

Список використаних джерел:

1. Розвиток інформаційно-цифрової компетентності педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти: кол. моногр. за заг. ред, Л. Г. Петрової. Суми: Мрія, 2021. 300 с.
2. Воротникова І.П. Умови формування цифрової компетентності вчителя у післядипломній освіті. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2019. № 6. С. 101-118.
3. Сандуляк Т.В. Нові компетенції викладачів і слухачів для роботи із системами електронної освіти та медицини. Проблеми сучасної освіти. 2019. №9.

*Мандрагеля Володимир Андрійович,
професор кафедри методики професійної
освіти та соціально-гуманітарних
дисциплін Білоцерківського інституту
неперервної професійної освіти ДЗВО
«Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук
України, доктор філософських наук,
професор*

РОЗПОДІЛЕНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГА

Якісна підготовка фахівців в умовах пандемії та диджиталізації, динамічних трансформацій на ринку праці, появи цілого спектру нових професій вимагає формування у них інноваційних компетентностей, набуття принципово нових знань, навичок та вмінь. Значну роль при цьому відіграє налагодження ефективної співпраці педагогів та студентів (учнів, слухачів), що значною мірою залежить від домінуючих типів та стилів керівництва. Відтак, концепція розподіленого лідерства (РЛ) та її практичне застосування стають доволі актуальними. Її адепти та прихильники ставлять перед собою амбітні цілі – інтегрувати різні підходи у цілісну концепцію, що має доволі високу практичну значущість. В ній фокус увагу зміщується з характеристик окремого лідера або особливостей ситуації на залучення до процесу вироблення, прийняття рішень та їх реалізації широкого загалу співробітників, педагогів, студентів (учнів, слухачів) не тільки в контексті формальної освіти, але й далеко за її межами.

Загальні питання лідерства в освіті досліджували як вітчизняні (В. Кремень, Н. Ничкало, О. Товканець, О. Юрик) так і зарубіжні (Й. Бармен, Д. Белл, Л. Даскал, П. Друкер, П. Хайлінгер) дослідники. Концепцію розподіленого лідерства предметно вивчали, аналізували та розробляли П. Вудс, С. Дей, П. Гронн, К. Лейтвуд, Д. Спіллейн, А. Харріс та багато інших.

Витоки розподіленого лідерства деякі вчені ведуть з II тисячоліття до н.е. [6]. А. Харріс датує початок розгортання проблематики РЛ серединою ХХ ст., іноді прямо називається праця відомого соціального психолога К. Гіббса «Лідерство» (1954 р.). Проте, переважна більшість фахівців вважає, що глибокий аналіз цього феномену розпочався у 1980-х рр., а системне дослідження – на початку ХХІ ст. Зокрема, таку

думку висловлює авторитетний вчений Р. Болден у праці «Розподілене лідерство в організаціях: огляд теорії та досліджень» (2011 р.) [1].

Вчені по різному трактують сутність та зміст розподіленого лідерства. Так, П. Гронн визначає 3 його типи: спонтанна співпраця, де формується команда фахівців, які мають різні знання, навички та досвід для вирішення однієї чи кількох конкретних завдань; інтуїтивні робочі відносини, де розподіл обов'язків між членами команди відбувається поступово; інституціоналізована практика, коли всередині команди створюються стабільні групи для вирішення конкретних проблем [4]. Багато прихильників має інша типологія РЛ: формальний розподіл, коли керівництво делегується; прагматичний розподіл, де лідерські ролі розподіляються між різними дійовими особами; стратегічне розподілення, де відбувається залучення нових людей з різноманітними знаннями та можливостями; поступовий розподіл, коли лідерські якості набуваються з досвідом; опортуністичний розподіл – у випадку, коли члени команди беруть на себе додаткові обов'язки, які виходять за рамки їхніх повноважень; культурний розподіл: де лідерство, природно, беруть на себе члени організації/групи [5].

Сьогодні питання РЛ отримало нове бачення і потужний імпульс для розвитку. Зокрема, В. Кук розглядає декілька сфер діяльності, де воно має відчутний ефект: формувати атмосферу взаємної довіри та відповідальності, незважаючи на витрачені моральні, інтелектуальні, фінансові та тимчасові зусилля; врахувати всі «за» і «проти» для прийняття рішень, забезпечити активну участь членів команди в обговореннях; адекватно сприймати реальні проблеми та цілеспрямовано розвивати співпрацю, взаєморозуміння, прозорий та відкритий обмін інформацією; будувати гнучкі та ефективні системи зворотного зв'язку тощо [2].

Іспанський дослідник І. Гарсія визначає декілька вимірів РЛ: спільне бачення місії та цілей організації; запровадження та поширення практики лідерства; системне підвищення кваліфікації педагогів та ускладнення їхніх завдань, що передбачає роздуми, діалог, створення позитивної та ефективної спільної культури; практику прийняття спільних рішень [3, 193-194].

Ми також погоджуємося з думкою британського експерта-практика Б.Соллі, що ефективне функціонування РЛ неможливо без запровадження трьох принципових речей: автономності, звітності (відповідальності) та спроможностей. Іншими словами, РЛ неефективне, якщо заклад освіти не має певної свободи дій у плануванні і здійсненні своїх рішень. З іншого боку, це передбачає звітність та відповідальність керівників та педагогів за результати діяльності. І, зрештою, кожне рішення має підтримку у вигляді надання певних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо) [7].

Розмаїття підходів щодо сутності та змісту розподіленого лідерства особливо не впливає на його потенційні можливості. Жваві дискусії та обговорення будуть продовжені. Зміст, сутність та спрямованість РЛ має доволі широкий спектр інтерпретацій. Однак, попри різні підходи, думки та ідеї фахівці вже досягли консенсусу у багатьох питаннях.

Сьогодні можна стверджувати про декілька ключових моментів: розподілене лідерство не призначене для виявлення чи заміни індивідуального чи формального лідерства; воно орієнтоване на підвищення ролі соціальної взаємодії, ініціативи,

креативності та самостійності педагогів у розробці та реалізації стратегічних рішень разом з керівниками різних рівнів у освітньому процесі. Слід також зазначити, що РЛ спрямовується на покращення взаємодії членів команди, забезпечує єдність розуміння й застосування різноманітних мотиваційних механізмів, сприяє більшій згуртованості команди. Необхідно також підкреслити, що розподільне лідерство здатне зменшити розрив між лідерами та їх співробітниками, ініціювати бажання тарі спроби заохочувати членів колективу до розподілу функцій лідерства. Дуже важливим є й те, що РЛ передбачає різноманітність ролей, до яких залучаються керівники закладів освіти, педагоги, студенти (учні, слухачі) у соціальних контекстах і ситуаціях, які ґрунтуються на обов'язках та відповідальності, а не на посаді в організації. І, насамкінець, практика розподільного лідерства має широко поширюватися через співпрацю, колективні зусилля та координацію усіх членів команди (структури, організації).

Список використаних джерел:

1. Bolden R. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*. 2011. Vol. 13. P. 251–269.
2. Cook V. Distributed Leadership Can Help with Recovery After the Pandemic. WCET. 25/06/2021. URL.: <https://wcetfrontiers.org/2021/06/25/distributed-leadership-help-recovery-after-pandemic/> (Last accessed: 13.01.2022).
3. García Carreño Ingrid del Valle. Distributed leadership in educational organizations in Madrid: case study. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*. 2021. Vol. 16. No. 1. P. 189-209.
4. Gronn P. Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*. 2002. Vol. 13. P. 423–451.
5. MacBeath J., Oduro G.K.T. and Waterhouse J. Distributed Leadership in Action: A Study of Current Practice in Schools. Nottingham: National College for School Leadership, 2004. 63 p.
6. Oduro G.K.T. Distributed leadership' in schools: what English headteachers say about the 'pull' and 'push' factors. Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester, 16–18 September 2004. URL: <http://www.leeds.ac.uk/eucol/documents/00003673.htm> (Last accessed: 18.01.2022).
7. Solly B. Distributed leadership explained. *Secondary education*, 24 January 2018. URL: <https://www.sec-ed.co.uk/best-practice/distributed-leadership-explained/> (Last accessed: 10.01.2022)

*Матвієнко Людмила Анатоліївна,
Трубляк Галина Миколаївна, викладачі ВСІП
«Вінницький торговельно-економічний коледж
КНТЕУ»*

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ QR-КОДІВ У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

QR-код (від англ. quick response – швидкий відгук) – матричний (двовірний) код, розроблений і представлений у 1994 р. Denso Wave, японська дочірня фірма компанії Denso, постачальник корпорації Toyota, розробила коди для маркування вузлів та компонентів, щоб прискорити логістичні процеси у сфері виробництва