

10. Pro zatverdzhennia Kontseptsii zbalansovanoho rozvytku ahroekosystem v Ukraini na period do 2025 roku [About the consolidated concept of balanced development of agroecosystems in Ukraine for the period up to 2025] *Nakaz Ministerstva ahrarnoi polityky Ukrainy № 208. (2003)* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0280555-03#Text> [in Ukrainian].
11. Svyrydenko V. Ye., Babich O. H., Kyrychok L. S. (2005). *Lisivnytstvo* [Lisivnistvo]. (2nd ed.). Kyiv. [in Ukrainian].
12. Stoletie uchrezhdeniya lesnogo departamenta. 1798–1898. [Centenary of the establishment of the forestry department. 1798–1898]. (1898) Sankt-Peterburg. [in Russian].
13. Tkach V. P. (2010). Suchasni problemy rozvytku lisovoi nauky [Current problems of development of fossil science]. Materials of sciences. conf. «Lisivnycha science: turns, success, prospects» (pp. 3–5). October 12–14, 2010, Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
14. Tretiak P. R., Pavliuk V. V. (2004). Pivtora stolittia Lvivskoi shkoly lisivnytstva [Science of the Lysivnichii] *Naukovi pratsi Lisivnychoi akademii nauk Ukrainy*, (3), 11–16. [in Ukrainian].
15. Turkin V. A. (1986). Sovershenstvovat' podgotovku lesnykh specialistov. [To improve the training of forest specialists.] *Lesnoe hozjajstvo*, (6), 3–6. [in Russian].
16. Fursenko I. D. (1968). Kharkovskiy ordena Trudovoho Krasnogo Znameny selskokhoziaistvennyi ynstytut ymeny V. V. Dokuchaeva. [Kharkov Agricultural Institute named after V. V. Dokuchaev] Kiev. [in Russian].
17. Florovskiy F. N. (1927). Reorganizacija-li? [Reorganization, is it?]. *Lesnoe hozjajstvo, Lesopromyshlennost' i Toplivo*, (1), 53–54. [in Russian].
18. Sokol I. (1966). Lesnik ili master lesa. [Forester or forest master.] *Lesnoe hozjajstvo*, (3), 65–68. [in Russian].
19. Shlapakov P. I. (1975). Sovershenstvovat' strukturu nizovogo lesohozjajstvennogo zvena. [To improve the structure of the lower forestry link.] *Lesnoe hozjajstvo*, (12), 29–30. [in Russian].
20. Expert Consultation on Forestry Education Rabat, Morocco 17–19 October 2001. URL: <http://www.fao.org/3/y2993e/y2993e00.htm#TopOfPage> [in English].

Отримано редакцією 20.10.2021 р.

УДК 37.07:005.95

DOI: 10.31376/2410-0897-2021-3-47-216-225

ЛІДЕРСТВО ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Сосненко Оксана Вячеславівна

аспірантка

Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка

e-mail: ososnenko@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-1506-896X

Гребеник Тетяна Вікторівна

кандидат педагогічних наук, доцент, директор

Класичний фаховий коледж Сумського державного університету

e-mail: up.grebenik@gmail.com

ORCID 0000-0002-1780-4393

Волосук Тетяна Вікторівна,

кандидат педагогічних наук, викладач

Класичний фаховий коледж Сумського державного університету

e-mail: volosuk2016@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3527-5085

У статті розглянуто теоретичні основи лідерства в системі управління закладом освіти, а також проаналізовано наукові джерела, які стосуються феномену лідерства в менеджменті з конкретизацією поняття «освітній менеджмент». Проведено порівняльну характеристику категорій «лідер» та «менеджер». Систематизовано риси та навички сучасного освітнього лідера, вимоги до якого обумовлені реформами в галузі освіти та особливостями управління закладом освіти в умовах конкурентного зовнішнього середовища. Проаналізовано напрями практичної реалізації лідерських навичок на прикладі закладу освіти з метою досягнення поставлених цілей. Визначено сукупність соціально-психологічних якостей сучасного керівника освітнього закладу, який має лідерський потенціал.

Ключові слова: освітній менеджмент, лідерство, типи лідерства, лідер, лідерські риси, лідерські навички, лідерський потенціал.

Постановка проблеми. Освіта у XXI ст. є основним індикатором соціального та економічного розвитку суспільства. Але в умовах реформування освітньої галузі та збільшення реальної автономії закладів докорінно змінюється значущість керівних функцій управлінців,

які розширюються за рахунок появи нових ступенів освіти, розвитку сучасних технологій та комунікацій, а також на основі впливу зовнішніх факторів на ринок освітніх послуг. Крім цього, актуальності набуває проблема формування управлінської освітянської еліти, від лідерських якостей якої залежить розвиток не лише освіти та науки, але й суспільства загалом.

У зв'язку із цим набуває актуальності проблема розширення фундаментальних базових знань діючих керівників закладів освіти та розроблення системи формування сучасних лідерських навичок на всіх освітніх рівнях при підготовці майбутніх менеджерів для галузі освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання побудови ефективної системи управління цікавлять учених-дослідників досить давно. Так, проблема лідерства була озвучена ще у працях стародавніх філософів Конфуція, Аристотеля і Платона. Пізніше сутність лідерських якостей окреслювали К. Юнг, Ф. Ніцше, Н. Макіавеллі. Значний внесок у дослідження феномену лідерства було зроблено на початку XX ст. у рамках теорії управління (Ф. Тейлор, П. Друкер, М. Мескон). Системні дослідження феномену лідерства в менеджменті були проведені Ф. Фідлером, К. Левіном, Р. Танненбаумом, І. Вешлером, К. Бланшар, Р. Лайкертом, Дж. Коттером та іншими відомими науковцями.

Сьогодні провідною метою наукових розвідок у цій сфері є розвиток теорій лідерства в сучасних умовах господарювання (Ф. Хміль, В. Лозниця, Л. Новохацька, Л. Сергеева) та виявлення типових якостей успішних лідерів (І. Адізес, С. Гармаш, А. Дяків, О. Євтіхов).

Слід зазначити, що деякі зарубіжні та вітчизняні науковці конкретизують зміст лідерства в освітній галузі (П. Брей, Дж. Грейс, Н. Мараховська, Д. Зербіно, В. Міляєва, А. Ключко), акцентуючи увагу на формуванні рис та навичок сучасного освітнього лідера (Б. Калдвелл, Б. Мурден, Н. Семченко, А. Сбруєва, Ж. Петрович, А. Мітлош), розвитку лідерського потенціалу (Д. Алфімов, С. Калашніков, В. Ягоднікова, О. Хмизова), а також на формах та методах психологічної підготовки менеджерів освітніх організацій (Л. Карамушка, К. Мілютіна та ін.).

Але, незважаючи на значну увагу науковців до феномену лідерства в менеджменті, питання формування успішного освітнього лідера вимагають пошуку сучасних алгоритмів, методів та підходів.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження ролі лідерства як елементу побудови ефективної системи управління закладом освіти на основі реалізації лідерських якостей та навичок керівників, а також лідерського потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Початок XXI століття для освіти став епохою реформувань, що зумовило потребу в освітніх лідерах, здатних бути агентами змін, які зможуть зорієнтувати освітню галузь на досягнення стратегічних та інноваційних цілей, а також будуть спроможні керувати сучасними автономними закладами освіти, що є учасниками конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг.

Тривалий час концепції лідерства переважно розвивалися в рамках теорії менеджменту, а поняття лідерства, менеджменту та управління ототожнювалися. Сьогодні ці поняття мають різне тлумачення, в тому числі у сфері управління закладом освіти.

З наукової точки зору, управління є більш загальним поняттям, що поширюється на всі системи без винятку (політичні, соціальні, технічні тощо). Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему, унаслідок якого досягається упорядкованість її структурних компонентів, їх розвиток відповідно до поставленої мети. Базовими складовими організації як системи є її технічна та соціальна підсистеми.

У рамках нашого дослідження особливу увагу привертає саме управління соціальною підсистемою, яка об'єднує працівників організації з певним рівнем знань, вмінь та навичок. Функціонування соціальної системи певним чином упорядковується через встановлення правил внутрішнього розпорядку, форми контролю, механізм відповідальності тощо [1, с. 12].

Менеджментом називають професійну організацію систем управління, пов'язаних з діяльністю людей у конкурентних сферах, підтримання їх ефективного функціонування. П. Друкер трактує менеджмент як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований

натовп на ефективну, цілеспрямовану й продуктивну групу.

В енциклопедії освіти менеджмент (від англ. «to manage» – «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою») - це одна з головних функцій управління, в якій відбувається процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) (СУ) на об'єкт управління (ОУ) – соціальну систему, що функціонує в ринкових умовах, унаслідок якого відбувається якісна зміна об'єкта управління, підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [2].

Педагогіка відокремлює менеджмент закладів освіти від управління будь-якою іншою організацією. Тому управління закладом освіти трактується вченими як організація спільної діяльності педагогічного колективу з іншими учасниками педагогічного процесу, технічним (обслуговуючим) персоналом та громадськістю, яка передбачає застосування наукового підходу до управління, оптимальне використання ресурсів та потенціалу організації, гуманних та раціональних засобів керівництва та методів досягнення ефективності діяльності, якості освітніх послуг й розвитку освітньої організації [3].

Є. Хриков вважає, що управління закладом освіти – це діяльність керівної підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу й реалізації цілей навчального закладу [4].

На основі проведеного аналізу наукових підходів до визначення категорій «менеджмент» та «управління закладом освіти» автори вважають за доцільне запропонувати таке тлумачення дефініції «освітній менеджмент» – це особливий професійний вид діяльності, який вимагає врахування унікального змісту усіх управлінських функцій в процесі життєдіяльності освітньої організації, що відповідає за навчання та виховання здобувачів освіти.

Для ефективної роботи організації дуже важливими є не лише сформовані у ньому стосунки та соціально-психологічний клімат, але і те, яким чином спрямовується діяльність персоналу, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці та отримати найбільший ефект від їх роботи. Відповідно, управлінська роль менеджера полягає у тому, що менеджер – це людина, яка відповідає за отримання результатів іншими людьми.

Зауважимо, що керівник закладу освіти відіграє значну роль у досягненні задоволеності учасників освітнього процесу, наприклад, якістю відповідних послуг або сформованим освітнім середовищем. Успіх або досягнення, що отримуються, залежать від здатності керівника визначати потреби закладу освіти та підтримувати творчу педагогічну спільноту. Для цього особливо необхідна налагоджена співпраця і довіра між керівниками закладів освіти та педагогами.

Доцільно констатувати, що сучасний керівник закладу освіти повинен бути компетентним у питаннях удосконалення освітніх програм і використання різноманітних методів навчання та оцінювання. Ця здатність тягне за собою потребу в ознайомленні з інноваціями в галузі педагогіки та інтеграцію їх у свій заклад освіти. У сфері управління персоналом директори керують педагогічним колективом, який виконує навчальні та виховні завдання. При цьому керівник з високим почуттям професійної самоефективності вміє здійснювати об'єктивне оцінювання роботи педагогів з подальшим аналізом та розповсюдженням передового педагогічного досвіду в освітньому середовищі.

Беззаперечним є факт, що на довіру педагогів до керівника закладу освіти впливає лідерство директора, яке відображає його компетентність, послідовність, надійність, відкритість, повагу та чесність.

Здійснюючи аналіз наукової літератури, ми бачимо, що лідерство сьогодні має велику кількість трактувань. Вивчення феномену лідерства в освіті почалося в 60-х роках ХХ століття. До 1980-х років керівник освітньої організації розглядався виключно як адміністратор, що належить до ієрархічної структури влади. Починаючи з 1980-х, керівник закладу освіти отримав статус освітнього лідера (instructional leader), тобто особи, яка відповідає за освітні

досягнення здобувачів освіти

Сьогодні вчені розглядають лідерство як один із процесів організації та управління малою соціальною групою, який сприяє досягненню групової мети в оптимальні терміни і з оптимальним ефектом. Л. Сергєєва трактує поняття лідерства як можливість впливати на людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення цілей команди, організації чи підприємств.

С. Гармаш вважає лідером особистість, яка має розвинуті комунікативні вміння, здатна словами ефективно впливати на інших людей, та з якою бажає співпрацювати більшість колективу.

На думку Т. Вежевич, лідер – це член групи, за яким всі інші члени визнають право приймати найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів усієї групи й визначають спрямованість її діяльності [5].

Принципово новим підходом до розуміння сутності лідерства в управлінні є думка І. Адізеса про те, що ідеального лідера не існує і не може існувати. Однак існує ідеальне лідерство – його забезпечує ефективна команда та середовище, в якому перебуває керівник-лідер [6].

Наразі вченими встановлено низку відмінностей між поняттями «лідер» і «менеджер», серед яких основні полягають у тому, що менеджер – це адміністратор, який спирається на систему, працює за цілями інших, контролює, а лідер – це новатор, який мотивує колег, працює із цілями очолюваної ним групи, надихає, довіряє, володіє найважливішими для групи особистісними якостями (табл.1).

Таблиця 1

Відмінні риси менеджерів та лідерів

Менеджер (керівник)	Лідер
Адміністратор	Новатор
Командує людьми	Вчить людей
Контролює	Довіряє
Спирається на систему	Спирається на людей
Викликає в людей страх	Викликає в людей натхнення
Говорить «я»	Говорить «ми»
Сварить за помилки	Шукає шляхи усунення помилок
Знає, як треба працювати	Показує, як треба робити
Підтримує	Розвиває
Приймає рішення	Перетворює рішення
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Розглядає все у близькій перспективі	Має довгострокові плани
Робить справу правильно	Робить правильну справу

Ідеальним варіантом з позицій менеджменту на практиці є ситуація, коли керівник і лідер закладу освіти є однією особою, яка при здійсненні своїх функцій працює не тільки в межах формальних повноважень, а й надає власний приклад, частіше використовує соціально-психологічні методи впливу для досягнення цілей організації.

Феномен лідерства в освітньому закладі можна розглядати за допомогою типізації лідерства, що представлена у дослідженнях Д. Рівза. Учений вважає запропонований підхід корисним з огляду на конкретизацію ключових лідерських якостей, які можна використовувати керівникам закладів освіти для ліквідації слабких сторін в діяльності організації (табл. 2.).

Сьогодні у багатьох працях науковців констатовано зв'язок між успішною реалізацією цілей освітньої організації та лідерськими рисами керівника.

Зауважимо, що, хоча теорію лідерських рис критикували протягом багатьох років, а сучасна наука стверджує, що універсальних рис лідерства не існує, є риси, критично важливі в певних типах лідерства.

Доведено, що більшість управлінських та лідерських рис, які пов'язані з успіхом у роботі, були фактично вимірами особистості. Тому він припустив, як і було запропоновано

десятиліттями раніше, що деякі люди мають особисті риси або характеристики, що дозволяють їм бути компетентними лідерами, а інші їх не мають.

Таблиця 2

Виміри лідерства в освітніх організаціях [7]

Тип лідерства	Характеристика
1. Лідерство передбачення	Сформоване бачення власної професійної діяльності та визначені конкретні дії для її успішної реалізації
2. Лідерство у стосунках	Основою внутрішньогрупових відносин є лідерські якості (чесність, принциповість, довіра, неупередженість)
3. Системне лідерство	Системний погляд на функціонування закладу освіти та налагодження ефективної взаємодії між учасниками освітнього процесу
4. Рефлексивне лідерство	Рефлексія є основою продуктивної управлінської та педагогічної діяльності в закладі освіти та полягає в аналізі невеликих перемог та невдач, документуванні конфліктних ситуацій та практичного досвіду
5. Співробітницьке лідерство	Прийняття рішень у кожній організації відбувається на трьох рівнях: Рівень 1: одноосібне прийняття рішень; Рівень 2: колективне прийняття рішень Рівень 3: одностороннє прийняття рішень адміністрацією з питань безпеки та цінностей організації
6. Аналітичне лідерство	Успішні лідери-аналітики критично підходять до обробки інформації, оскільки часто не мають однозначних відповідей при вирішенні проблемних ситуацій
7. Комунікативне лідерство	Особисті комунікації між учасниками освітнього процесу є запорукою успіху, незважаючи на розвиток сучасних каналів передавання інформації (засоби мобільної телефонії, електронна пошта, соціальні мережі тощо)

Так, у наукових доробках деяких сучасних дослідників уявлення про лідерство керівників обґрунтовуються наявністю в людини внутрішньопсихічних здібностей (директора відносно до себе) та міжпсихічних здібностей (навички, що дозволяють керувати іншими людьми).

У свою чергу, дослідники М. Френд та Дж. Кук сформували концепцію рис та навичок ефективних керівників закладів освіти, яка включає:

1) здібності людини: а) внутрішньоособистісні здібності; б) міжособистісні (соціальні) здібності;

2) стратегічні здібності: а) внутрішньоорганізаційні здібності; б) міжорганізаційні здібності [8].

Людські здібності представляють аспект відносин, а стратегічні здібності – аспект завдань і функцій лідерів (або керівників).

Внутрішньоособистісні здібності – це доступність людини до її власних емоційних станів: здатність розрізняти різні емоції, маркувати їх, дарувати їм символічні коди з метою розуміння та направлення власної поведінки в потрібному напрямі.

Міжособистісні (соціальні) здібності – це здатність розуміти та усвідомлювати почуття, думки та наміри інших людей, а також розрізняти їх за темпераментом та мотивацією.

Міжособистісні здібності дозволяють людині розпізнавати наміри та прагнення інших людей, навіть коли ці наміри непомітні, і відповідно діяти або приймати рішення. Означена здатність заснована, по-перше, на розпізнаванні ситуацій, в яких необхідно допомагати іншим, активізувати їх та контролювати виконану роботу, та, по-друге, з метою захисту організації. Зазначимо, що ця здатність значною мірою є природною рисою людини, але також вимагає певних знань.

Міжособистісні здібності спостерігаються серед освітніх менеджерів та лідерів, досвідчених батьків, педагогів, вихователів, а також серед інших працівників у сфері освіти. Міжособистісні здібності є соціальними якостями людини або так званими «soft skills».

Проявами міжособистісних (соціальних) здібностей, як правило, є:

1) Емоційна виразність: здатність транслювати та випромінювати почуття та ставлення;

2) Емоційний чутливість: здатність розшифровувати емоції, переконання або ставлення інших, або сигнали що стосується боротьби за владу;

3) Соціальна експресивність: здатність самовиражатися у суспільстві та ініціювати бесіду в групі;

4) Соціальна чутливість: здатність до розуміння висловлювати та визнавати соціальні правила та норми;

5) Емоційний контроль: здатність регулювати емоційне спілкування і контролювати мову тіла;

6) Соціальний контроль: саморепрезентація – поведінка, спрямована на подання людиною інформації, що описує власний унікальний образ іншим людям.

Стратегічні здібності керівників – це загальноаналітичні здібності, що включають логічне мислення та концептуалізацію складних відносин, креативність під час формулювання ідей та вирішення проблем, здатність розуміти й аналізувати події всередині та поза межами організації, розрізняти тенденції, передбачати зміни та визнавати можливості й потенційні проблеми.

Стратегічні здібності розглядаються у двох аспектах: 1) внутрішньоорганізаційні та 2) міжорганізаційні.

1) Стратегічна внутрішньоорганізаційна здатність виражається в розумінні та аналізі подій в організаційній структурі, виокремлення напрямів, зв'язків та відносин усередині організації. Виражається у впливі на соціальні сили в організації та у розгляді організації як системи. Ця здатність включає розуміння того, як різні функції в організації пов'язані та залежать одна від одної, а також як зміни в одній частині організації впливають на інші її частини.

2) Стратегічні міжорганізаційні здібності проявляються у здатності всебічно розуміти цілі, політику та дії організації в політичному, соціальному та громадському оточенні організації.

Варто зазначити, що охарактеризована вище здатність веде до прийняття стратегічних рішень щодо злагоджених міжорганізаційних відносин та продуктивних взаємин із зовнішнім середовищем.

У рамках теми дослідження цікавим є представлення науковцями лідерських якостей менеджера освітньої організації, які розподілено на три рівні розвитку лідера: індивідуальний, внутрішньогрупової взаємодії та творчий, кожен з яких містить набір лідерських якостей менеджера, а саме:

1. Індивідуальний рівень (активність і домінування, впевненість і самовпевненість у собі, рефлексивність, прагнення до успіху, готовність до ризиків).

2. Рівень внутрішньогрупової взаємодії (професіоналізм, здатність впливати на людей, довіра до людей, здатність вести за собою команду, комунікабельність, діюча емпатія, емоційна стриманість, міжособистісна чутливість, терпимість до людей).

3. Творчий рівень (креативність, гнучкість в поведінці) [9].

Сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідники також називають обов'язковими рисами кваліфікованого освітнього менеджера ґрунтовну загальну освіту, широку професійну підготовку і високий освітньо-культурний рівень, уміння швидко поновлювати і поповнювати знання [10].

Водночас з огляду на окреслену проблему цікавою є концепція «керівника 5-го рівня», автор якої – американський консультант у галузі управління Джим Коллінз. Він вважає, що феномен «5-го рівня» полягає в реалізації керівників не через власний успіх, а за допомогою досягнення більшої мети. Концепція «керівників 5 рівня» суперечить думці про те, що для здійснення перетворень у закладах освіти необхідні лише визнані лідери з високою самооцінкою. Керівники 5 рівня є прикладом амбівалентності, поєднуючи в собі скромність і волю, сором'язливість і відважність, простоту і власну значущість [11, с. 113].

На основі проведеного аналізу наукових джерел доцільно систематизувати та охарактеризувати професійні навички ефективних керівників закладів освіти, які включають:

– навички, не пов'язані з роботою (загальні управлінські навички, які не обов'язково стосуються безпосередньо управління закладами освіти), а саме: загальне адміністративне управління закладом освіти як організацією, управління персоналом та зовнішні зв'язки, що полягають у встановленні та підтримці взаємовідносин закладу освіти із зовнішнім середовищем;

– навички, пов'язані з конкретною роботою (стосуються конкретно закладу освіти), а саме: керівництво закладом освіти як освітньою організацією; та у навчальному керівництві: керівництво шкільною педагогікою.

Проаналізуємо практичні аспекти реалізації професійних навичок керівників вітчизняних закладів освіти.

1. Навички, не пов'язані з роботою:

1.1 Загальне управління, або загальний менеджмент – це навичка, не пов'язана з роботою. Вона пов'язана з умінням керувати освітньою організацією загалом, наприклад, визначення потреб закладу в різних видах ресурсів, планування, встановлення цілей (формування стратегії, підготовка річного плану роботи закладу освіти), прийняття рішень, делегування повноважень, контроль та моніторинг результатів діяльності (фактичне виконання рішень і планів), координація, зворотний зв'язок з учасниками освітнього процесу (систематичне анкетування, «скринька довіри», цифрові канали зв'язку) та інше.

1.2 Управління персоналом. Керівництво людьми є частиною загального менеджменту. Але в освітніх організаціях повинна існувати така система управління персоналом, в якій керівник виконує роль ключової фігури, мотивує персонал своїми ідеями, новаторством та об'єктивною оцінкою виконаної роботи. Наприклад, це особливо актуально при ліцензуванні в закладі освіти нових спеціальностей (чи освітніх програм), під час процедури атестації педагогів або в ході зовнішнього моніторингу діяльності закладу з боку органів влади.

1.3 Зовнішні зв'язки. Протягом останніх років учені приділяють особливу увагу навичкам зовнішньої комунікації в керівника в усіх сферах менеджменту, який розглядає організацію як ланку соціального ланцюга, як систему, відкриту для впливу. Сьогоднішні керівники не закриваються зі своєю командою в стінах закладу освіти і не можуть відокремитися від свого зовнішнього оточення. В епоху цифрових комунікацій, децентралізації повноважень, ресурсів та відповідальності, а також розширених можливостей батьків щодо вибору закладу освіти на ринку освітніх послуг керівники виконують активну роль у налагодженні ефективних відносин закладу освіти зі стейкхолдерами.

Стейкхолдери – це особа або група осіб, які мають власні інтереси у будь-яких рішеннях або діях закладу освіти. До них можна віднести: здобувачів освіти та їхніх батьків, педагогів та інших працівників закладу освіти, роботодавців, громадські та профспілкові організації, державні органи влади (МОН, управління освіти тощо).

Зовнішні відносини можна класифікувати як навички, не пов'язані з певною роботою, оскільки вони можуть сприйматися як частина загальних навичок управління освітньою організацією.

2. Навички, пов'язані з конкретною роботою.

Керівництво закладом освіти або навички, пов'язані з лідерством у межах закладу освіти, в основному є комунікативними та включають:

2.1 Навички щодо надання переконливих пояснень та аргументації рішень (наприклад, рішення щодо реструктуризації, закупівель матеріально-технічних засобів тощо).

2.2 Навички щодо оцінювання існуючої кон'юнктури освітнього ринку та надання прогнозів для досягнення стратегічних цілей закладу освіти (наприклад, розширення ліцензії, вихід на нові ринки за результатами опитувань потенційних споживачів освітніх послуг).

2.3 Навички щодо заохочення учасників освітнього процесу (наприклад, преміювання педагогів за успішне проходження акредитації освітніх програм, заохочення здобувачів освіти за особливі успіхи у навчанні або перемоги у конкурсах, олімпіадах та конференціях різних рівнів, стимулювання до участі в програмах академічної мобільності, надання матеріальної допомоги особам, що її потребують, тощо).

2.4 Прийняття рішень щодо діяльності закладу освіти, зокрема, у сфері організації освітнього процесу (наприклад, упровадження дистанційного або змішаного навчання з використанням сучасних освітніх платформ, проведення заходів наукового, позанавчального, спортивного спрямування та ін.).

2.5 Налагодження ефективних комунікацій з учасниками освітнього процесу (наприклад, участь у заходах з профорієнтації, організація електронного документообігу, систематичне оновлення інформації на сайті закладі освіти, зворотний зв'язок зі здобувачами освіти, їхніми батьками та педагогічним колективом тощо).

На практиці поширеною є ситуація, коли новопризначений менеджер, застосовуючи особисті лідерські риси, у разі довіри підлеглих часто отримує на певний часовий термін додатковий потенціал, який може бути трансформований у лідерський потенціал.

Лідерський потенціал – це сукупність соціально-психологічних якостей, які відповідають потребам закладу освіти і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій його функціонування. У контексті нашої теми передбачається наявність у лідера-керівника освітньої організації таких навичок і здатностей:

- здатність управляти собою та своїм часом (тайм-менеджмент);
- громадянські та суспільні цінності (патріотизм, духовність);
- чіткі особисті цілі та стратегічне мислення;
- особиста відповідальність та самозростання;
- навички щодо розв'язання конфліктів;
- здатність впливати на оточуючих, переконувати їх;
- уміння навчати і розвивати підлеглих (тренінги, підвищення кваліфікації, академічна мобільність);
- здатність формувати та розвивати ефективні команди (робочі та проєктні групи, експертні комісії);
- креативність і здатність до інновацій (творчі майстерні, наукові гуртки педагогічні експерименти).

Кожна людина може розвивати й удосконалювати закладений у ній лідерський потенціал. Але слід зазначити, що здатність до лідерства істотно збільшується з набуттям професійної майстерності та життєвого досвіду.

Отже, на підставі зазначеного ми дійшли висновку, що ефективним керівником закладу освіти є той, який використовує лідерські якості на навички з метою впливу на думки й поведінку підлеглих та планує, організовує, контролює їх діяльність для розв'язання завдань, поставлених перед освітньою організацією, передаючи їм своє стратегічне бачення й допомагаючи їм адаптуватися до нововведень.

Висновки. Реформування освітньої галузі України та складні соціально-економічні умови господарювання закладів освіти вимагають сьогодні від керівника освітньої організації ухвалення оригінальних, творчих та одночасно економічно обґрунтованих рішень. У цій ситуації керівник має бути одночасно і менеджером, і лідером, який в умовах збільшення автономії закладів освіти забезпечить виконання стратегії та поточних планів організації шляхом паралельного застосування владних повноважень, прийняття ризикованих рішень, інноваційності та соціально-психологічних важелів впливу на колектив. Ми переконані, що підготовка сучасних освітніх лідерів та розвиток їх лідерського потенціалу має бути визначальним напрямом політики кадрового забезпечення освітньої галузі. При цьому саме системний підхід до цієї проблеми має забезпечити формування лідерського світогляду та отримання досвіду лідерської взаємодії керівників закладів освіти в процесі розбудови сучасної вітчизняної освітньої галузі.

Список використаної літератури

1. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
2. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
5. Ключко А. О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Т. 31 (70). № 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/349937331_LEADERSHIP_AS_AN_INNOVATIVE_MANAGEMENT_STYLE_OF_AN_EDUCATIONAL_ORGANIZATION_MANAGER (дата звернення: 10.12.2021).
6. Адизес И. Развитие лидеров: как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / пер. с англ. 3-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2012. 259 с.
7. Key K. The learning leader. How to focus school improvement for better results (by Douglas B. Reeves): Executive Book Summary. March, 2012. URL: <https://www.keithdwalker.ca/s/Learning-LeaderReevesEBS.pdf> (дата звернення: 14.12.2021).
8. Cook J. Sustainable school leadership : The teachers' perspective. *International Journal of Educational Leadership*. 2014. 9(1). P. 1–17. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf> (дата звернення: 14.12.2021).
9. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> (дата звернення: 07.12.2021).
10. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
11. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В. В. Крижка; авт. кол.: Василь Крижко, Валерій Радул, Сергій Клепко, Григорій Луценко, Ольга Старокожко, Сергій Немченко, Юлія Кондратенко. Київ: Освіта України, 2020. 465 с.

LEADERSHIP AS AN ELEMENT OF EFFECTIVE EDUCATIONAL MANAGEMENT

Sosnenko Oksana

Postgraduate Student

Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University

Grebenyk Tetyana

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Director

Classic Professional College of Sumy State University

Volosiuk Tetyana

Candidate of Pedagogical Sciences, Lecturer

Classic Professional College of Sumy State University

Introduction. *With the reform of the educational sector and the increase in real autonomy of educational institutions, the managerial functions of managers and the requirements for modern educational managers are changing, which in turn requires the creation of such a management elite in the educational sphere, whose leadership qualities will determine the development not only of education and science, but also of society in general.*

Purpose. *The aim of the article is to research the role of leadership as an element of building an effective educational management system based on the realization of leadership and leadership skills as well as leadership potential.*

Methods. *Comparison, generalization, analysis of thesis studies, psychological and pedagogical literature and scientific periodicals were used.*

Results. *The theoretical basis of leadership in the system of management of an educational institution is considered, as well as a comparative characteristic of categories «leader» and «manager» is carried out. Practical aspects of the realization of the basic skills of a modern leader have been defined, using the example of an educational institution. The features and skills of a modern educational leader have been systematized, and the requirements for this are dictated by educational reforms and the characteristics of the management of an educational institution in a competitive environment. It has been shown that the effectiveness of the management of an educational institution in today's realities depends in most cases on the leadership qualities of managers.*

Originality. *An interpretation of the definition of «educational management» is proposed and scientific approaches to understanding the content of leadership in education are systematized. Based on the analysis, it has been proven that leadership in the education sector is specific, as it includes not only a high level of intellectual development, but also the ability to generate ideas, produce new educational technologies, update the internal creative potential of teachers, initiate their self-development and introduce innovative approaches to management with a view to increasing the competitiveness of the institution.*

Conclusion. *An effective supervisor of an institution is one who uses leadership skills to influence the opinions and behaviour of subordinates to achieve organizational goals. At the same time, the practical realization of the professional skills of the heads of educational institutions has the greatest socio-economic effect, provided that the head and the leader are one person. The authors therefore consider that the development of a model for the training of modern leaders is a promising area for further research.*

Key words: *educational management, leadership, types of leadership, leader, leadership traits, leadership skills, leadership potential.*

References

1. Shkilniak M. M., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. (2017). *Menedzhment [Management]*. Navchalnyi posibnyk. Ternopil: Krok. [in Ukrainian].
2. Kremen V. H. (Ed.). (2008). *Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of Education]*. Kyiv: Yurinkom Inter. [in Ukrainian].
3. Marmaza, O. I. (2017). *Menedzhment osvitoi orhanizatsii [Management of educational organization]*. Kharkiv: TOV «Shhedrasadyba». [in Ukrainian].
4. Khrykov, E. M. (2006). *Upravlinnianavchalnym zakladom [Management of educational institution]*. Kyiv: Znannja. [in Ukrainian].
5. Klochko A. O. (2020). Liderstvo yak innovatsiinyi styl upravlinniamenedzhera osvitoi orhanizatsii [Leadership as an innovative management style of an educational organization manager]. *Vchenizapysky TNU imeni V.I. Vernadskogo - Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadsky*, 31 (70), 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/349937331_LEADERSHIP_As_An_Innovative_Management_Style_Of_An_Educational_Organization_Manager. [in Ukrainian].
6. Adyze, Y. (2012). *Razvitiye liderov: kak ponyat svoj stil upravleniya i effektivno obshchatsya s nositelyami inyykh stiley [Leader development: how to understand your management style and communicate effectively with carriers of different styles]*. Trans. with English 3rd ed. Moskva: AlpynaPablysher. [in Russian].
7. Key, K. (2012). The learning leader. How to focus school improvement for better results (by Douglas B. Reeves): *Executive Book Summary*. URL: <https://www.keithdwalker.ca/s/Learning-LeaderReevesEBS.pdf>.
8. Cook, J. (2014). Sustainable school leadership: The teachers' perspective. *International Journal of Educational Leadership*, 9 (1), 1-17. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf>.
9. Miliayeva V. R. (Ed.). (2021). *Osvitnii liderstvo: vid teorii do praktyky [Educational leadership: from theory to practice]*. Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka [Elektronne vydannia]. Kyiv ; Kryvyi Rih : Vyd. R. A. Kozlov. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> [in Ukrainian].
10. Nikolaenko, S. M. (2019). *Kerivnyk zakladu osvity (orhanizatsiino-pedahohichni ta pravovi osnovy upravlinskoj diialnosti) [Head of an educational institution (organizational-pedagogical and legal bases of administrative activity)]*. (2nd ed.). Kyiv: NUBiP Ukrainy. [in Ukrainian].
11. Kryzhko V. V. (Ed.). (2020). *Menedzhment v osviti [Management in education]*. Kyiv: Osvita Ukrainy. [in Ukrainian].

Отримано редакцією 28.11.2021 р.

УДК 316.4:371.21-376

DOI: 10.31376/2410-0897-2021-3-47-225-235

ІНКЛЮЗИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПРОВІДНИЙ АСПЕКТ УПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Сінельников Сергій Олегович

аспірант кафедри педагогіки, психології, соціальної роботи та менеджменту
Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка
e-mail: senya33-2-31@ukr.net
ORCID ID: 0000-0001-7959-3176

У статті розглянуто проблему створення й формування інклюзивного освітнього середовища та інклюзивної культури для всіх учасників освітнього процесу в контексті сучасної школи в теоретико-практичних аспектах. Розглянуто теоретичні поняття інклюзивного освітнього середовища та інклюзивної культури в освітніх закладах. Матеріали статті дозволяють зробити висновок про своєчасність й доцільність вивчення, інтегрування закордонного досвіду щодо формування інклюзивної культури та залучення до цінностей інклюзії, які потрібно враховувати для забезпечення освітнього процесу з дітьми з особливими потребами в умовах інклюзії.

Ключові слова: інтеграція, інклюзія, соціальна інклюзія, інклюзивна освіта, культура, інклюзивна культура, освітні заклади, діти з особливими освітніми потребами.