



и образования» / Н. Деменева. – Нижний Новгород, 1993. – 250 с.

4. Лапшина І. Підготовка майбутніх учителів початкових класів до проведення інтегрованих уроків гуманітарного циклу / І. Лапшина, Н. Лазаренко // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми. – Київ ; Вінниця, 2002. – С. 226–232.

5. Любарська О. Інтеграційні процеси в освіті / О. Любарська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/zbirniku/13/5.pdf>

6. Метешкин К. Кибернетическая педагогика: теоретические основы управления образованием на базе интегрированного интеллекта : [монография] / К. Метешкин. – Международный Славянский университет. – Х., 2004. – 400 с.

7. Теоретико-методологічні засади інтеграції змісту гуманітарної освіти у вищих навчальних закладах негуманітарного профілю : [монографія] / Г. Онкович, М. Бойченко, Н. Дем'яненко, З. Донець, В. Карачун, В. Кобченко, П. Куляс, Г. Лесик, О. Олексюк та ін. ; за заг. ред. Г. Онкович. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 336 с.

8. Шпилевая С. Формирование готовности студентов к реализации интегрированного обучения в начальной школе дисс. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика; история педагогики и образования» / С. Шпилевая. – Калининград, 1990. – 208 с.

9. Rhodes T. Assessing Outcomes and Improving Achievement : Tips and Tools for Using Rubrics / T. Rhodes. – Washington, DC : Association of American Colleges and Universities, 2010. – 51 p.

УДК 316.46:37.014

ЛІДЕРСТВО В ЗАГАЛЬНІЙ СЕРЕДНІЙ ОСВІТІ: АКТУАЛЬНІСТЬ, СУТНІСТЬ, СКЛАДНИКИ

Гондюл І.Л., аспірант

*Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України
директор*

Середня загальноосвітня школа І–ІІІ ступенів № 158 м. Києва

Стаття присвячена проблемі впровадження засад теорії та практики лідерства в управління закладом середньої освіти. Здійснено аналіз сучасних концепцій лідерства і визначено можливість їх використання в освітній практиці. Запропоновано розглядати партисипативний підхід як найбільш відповідний цілям і завданням функціонування школи. З огляду на те, що лідерство є результатом співробітництва, взаємодії багатьох осіб, здійснено спробу визначити основні складові частини моделі лідерства, що є своєрідним керівництвом для директорів шкіл, які хочуть впроваджувати лідерство в управління закладом середньої освіти.

Ключові слова: *лідерство в освіті, партисипативне лідерство, співучасть, освітній лідер, лідерський потенціал, навчання і розвиток.*

Статья посвящена проблеме внедрения принципов теории и практики лидерства в управление общеобразовательным учреждением. Осуществлен анализ современных концепций лидерства и определена возможность их использования в образовательной практике. Предложено рассматривать партисипативный подход как наиболее соответствующий целям и задачам функционирования школы. Учитывая то, что лидерство является результатом сотрудничества, взаимодействия многих лиц, предпринята попытка определить основные составляющие модели лидерства, что является своеобразным руководством для директоров школ, которые хотят внедрить лидерство в управление общеобразовательным учреждением.

Ключевые слова: *лидерство в образовании, партисипативное лидерство, соучастие, образовательный лидер, лидерский потенциал, обучение и развитие.*

Hondiul I.L. LEADERSHIP IN COMPREHENSIVE EDUCATION: ACTUALITY, ESSENCE, COMPONENTS

The article deals with problems of implementing the theory and practice of leadership in school management. Modern concepts of leadership were analyzed and the possibility of their usage in educational practice was determined. Participatory approach was proposed to be considered as being the most appropriate one to the goals and objectives of school functioning. Considering that leadership the result of cooperation and interaction of many people, the trial to determine the major components of educational leadership model is implemented. They are peculiar guide for head teachers who aspire to implement leadership in management of an institution.

Key words: *leadership in education, participatory concept, participation, educational leader, leadership potential, training and development.*



Постановка проблеми. В Україні традиційно вважається, що якість освіти залежить, передусім, від роботи вчителів, їхньої професійної підготовки та компетентності. Звідси – значні вимоги до результатів роботи представників цієї сфери. Насправді, освітній процес є набагато складнішим процесом, ніж викладацька діяльність вчителів. Одним із ключових елементів, вирішальним для отримання високих результатів в освіті, є спосіб управління школою як соціальною інституцією, а це значною мірою залежить від осіб, які нею керують, розуміння ними своїх завдань і можливих способів їх реалізації, повноважень і відповідальності.

Директори шкіл у сучасних умовах – це особи, які теоретично мають значну формальну владу, виконують функції керівників, але практично є контролерами вчителів і організаторами процесу матеріального забезпечення, вдосконалення шкільної інфраструктури, відповідальні за безпеку організації. Насправді, у більшості сучасних директорів немає досвіду для започаткування або ведення процесу змін. Мало хто рефлексує щодо ролі директора школи, забезпечення належного викладання й освітнього процесу, створення спільноти педагогів і учнів, стимулювання навчання впродовж життя (професійний розвиток вчителів), адже задача сучасної школи – навчати як вчитися.

Отже, управління закладом середньої освіти є тією сферою, в якій необхідні принципові зміни, і принциповим напрямом таких змін може стати використання нового підходу до управління – теорії та практики лідерства. Саме потенціал лідерства може забезпечити реформування і розвиток окремих шкіл і загалом усієї освітньої системи. В усіх суспільних інститутах керівник-лідер незамінний для забезпечення нормального функціонування як усієї системи, так і окремої організації.

Вітчизняній школі необхідне сучасне управління, що ґрунтується на співпраці та постійному зв'язку з людьми, ефективно використовує всю різноманітність взаємовідносин і цінностей, притаманних кожній організації. Для цього необхідне виконання різних функцій, що стимулюють організаційні ініціативи, моделюють стосунки між людьми, надихають кожного на дії. Ці функції розглядаються як лідерські.

Важливість лідерства для розвитку школи безперечна, але сприйняття сутності лідерства кризь призму особистісних рис, що характеризують лідерів, помилкове. Все це корелюється з Концепцією Нової української школи [6] та новим Законом України «Про освіту» [4]. Дотепер теоретичні

та практичні вимоги до директорів шкіл зосереджені в основному на особистості керівника – його здібностях і обов'язках, і не враховують роль спільноти, яку він очолює. Функція ж лідера виконується в групі; без групи ця функція не існує. Лідерство буде найбільш ефективним там, де вітається співучасть (партиципація), делегування, довіра до інших осіб і демократичний підхід. Саме вони мають стати безумовними елементами моделі управління закладом середньої освіти на основі парадигми лідерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останнє десятиліття дослідники і практики наголошують на необхідності імплементації парадигми лідерства в управлінні освітою. Лідерство в освіті визначається як сучасний підхід для підвищення ефективності функціонування шкіл. На думку С. Калашнікової, прихід до закладів освіти керівників-лідерів стане поштовхом до змін організаційного рівня, «реформатування» освітніх інституцій, а саме: дасть змогу запустити в організаціях механізми саморозвитку; сприятиме формуванню позитивної творчої атмосфери; запровадженню інновацій; змінить сам стиль взаємодії та спілкування [5, с. 207].

Відповідно до теорії «героїчного лідерства», лідерами вважаються особи, які на власний розсуд вирішують вигляд організації і ведуть свій колектив до успіху (Б. Гейтс); або особи, які йдуть попереду, вказуючи іншим напрям (П. Друкер). Інколи лідерство трактується як поведінка, інколи як певна властивість індивідуальності, комплекс ознак, які сприяють тому, що деякі особистості, більш діяльні, ніж інші, досягають певних цілей (М. Кетс де Врис). Підхід, сконцентрований на ознаках індивідуальності, спрямований на виокремлення тих індивідуальних рис, які дозволять визначити майбутнього лідера і вказати напрям дій. Насправді, важко однозначно визначити, які риси є гарантією лідера.

На противагу лідерству, орієнтованому на особистість, існує група теорій лідерства з акцентом на діяльність і групи. Зокрема, В. Бенніс вважає, що лідерство – це вміння перетворювати бачення на дійсність [8, с. 29]. Часто лідерство визначається як процес впливу на інших (Дж. Максвел, Е. Шейн, Б. Сімонтон) [7, с. 63] з метою спільного досягнення узгоджених цілей організації (Дж. Альстон, П. Нортхаус) [7, с. 63]. Лідерство розуміється як специфічний груповий процес, що відбувається через взаємодію між людьми (І. Вешлер, Р. Болден) [7, с. 63]. Нам імпонує визначення Х. Оуена, В. Ходжсона і Н. Газзарда,



які вважають, що лідерство ґрунтується на вивільненні як власного потенціалу, так і потенціалу оточуючих для досягнення високих цілей і нових можливостей [7, с. 63].

Дж. МакБет визначає лідерство в освіті як окрему форму освітньої практики, що ангажує відкритий діалог, концентрує на навчанні, створює умови, що сприяють навчанню; лідерство дозволяє однаково розподіляти владу і відповідальність [14, с. 43]. У такому баченні процесу навчання ніщо не обмежує лідерства чи в контексті цілої організації, чи однієї з її груп, таке бачення розкриває значні можливості лідерства в сучасній освіті.

Здійснений огляд наукових публікацій підтверджує актуальність дослідження проблеми упровадження парадигми лідерства в управлінні освітою.

Постановка завдання. Як бачимо, у науковій літературі можна знайти різні тлумачення і підходи до лідерства, адже багато авторів намагається віднайти найбільш відповідне означення його специфіки. Наразі немає однозначного трактування поняття «лідерство в закладі середньої освіти». За визначенням, поданим в «Енциклопедії освіти», лідер в освіті – це «особа чи інституція, яка здійснює діяльність у сфері освіти, спрямовану на її розвиток, а досягнення і результати цієї діяльності є дороговказом для інших» [3, с. 454]. У цьому визначенні акцентується увага на бажаних досягненнях і результатах і не вказується, яким чином вони здобуваються.

У статті ми ставили собі за мету сформулювати власне визначення поняття «освітнє лідерство», визначити найбільш перспективний підхід до управління школою і виділити складники моделі управління закладом середньої освіти на основі парадигми лідерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі наявні підходи до лідерства охоплюють класичну (теорії «визначних особистостей», «лідерських рис», поведінкова, ситуативна), трансакційну, трансформаційну, розподілену, партисипаційну концепції тощо. Різноманітність концепцій свідчить про зміни в розумінні лідерства, що виникли історично. Водночас різні види лідерства практикуються в сучасних організаціях.

Розглянемо основні положення різних концепцій лідерства і визначимо можливості їх використання в закладі середньої освіти в сучасних умовах.

Класичний підхід до розуміння лідерства (classical leadership) опирається на два ключові елементи: харизматичну особистість, що домінує над всіма навколо,

і її формальну владу разом із пов'язаним із нею апаратом, способами підтримувати покору і впливати на підлеглих. Класичний лідер насаджує своє бачення та свою особистість, пригнічує індивідуальність і домінує над своїми підлеглими, унеможливаючи повною мірою автономний розвиток, що є суто індивідуальним для кожного окремого суб'єкта.

Класична концепція лідерства, так само як і наступна, трансакційна, здаються непридатними для школи, в якій головною метою постає індивідуальний розвиток як центральна мета освітньої організації.

Концепція трансакційного лідерства (transactional leadership) з другої половини ХХ ст. домінує в багатьох сучасних організаціях. Як і раніше, тут існує формалізація і централізація влади, лідер – головний відповідальний за рішення, що приймаються, незважаючи на те, що він вислуховує погляди інших сторін. Оскільки лідер і його послідовники перебувають на різних рівнях організаційної ієрархії, то перший, завдяки своєму вищому статусу, має право вимагати виконання, звідси – і його право винагороджувати старанних працівників і карати недбалих. Міжособистісні стосунки тут ґрунтуються на обміні, але не на спільному взаємному розвитку. Недоліком такого підходу до лідерства є те, що він не враховує індивідуальність (автономність) особистості, а це не сприятиме її розвитку.

Трансформаційне лідерство (transformational leadership) ще називають візіональним (visionary leadership). Творчі рішення, що приймаються трансформаційними лідерами, мають на меті включення всіх членів групи і врахування їхніх зауважень. Приводом залучення співробітників стає харизматична особистість лідера, його творче та креативне бачення. Незважаючи на відсутність формалізації, влада, як і раніше, залишається в центрі, лідер визначає напрям дій і контролює колектив. Хоча і в інший спосіб він, однак, насаджує свій погляд і позбавляє підлеглих шансу на автономний розвиток. Напрямок розвитку організації задається відповідно до бачення (візії) лідера, і може бути несумісним із потребами індивідуального розвитку. Тому такий підхід не відповідає потребам освітніх організацій, які індивідуальний розвиток людини мають ставити в центр своєї системи цінностей.

Концепція дистрибутивного лідерства (distributed leadership) пов'язана з необхідністю делегування повноважень, що за своєю природою є дією центральною керуваною. Рішення, принаймні на початку цього процесу, приймає лідер, розділяючи владу в організації на власних умовах.



Ця концепція, крім того, що передбачає широке залучення співробітників до управління організацією, висуває ідею, що будь-яка організація здатна стати ефективною за умов компетентності не тільки керівника, але й співробітників, ідентифікації кожного співробітника зі спільною метою організації, докладання колективних зусиль, не нав'язливої координації виконуваних робіт [13, с. 90]. Головним недоліком тут теж є ігнорування потреб особистісного розвитку, що в контексті освітньої організації є неприпустимим.

Ще один підхід до розуміння лідерства – партисипативний (*participative leadership*), ще можна назвати мережевим, органічним, залучувальним. У цій концепції акцент перекладається з одного лідера на кількох, або навіть групу, в якій може бути один або кілька лідерів. Члени команди, природно, стають лідерами у сферах, якими займаються. Важливими є взаємодії між членами організації. Кожен член організації частково відповідальний за рішення, що приймаються, і має на це реальний вплив. Одна з важливих умов досягнення цілей організації – відчуття себе кожним її членом частиною цілого, а також можливість індивідуального розвитку, яку дає спільна робота. Управління ґрунтується на взаємній повазі та довірі, лідер створює простір для розвитку всіх членів організації. Суттєвою є тут цілковита децентралізація влади і відхід від формальної влади. Лідером може бути кожен, залежно від потреби і конкретної ситуації, в якій опинилася організація. Лідерство – вже не тільки здатність впливати на людей, а здатність впливати на людей через вивільнення їхньої сили і потенціалу (залучення), а також сприяння розвитку [1].

Незважаючи на різноманітність концепцій, можна виділити ключові компоненти феномена лідерства: це завжди динамічний процес, що існує в контексті групи, пов'язаний із впливом одних осіб на інших, і стосується реалізації цілей [15, с. 3]. Нові концепції (розподіленого лідерства (*shared leadership*), обслуговуючого (*servant leadership*), «контактного» (*contacted leadership*), «звільняючого» (*liberating leadership*) – інші теоретичні конструкти, ґрунтовані на акцентуванні (домінуванні) певної характеристики у взаємостосунках у групі.

На нашу думку, найбільш перспективною концепцією управління в закладі середньої освіти є партисипативне лідерство. Партисипативне лідерство є результатом органічного розвитку всього колективу організації, вдосконалення її організаційних ресурсів. Це відбувається, звичайно, під керівництвом особи, лідера, який, однак, не нав'я-

зує свій шлях команді, а вміло підтримує індивідуальний розвиток людей у команді й організації загалом, а також спирається на розвиток інших членів колективу для свого власного розвитку на основі взаємності.

В основі партисипативного лідерства лежить ідея командної роботи, співучасті підлеглих в ухваленні управлінських рішень, особистісної мотивації до співучасті. Своїм власним прикладом, сенситивним ставленням до думок співробітників, забезпеченням умов для вільного вираження зауважень і пропозицій лідер сприяє згуртованості членів організації, включенню в усі процеси, усвідомленню ними спільності цілей і кумуляції їхніх сил і здібностей, вивільненню лідерського потенціалу кожного співробітника закладу освіти.

Для лідерства в закладі середньої освіти розвиток є центральною цінністю. Вхідження в глибокі міжособистісні стосунки, що вимагають інтенсивного, багаторівневого міжособистісного спілкування, є надзвичайно важливим у процесі особистісного розвитку. А орієнтація на процеси навчання має вирішальне значення як для розвитку особистості, так і для розвитку організації загалом.

Таке розуміння лідерства ідеально вписується в контекст організації сфери освіти. На нашу думку, лідерство в закладі середньої освіти – це створення умов для досягнення інституційних цілей шляхом залучення в процес усіх його співробітників.

Лідерство в закладі середньої освіти не може спиратися на наявні схеми поведінки, знання, вміння і компетенції, що характерні для традиційних (орієнтованих на жорсткі адміністративні вертикалі) освітніх інституцій. Лідерство в закладі середньої освіти передбачає колективну дію, взаємодію, індивідуальний розвиток, навчання і зміни, отже, вимагає створення розвивального середовища.

Лідерство не є ознакою окремої особи чи навіть групи, воно є організаційною ознакою – результатом співробітництва, взаємодії багатьох осіб. Цінність лідерства в закладі середньої освіти – це широка партиципація співробітників у процес створення бачення майбутнього закладу, а також прийняття рішень і впровадження їх в життя, водночас взявши відповідальність за результати.

Потенціал лідерства в закладі середньої освіти пов'язаний не з харизмою, авторитетом чи баченням окремої особи, а із здатністю залучення до співпраці (співучасті) членів педагогічного колективу в процес діяльності; у результаті зростає потенціал самого лідерства як такого. Лідер



у сфері освіти з метою отримання бажаних результатів стимулює потенціал інших членів команди так, щоб кожен міг внести свою частку в процес виконання завдань. Виконання завдань зумовлюється прийнятою в освіті системою цінностей. Завдяки лідерству в закладі середньої освіти виявляється потенціал усіх педагогів – справжні лідери повинні спільно з командою створювати середовище, що дозволить усім навчатися і вирішувати проблеми. Парадигма лідерства в закладі середньої освіти створює нове завдання для осіб, наділених обов'язками керівника, – директорів шкіл. Вони повинні формувати лідерство як організаційну якість – здатність до ефективної діяльності завдяки залученню всіх працівників у процес управління.

У наш час неправильно є позиція, коли формальний лідер бере на себе всю відповідальність за якість роботи організації чи кінцевий результат. Однією з умов розвитку лідерства в закладі середньої освіти є надання особам, які не обіймають управлінської посади, повноважень і відповідальності за реалізацію певних завдань. Виконання функції освітнього лідера означає необхідність вироблення високого рівня самосвідомості та відчуття власної значущості, але водночас залишення простору співробітникам, педагогам як для роботи, так і для успішного розвитку.

Лідерство в закладі середньої освіти – це процес, схожий на саме навчання,

оскільки пов'язаний із розвитком здібностей до виконання завдань якнайкраще, й одночасно з відчуттям сенситивності (чутливості), поваги до інших та задоволення гідності. К. Бланшарт, описуючи концепцію настановлення інших до повноцінної професійної діяльності (управління), вказує на те, що сучасні лідери мусять започаткувати процес співробітництва таким чином, щоб дати можливість проявитися в усіх працівників прихованим здібностям до управління, що безперечно виникають у них разом із набутими знаннями, досвідом, мотивацією, а також спрямовувати їхні сили на отримання значних результатів [1].

Директор-лідер ділиться своєю владою і заохочує до якнайкращої взаємодії, допомагаючи іншим повірити в себе, побачити і використати власний потенціал. Він повинен також запевняти співробітників у слушності обраних ними шляхів роботи, правильності прийнятих рішень, сприяти подоланню невпевненості, що часто виникає з отриманням самостійності.

Ефективна модель функціонування закладу середньої освіти на основі парадигми партисипативного лідерства створюється на основі суспільної угоди між керівником – директором школи і педагогами-фахівцями. Така модель повинна забезпечити організації не просто існування, а виконання нею її специфічних завдань. У закладі, де культивується лідерство, зменшується вплив на її членів, на їхню діяльність че-



Рис. 1. Основні складники моделі освітнього лідерства

Розроблення автора



рез винагороди і покарання, і збільшується – завдяки спільно виробленому відчуттю сенсу роботи і внутрішній потребі реалізації сформульованої спільно мети. Ресурсом досягнення успіху тут є не індивідуальні дії, а соціальна взаємодія.

Навчання – культурний і емоційний процес, а також це – управління людьми, які є учасниками цього процесу. Лідерство в закладі середньої освіти – це вплив на інших завдяки глибокому, особистісному контакту. Лідерство в школі – це вмiле використання своїх здібностей із метою виконання завдань якнайкраще, водночас із відчуттям співучасті, сенситивності, поваги до інших і задоволення всіх учасників.

Вищезазначене дозволяє нам виокремити складники лідерства в закладі середньої освіти (рис. 1).

Розкриємо зміст кожного компонента.

1. Концентрація на процесі навчання і розвитку. У закладі середньої освіти з високим потенціалом лідерства мета діяльності ясна й акцентована. У кожному аспекті діяльності школи видно, що пріоритетом є навчання, зокрема й професійний розвиток педагогів.

2. Рефлексія, адекватність контексту. Рефлексія над умовами функціонування, потребами спільноти, суспільними трендами, філософією і підходами до процесу навчання, що супроводжується адекватними діями (адекватність контексту). У школі з високим потенціалом лідерства на перше місце висуваються переконання в сенситивності дій, бажання пошуку нових рішень, толерантність до можливих помилок, що можуть виникнути внаслідок нових підходів.

3. Партиципація (співучасть) і діалог. Постійна підтримка і залучення до співучасті всіх працівників закладу середньої освіти в процесі співробітництва та діалогу (партисипація), завдяки чому визначаються напрями діяльності. У школі з високим потенціалом лідерства виявляються таланти працівників, бажання кожного члена взяти відповідальність за дії та результати, заважається готовність до участі у всіх подіях, пов'язаних із діяльністю школи.

4. Зосередження на інституційних цінностях. Виконання завдань опосередковане прийнятою системою спільних цінностей. Цінності за вмiлого підходу до ситуації можуть диференціюватися, але в кінцевому підсумку вони ведуть організацію до розвитку. Діяльність у групі вимагає скерування майбутнього (візію) і тривалий успіх, досягнення довгострокових цілей, пов'язаних зі спільнотою й оточенням. Лідерство в закладі середньої освіти передбачає оптимальне

використання можливостей організованої діяльності співробітників, направленої на створення публічних цінностей і на реалізацію публічної справи.

5. Пріоритет служіння людям і школі. Здатність до діяльності на благо людям і школі (служіння). У школі з високим потенціалом лідерства панує атмосфера довіри і підтримки, а видимим пріоритетом є бажання надання активної допомоги в розв'язуванні проблем. Службова ієрархія розмита, повага і престиж здобуваються в стосунках з іншими членами організації, а не завдяки посаді.

6. Повага до автономності та різноманітності, навіть тоді, коли, на перший погляд, спостерігаються суттєві розбіжності з визначеним напрямом діяльності (автономність і різноманітність). У школі з високим лідерським потенціалом вітається використання ресурсів усіх її членів, які б вони не були відмінні та різноманітні, незважаючи на те, що, на перший погляд, вони наче створюють додаткові труднощі. Загалом, різноманітні перспективи і, насамперед, цінності розглядаються як переваги, а не перепони, і за вмiлого підходу до диференціювання сприятимуть розвитку організації. Процес створення досконалої освітньої організації і водночас розвиток потенціалу лідерства потребує різноспрямованих (різноманітних) дій.

Шість названих складників є своєрідним керівництвом для директорів шкіл, які хочуть впроваджувати лідерство в освіту.

Висновки із проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити такі висновки.

Лідерство в закладі середньої освіти передбачає здатність будувати співпрацюючу і обізнану команду, орієнтовану на цілі, що були генеровані всередині неї. Це довготривалий процес, що спрямований на досягнення головних цілей – навчання і розвитку. Звідси, цілковите підпорядкування будь-яких дій пріоритету, що можна назвати створенням умов для індивідуального й організаційного навчання.

Діяльність школи проектується таким чином, щоб спершу реалізовувати потреби учнів у сфері навчання. Водночас не можна уявити навчання без включеності всіх учасників у процес. Завдяки лідерству в закладі середньої освіти формується спільнота осіб, які навчають і навчаються через залучення знань, емоцій, попереднього досвіду, відгуку на умови і дії інших осіб, з одночасним зверненням до тих цінностей, що акцептуються через дану спільноту. Таке становище цілком узгоджується з парадигмою лідерства.



Лідер у закладі середньої освіти – особа, яка має силу переконання і талант виявляти потенціал інших. Такий лідер здатний сформулювати відповідне завдання перед собою, суспільством і школою через самопізнання і рефлексію, а також усвідомлення ролі, що необхідна для забезпечення процесу навчання в школі. Такий лідер запрошує до процесу лідерства всіх співробітників, створюючи культуру відповідальності й управління, сконцентрованого на трансформації, а не на відтворенні дійсності чи тому, що має виконувати обов'язки відповідно до посадової інструкції.

Лідери в закладі середньої освіти повинні перепрограмуватися зі звички брати на себе відповідальність «за все», на те, щоб взяти відповідальність за найкращі умови для розвитку і співробітництва, з тим, щоб побудувати організаційний клімат, який вивільнить дрімаючі в працівниках знання, досвід і мотивацію. Лідер у закладі середньої освіти ділиться своєю владою, а будучи водночас мотивуючою особою, заохочує до використання потенціалу кожного педагога з метою найкращої взаємодії.

Перспективи подальших розвідок стосуються проблеми отримання і вдосконалення необхідних компетенцій відповідно до потреб лідерства, зокрема, у сфері керування власним розвитком, організації процесу навчання, також пов'язаних із розвитком персоналу закладу середньої освіти, розумінням навколишнього середовища і реагуванням на його виклики.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бланшар К. Лідерство: к вершинам успеха / К. Бланшар [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.library.fa.ru/files/Blanshar.pdf>.
2. Довгополова Г. Культура педагогічного лідерства як умова ефективності школи / Г. Довгополова //

Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2015. – Вип. 45(98). – С. 322–326.

3. Енциклопедія освіти / АПН України ; гол. ред. В. Кремень. – К. : Юрінком-Інтер, 2008. – 1040 с.
4. Про освіту : Закон України : чинне законодавство станом на 28 вересня 2017 р. : Оф. текст. – К. : А.В. Паливода, 2017. – 128 с.
5. Калашнікова С. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : [монографія] / С. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
6. Концепція «Нова українська школа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%202016/12/05/konczepczya.pdf/>. – 40 с.
7. Оуэн Х. Призвание – лидер : полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
8. Bennis W. Managing the dream : Leadership in the 21st century / W. Bennis // Journal of Organizational Change Management. – 1989. – Т. 2. – Р. 29.
9. Earl L. Learning for a change: school improvement as capacity building / L. Earl, L. Lee // Improving schools – 2000. – Vol. 3. – № 1 – Р. 30–38.
10. Fullan M. What's Worth Fighting for in the Principal ship? / M. Fullan. – New York : Teachers College Press. – 2008. – 80 p.
11. Hargreaves A. Professional Capital : Transforming Teaching in Every School / A. Hargreaves, M. Fullan. – New York : Teachers College Press. – 2012. – 220 p.
12. Lambert L. Leadership capacity for lasting school improvement / L. Lambert. – Alexandria, VA, USA : Association for Supervision and Curriculum Development, 2003. – 192 p.
13. Lynch M. A Guideto Effective School Leadership Theories / M. Lynch. – NY : Routledge, 2012. – 232 p.
14. MacBeath J., Dempster N. Connecting Leadership and Learning. Principles for Practice / J. MacBeath, N. Dempster. – London ; New York : Routledge, 2009. – Р. 43.
15. Northouse P. Leadership : Theory and practice / P. Northouse // SAGE Publications, Thous and Oaks. – London ; New Delhi, 2007. – Р. 3.