-44a6-910e-791a29ed6c11/c/Szczupaczynski_J._Nowe_wzory_przywodztwa_w_administracji_publicznej.pdf.

6. Visholm S. Offentlig ledelse set gennem en organisationspsykologisk

linse – kritik og anbefalinger. *Forskerbidrag til Ledelseskommisionen*. URL: https://ledelseskom.dk/files/media/documents/forskerbidrag_hjem.pdf.

7. Fairholm M. R. *Trans-leadership. Linking Influential Theory and Contemporary Research* [w:] R. S. Morse, T. F. Buss, C. M. Kinghorn (red.). *Transforming Public Leadership for 21st Century*. Armonk-New York-London, 2007. P. 114.

8. 이은혜 (한국직업능력연구원) , 이승연 (서울대학교) , 한지예 (서울대학교) , 진형정 (서울대학교) , 엄문영 (서울대학교. 리더십 이론의 다양성에 대한 비판적 검토: 사회과학 및 교육학 분야를 대상으로. *교육행정학연구*. 2021. том 39. No. 1 C. 1–42. URL: <https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE10616780>

9. *Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu* [Освітнє керівництво. Запрошення до діалогу]. Wyd. I [pod red. G. Mazurkiewicza], Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2015. 216 s.

10. Sørensen E., Torfing J. Ledelse er noget vi skaber sammen. *Forskerbidrag til Ledelseskommisionen*. URL: https://ledelseskom.dk/files/media/documents/forskerbidrag_hjem.pdf.

11. Frey D. Braucht die öffentliche Verwaltung eine neue Führungskultur? Effektivität und Effizienz des Führungskräfte Trainings angesichts enormer Erwartungen (Verwaltung Berlin 07v3.ppt). *Ludwig-Maximilians-Universität München*. 82 s. URL: https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Downloads/LG_1/PG_BC/Vortrag_Frey.pdf?__blob=publicationFile.

12. Beile J., Rieke C., Schöneberg K., Gabriel S. *Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung ein handlungsleitfaden*. Onlineprinters GmbH. 2019. 64 s.

13. Gratacos G., Ladron de Guevara B., Rodriguez I. A Study of Teacher Leadership Concept in Institutional Documents in Spain. *Research in Educational Administration & Leadership*. 2021. Vol. 6, Issue 1. Pp. 241–275. DOI: 10.30828/real/2021.1.8.

14. يريلمد القيادة الأدوار. السديعي بديتر بن الله عبد بن عبد. URL: <https://mobt3ath.com/uplode/books/book-216.pdf>.

15. 孙祯祥 刘小翠 教师信息化教学领导力 概念 内涵与调查分析 《现代
远距离教育》2015年 第4期. URL:
<http://www.cqvip.com/qk/96570x/201504/665906702.html>

16. 孙祯祥 张玉茹 教师信息化领导力的概念、内涵与理论模型 《现代远
程教育研究》2015年 第1期. URL:
<http://www.cqvip.com/qk/85074x/20151/663493458.html>.

17. Polat Murat, Arabaci İmam Bakır. Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar.
Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks. 2014. Vol. 6, No. 1.
Pp. 257–275. URL: <https://zfwf.org/admin/files/issues/548-2396-1-PB.pdf>.