

УДК 133(075)

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.44.17>

ФІЛОСОФІЯ УПРАВЛІННЯ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ТА ПРИВАТНИХ ШКОЛАХ УКРАЇНИ

Андрій Шевчук

*Український гуманітарний інститут,
гуманітарний факультет, кафедра психології та педагогіки,
вул. Інститутська 14, 08293, м. Буча, Україна*

У статті проведено аналіз філософії управління в загальноосвітніх державних та приватних школах України. З'ясовано визначні перспективи управління сучасного українського освітнього простору та їхній інструментарій, що використовується у формуванні навчальних перспектив та представляє стратегію розвитку освітньої структури. Відповідно до результатів дослідження показано, що реформаційні процеси в галузі освіти України продовжують втілюватися настільки активно, наскільки це можливо, попри окупаційні дії РФ на території країни, а сучасні вимоги світових глобалізаційних процесів освітнього простору визначають ключову роль комплексної політики реформ, яка окреслює роль керівника як лідера, який здатний втілювати намічені цілі, використовуючи новітні компетентності та практики. З'ясовано особливості ознак, що притаманні сучасному лідеру-управлінцю загальноосвітньої школи, які окреслюються такими аспектами: набуття нових компетентностей та систематичне підвищення рівня кваліфікації, використання новітніх практик; наполегливість щодо навчання, яка веде до кар'єрного зростання; індивідуальне та інтеграційне оцінювання; набуття компетентностей щодо визначення опорних джерел у різноманітному просторі; радикальні рольові практики. Філософський контекст системи управління в загальноосвітніх та приватних школах України репрезентує три наступних елементи, які гарантують досягнення загальних цілей та тісно пов'язані один із одним: адміністративний лад, керівництво та лідерство. У результаті проведеного дослідження визначено роль лідерства серед керівників шкіл України в організації навчального процесу згідно з вимогами сучасних освітніх практик щодо подолання перешкод як у кількісному, так і в якісному освоєнні новітніх програм, застосовуючи комплексний підхід, приділяючи особливу увагу програмам формування лідерства в освітній галузі. У ході дослідження було розкрито, що керівники шкіл не мають прямого дотику до учасників освітнього простору, тому успіх взаємовідносини між цими двома групами у прагненні досягнення окреслених змін залежить від рівня стимулювання лідерів.

Ключові слова: лідер, управління, реформаційні зміни, Україна, школи, програми, глобалізація.

Актуальність теми дослідження. Процес розвитку освітнього процесу багатьох провідних країн світу свідчить про особливий внесок лідерів освітянського простору у процес реформування освіти, що мав за ціль реалізувати зазначені виклики та перспективи технологізації і глобалізації з їхніми ризиками. Тому такі тенденції ми можемо бачити сьогодні також і в Україні [1]. Лідерство у приватних школах та державних школах України базується на педагогічній платформі наукових зарубіжних та вітчизняних досліджень. Так, наприклад, розробники шкільної теорії лідерства, науковці Д. Гловер, Д. Дьюк, Дж. Спіллейн, Т. Буш, Ч. Ченг, П. Гронн, К. Лейтвуд [2,3] та інші представили декілька класифікацій стилів управління. Калашникова С. А. у своїй дисертаційній роботі представила методологію професійної підготовки лідерів-управлінців в умовах вимог сучасних практик [4]. Науковець Сторчак Н. В. у своєму дослідженні окреслив нові сучасні методи формування

лідерства в освітньому просторі [5]. Дослідники О. І. Бондарчук та О. О. Нежинська представили аспекти сучасного лідерства управління освітньою організацією [6]. Автори Оксана Заболотна, Світлана Щудло, Тетяна Лісова, Олена Ковальчук, Наталія Горук, Тетяна Медіна означили у проведеному аналізі перспективи явища лідерства в освітньому середовищі [7]. Тому **метою дослідження є визначення специфічних управлінських рис філософії менеджменту в загальноосвітніх та приватних школах України.**

Сучасні виклики стосовно трансформаційних змін освітнього процесу України дедалі більше потребують від управлінців навчальних закладів критичного мислення, швидкого редагування в оволодінні новими технологіями, навичок обробки нової інформації, постійного процесу самонавчання, опанування такими якостями: мобільністю, гнучкістю, креативністю. На жаль, очевидним є той факт, що українська освіта сьогодні не повністю відповідає сучасним потребам чи запитам економіки та спільноти, тому ця проблема стала однією із головних причин, чому освітні процеси в Україні мають значні трансформаційні зміни. Цей процес став необхідністю на різних рівнях освітньої практики, починаючи із дошкільної освіти і далі до освіти вищої. Ці зміни окреслені законодавчими нормами в Законі України «Про освіту». Тобто реформаційні дії в освітянському просторі відтепер в Україні проходять за такими переважними напрямками: якісна вища освіта та розвиток освіти дорослих; доступна та якісна дошкільна освіта; нова українська школа; розвиток науки та інновацій; сучасна професійна освіта [8].

Визначні інтеграційні процеси системи Української шкільної освіти, що направлені до світового та європейського навчального простору вимагають очікуваних кардинальних перемін, які зорієнтовані на конкурентоспроможність та якість освіти, яка реалізується за новітніх умов економічного та соціального прогресу. Наступний контекст представлений у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» [9]. Цей документ показує вектори пріоритетного освітнього розвитку в Україні, де один із напрямів окреслює необхідність перерозподілу повноважень і функцій між регіональними та центральними органами керування освітою, системами і навчальними установами місцевого самоврядування у процесах децентралізації структур керування освітою [7]. Одним із великих кроків в українському суспільстві до формування демократичної держави стало прийняття у 2015 році Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо заснування релігійними організаціями навчальних закладів», № 31, який надав можливості для релігійних організацій створювати релігійні освітні заклади різних категорій та бути їхніми власниками [10]. Тому вже на початок 2021 року в Україні нараховується 14815 загальноосвітніх шкіл нерелігійного напрямку та з'являється певна кількість шкіл релігійної освіти, як показано на рис. 1.

Цей огляд показує загальну картину стану розвитку релігійної освіти в Україні [11]. Наступна статистика демонструє певний успіх в Україні на шляху до очікуваних змін у напрямі демократичних реформ. Однак війна, яка почалась 24 лютого 2022 року в Україні, призупинила реформаційні дії подальшого розвитку освітніх реформ взагалі та релігійної освіти зокрема. Проте керівники держави бажають продовжувати початі реформаційні зміни в освітньому просторі, незважаючи на військовий стан у країні. У цей важкий час в Україні явище освітнього лідерства може зіграти особливу роль формувального вектора в досягненні змін у освітній практиці. Тому організація економічної співпраці та розвитку (ОЕСД) вважає одним із пріоритетних напрямів поліпшення шкільного лідерства в країнах-учасницях, надання допомоги в забезпеченні постійної професійної підготовки кадрів управління та збільшення їхньої спроможності в адаптації до нестійких вимог суспільства.

Отже, навчання та професіоналізм упродовж життя, що формують риси лідерства, є ключовими пунктами сучасних звітів та документів освіти [12].

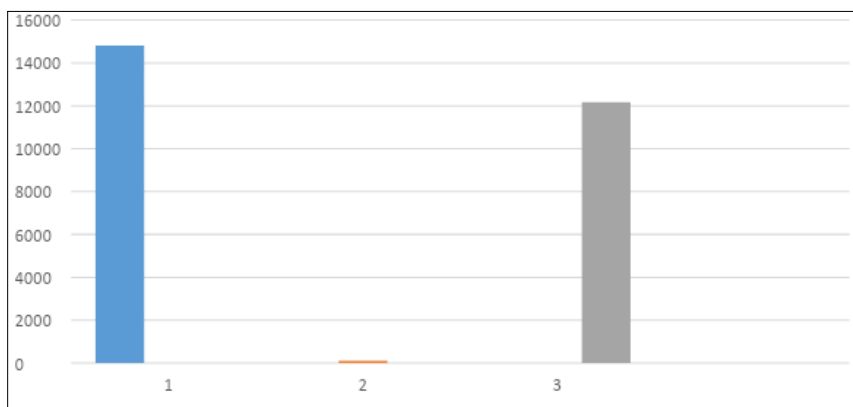


Рис. 1. Загальний огляд шкіл України на вересень 2021 року, де:

- 1 – кількість загальноосвітніх не релігійних шкіл; 2 – релігійні загальноосвітні школи;
3 – релігійні недільні школи

Значну роль у вирішенні представлених завдань, на які направлені прагнення провідних громадських та освітянських організацій, відіграють Асоціація керівників шкіл м. Києва та Асоціація директорів шкіл України, які вже реалізували декілька проєктів, заручившись підтримкою Фонду «Відродження». Процес введення змін пов'язаний із формуванням наукового підґрунтя, що є основою того, якими мають стати педагогічні ініціативи, як порівняти з дослідженнями успішно випробуваних зарубіжних досягнень. Наприклад, це країни Європейського Союзу, які мають великий досвід реформаційних процесів у навчальних закладах з метою виведення їх на рівень децентралізації. Тому освітні реформи, які відбулися в цих державах у період кінця XX ст. та початку XXI ст., спричинили великі зміни в оцінці пріоритетів у галузі та примусили директорів шкіл опанувати новий ступінь компетентності, який змінює статус від директора-адміністратора до директора-лідера та директора-менеджера, що вимагає нової якісної підготовки до діяльності управління, яка формує професійно-керівну культуру [7]. Формування сучасної школи України визначає зміну тоталітарного адміністративно-командного керівництва навчальних установ. Ключовими словами новітнього освітнього лідерства є відповідальність, автономність, свобода та самоврядування. До того ж у прийнятому Законі «Про освіту» було задекларовано принципи автономії, які стали гарантом організаційної, академічної, фінансової та кадрової свободи, що допомагає результативно осилувати вимоги сьогодення. Важливим кроком у процесі змін в керівництві освітніми закладами є зміна мислення управлінця та підготовка його волі до інноваційних змін, його внутрішньо-індивідуальна активність, яка допоможе перейти межі сталих шаблонів та зможе допомогти реалізувати сучасне бачення особистої діяльності та загалом дій персоналу школи. Ця сучасна філософія та культура управління окреслює людиноцентричний підхід, який визначається принципами демократичного керування, а саме: скорочення бюрократичних вимог; залучення батьків та учнів до прийняття відповідальності; надмірна звітність та адміністративний контроль; відкритий простір щодо творчості, саморозвитку та самостійності [13].

Важливою умовою тривкого реформування процесів освіти України є науково обґрунтований підхід, який дає можливість відкрити найкращі сучасні практики світу, щоб, використовуючи успішні приклади, переймати досвід та робити певні висновки щодо рівня української освіти. Реформаційні дії української освіти мають постійну підтримку фахівців-консультантів країн-партнерів, які пропонують різні освітянські програми, направлені на формування нового мислення учасників освітнього процесу з метою покращення освітньої практики. Так Міжнародна асоціація оцінювання освітніх досягнень та Організація економічного співробітництва і розвитку (International Association for the Evaluation of Educational Achievement) постійно представляють ряд інтернаціональних опрацювань у напрямі освіти, що пропонується як матеріал для узагальнень, які далі використовуються як основа змін освітнього простору держави [14].

Отже, наукові дослідження поширюються на такі аспекти освітніх ініціатив: викладання та навчання; емпіричні дослідження результатів навчання; застосування та розвиток навичок; майбутнє освіти та її інноваційні зміни; опрацювання та введення освітніх перспектив. У цьому контексті слід відзначити міжнародне дослідження TALIS (Teaching and Learning International Survey), яке спрямоване на придбання глобальної інформації щодо освітніх процесів усіх учасників цього проєкту [15].

Традиційна класифікація тристильової схеми управління, до якої належали ліберальний, авторитарний та демократичний стиль управління, була доповнена дослідниками із Британії Д. Гловером та Т. Бушом [2], які запропонували шість моделей менеджменту освіти, водночас як Р. Стейнбах, Д. Джантці, К. Лейтвуд поширили кількість моделей шкільного лідерства до дев'яти [16]. Головні стилі лідерства, менеджменту та управління представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Стильові моделі шкільного лідерства

Керівництво	Лідерства (стилі, К. Лейтвуд)	Менеджмент (стилі, а Д. Гловером та Т. Бушом)
ліберальне	ситуативний, транзакційний, організаційний	ситуативний, транзакційний, організаційний
демократичне	моральний/етичний, партисипативний, трансформаційний, спільної взаємодії,	культурний, колегіальний
авторитарне	інструктивний	вольовий

Представлений підхід визначає закономірне гнучке управління, яке сприяє появі новітніх моделей лідерства. Сучасні моделі лідерства, які використовують у приватних та державних школах України, такі:

– дистрибутивне лідерство (engl. distributional leadership) – це керівництво на базі розуміння того, що довершеного лідера не може бути. Тому усі учасники навчального процесу, незалежно від займаної посади, реалізації впливу серед колег, ступеня відповідальності, а також суцільного напрямку росту, здатні керувати організацією. Цікаво, що теорія дистрибутивного лідерства вперше була представлена професором шкільного лідерства університету Гарварду Р. Елмором (R. Elmore), що породила різні трактування та назви в іноземних педагогічних виданнях, такі як: розподільне (dispersed), колективне (collective), реляційне (relational), центровано-групове (group-centered), широкоосяжне (broadbased), спільне (shared), інклюзивне (inclusive), партисипативне (participatory) лідерство та лідерство підтримки (supportive leadership). Хоча школи держав Європи використовують більше назви «партисипативне» або «спільне» лідерство [17];

– навчальне лідерство (engl. educational leadership), що направлене на удосконалення навчального процесу. Результативний лідер, відповідальний за навчальний процес, зобов'язаний створити можливості та умови для використання різних методів викладання предметів навчальної програми, забезпечити контроль результатів навчального процесу, вчасно надавати підтримку та пораду педагогам з питань їхньої професійної практики.

Доктор Лондонського інституту освіти, професор А. Харріс відзначає, що лідерство вчителя в освітньому просторі знань є базовою необхідністю здобутку ефективності діяльності школи, а також результатом управлінської діяльності лідера-директора освітнього закладу [18]: інтегроване лідерство визначається як зближення лідерських перспектив вчителів, директора школи та інтеграційні процеси різних видів лідерства; системне лідерство визначається як формувальні процеси взаємозв'язку між головними органами влади та школами [19]. Основна домінанта системного лідерства окреслена направленістю функцій директора школи на створення умов щодо добробуту та успіху інших загальноосвітніх шкіл, безпосередньо як і успіху своєї школи; інклюзивне лідерство, що з'явилося на базі критичної концепції та вимагає демократичного, співробітницького стилю управління, стійких взаємовідносин, збудованих на позитивному діалозі [20].

Послідовники інклюзивного лідерства представляють таке лідерство незалежним від певної людини або обійманої посади, але найперше як рівні, турботливі, справедливі взаємовідносини різних людей, які мають право голосу, щоб бути почутими та можливість впливати на ті процеси, які відбуваються в навчальних закладах [21]. Сучасне суспільство сьогодення неможливо уявити без інклюзивного лідерства в освітньому процесі. Тому піклування щодо створення інклюзивного простору доступності і рівності для людей з інвалідністю та надання певних освітніх відповідей є головною метою системи освіти.

Отже, контекст інклюзивного лідерства у шкільній освіті є кардинальним фактором щодо покращення інклюзивного простору школи. Вимоги сучасної школи ставлять перед командами управління непросту мету у справі формування особливого середовища, де б мали комфортні та безпечні умови навчання діти з різними формами інвалідності, які є частиною освітньої спільноти, виконуючи вимоги Конвенції про права людей з інвалідністю щодо створення сучасного освітнього середовища [22]. Тобто суттєвою ознакою лідерства як суб'єктивної позиції людини є активність, що за визначенням дослідниці В. Лозової окреслена як пріоритетна та знаходиться у стані постійної готовності, бажанні до індивідуальної діяльності та прагненні до якісних здійснень у селекційній апробації та пошуку оптимальних напрямів щодо досягнення визначених вершин» [23, с. 12].

Особлива роль в умовах сьогодення покладається на директорів шкіл України, які покликані об'єднати педагогічний колектив, формуючи функції так, щоб підвищити ефективність процесів та ролей навчання через втілення новітніх програм та скасувати такий

підхід до викладання, що не забезпечує отримання учнями потрібних життєво важливих компетентностей, та сформувати навчальне середовище із необхідними умовами щодо успішного навчання та праці вчителів і учнів. Отже, функція директора набуває іншого аспекту – фасилітатора, тобто в його обов'язки входить організація дієвого діалогу учасників шкільного процесу та їхньої взаємодії. Високий рейтинг в українському загальноосвітньому середовищі набуло системне лідерство, яке поширилося та набрало сили у шкільних коаліціях: школах з невисокими результатами успішності та результативними школами, федераціях шкіл, школах-академіях, що потребують допомоги національних провідних лідерів-фахівців освіти щодо покращення та налагодження діяльності шкільного закладу. Тому визначна роль директора як системного лідера окреслюється такими аспектами: допомога проблемним закладам освіти та дослідження і опрацювання змін щодо удосконалення діяльності подібних шкіл; поглиблення успішного співробітництва між різними школами та застосування сучасних методів управління, ставлячи за ціль підвищення рівня навчання. Ці можливості можуть бути реалізовані під час формування навчальних програм, обміну інноваційними перспективами тощо; надання допомоги шкільним закладам, що відстають, використовуючи аналітичне опрацювання недоліків; виконання ролі експерта чи «лідера змін», що запроваджує набутий практичний навик та абстрактно-логічні знання у процесах покращення наявних ініціатив щодо розвитку загальноосвітніх навчальних закладів; у використанні лідерських навичок у формуванні системи школа-суспільство щодо організації розширеного співробітництва між представниками громадськості та робітниками школи, яке направлене на розвиток здібностей та творчого потенціалу школярів [9].

Проведені дослідження відзнак лідерства опитувальником TALIS, визначили, що із переліку стилів лідерства директорів у багатьох країнах більш затребуваний став стиль інструктивного лідерства, хоча він за характером має авторитарний напрям. Тому високі ознаки інструктивного лідерства, які з'явилися в Україні та державах постсоціалістичного напрямку, демонструють наявну течію, яка сформувалася внаслідок інтегральних змін педагогічного мислення щодо визначення ролі управлінця школи як результативного лідера-керівника. Однією із позитивних складових авторитарного лідера-керівника є здібність розсіювати страхи; під час кризових обставин, коли необхідні екстрені зміни, він може швидко організувати діяльність навчального закладу та вказати необхідний напрямок динаміки у складних обставинах [24].

Отже, представлений стиль інструктивного лідера може стати рішенням щодо зростання освітніх стереотипів України адекватно до європейських стандартів у прагненні створити конкурентоспроможну вітчизняну школу. Тобто його основними завданнями є представлення ясної мети, забезпечення зручного освітнього простору та успішне формування навчальної діяльності. Отож навчальні заклади із високим ступенем академічних здобутків школярів нерідко показують інструктивний стиль лідерства, у якому директор розглядається як фахівець з організації навчальної діяльності та радник. Виявлений у результаті дослідження цікавий факт полягає в тому, що найменша кількість директорів, що використовує стиль інструктивного лідерства, виявлена у тих країнах, де є високий рівень економічного зростання та розвинуті норми децентралізації та самоуправління, наприклад, у Данії, Швеції, Франції, Фінляндії. Хоча здебільшого можна помітити наукові твердження, що лідерство – це насамперед колективна практика та зусилля педагогічного колективу навчального закладу [25].

Американський науковець, прихильник освітніх реформаційних змін К. Коттон, відмітив, що процес зміни форми керівництва директора школи формує перелік інтеграційних

змін у його управлінні. Тому директору необхідно керувати ходом змін всієї місії навчального закладу, починаючи від переходу щодо надання незмінного комплексу вмінь та знань, сутність яких окреслюються керівниками вищих органів, аж до стратегічних планів освіти, які впроваджуються на прохання та потреби учнів, а також незмінних трансформаційних процесів робочих місць [26]. До того ж лідери-директори несуть відповідальність за створення стійких та надійних зв'язків з місцевими товариствами, сім'ями школярів, щоб допомагати інвестуванню в розвиток школи зі сторони громад [4]. Усі ці реформаційні дії в управлінні загальноосвітніми школами в Україні звершують трансформаційні зміни в ролі лідера-управлінця (табл. 2).

Таблиця 2

Трансформаційні зміни у ролі лідера-управлінця

Традиційні дії лідера-управлінця	Сучасний лідер-управлінець
виконувати бюрократичні рутинні процедури	акумулювати ресурси та вміло використовувати їх
призначати та наймати учителів	опанувати лідерські навички освітнього процесу
вести головні форми звітності	організувати підзвітність за наслідками діяльності школи
організувати зв'язок між міністерством освіти та школою	влаштувати зв'язок із управліннями суспільства та представниками влади, які найближче
надавати замовлення на постачання ресурсів	вміло керувати матеріальними потоками
незмінно впроваджувати адміністративний контроль	вирішувати кризові ситуації та проблеми, розсудливо підходити до прийняття рішень

Отримання високого лідерсько-управлінського рівня в навчальних закладах, з погляду науковців-теоретиків реформ освіти, вимагає від шкільного лідера сучасних знань та навичок, а саме: створення та розвиток серед педагогічного складу здібностей щодо вдалого втілення новітніх перспектив, майстерність коректувати недоліки, які з'являються; надихати та мотивувати робітників; проводити роз'яснення та обговорення шляхів розвитку навчального закладу; об'єднувати працівників, вдосконалюючи досвід колективної праці [5].

Відомий науковець лідерського напрямку І. Миськів вирізняла три головні складові, що мають певний вплив на формування якості шкільного лідерства, що окреслюються: витримкою на шляху до успіху, враховуючи відсутність чи наявність потрібної інформації, що впливає на прийняття важливих рішень або вміле використання отриманих ресурсів (фінансами, часом, персоналом) тощо; навчанням, що сприяє переконанню суспільства щодо готовності шкільних лідерів до виконання праці у соціумі, маючи усі потрібні

навички у досягнення визначених стандартів; стандартами, що чітко характеризують фаховий ступінь знань шкільних лідерів, визначаючи їхні вміння та навички, що необхідні щодо покращення навчання та викладання, а також створення фундаменту відповідальності за отримані результати [27].

Ефективність лідерства в управлінні загальноосвітніми школами в Україні визначається такими факторами: обсяг та зміст навчальних завдань, що окреслює шкільна програма [28], рівень якісного викладання; наповнення навчальних програм та планів; формат школи; рівень спроможності навчання учнів; створення сприятливої атмосфери у школі, коли максимально задоволеними залишаються батьки, учні, соціум та держава [29]. Протягом останніх років дедалі все частіше висловлюється думка про необхідність об'єднання шкільних мереж задля загального управління з ціллю покращення результатів шкільного процесу, про що йдеться у статті «Кожна школа повинна працювати в партнерстві з іншими школами з метою повного задоволення потреб своїх учнів» (National College of School Leadership, 2014) та у виданні Білої книги освіти Великої Британії («Your child, your schools our future», 2009). Тобто малокомплектні заклади підпорядковуються керівництву спільного лідера-директора. Таке управління передбачає використання мережі шкіл, яку створює громадський орган управління, що складається із лідера-директора та лідерів-підрозділів, які визначають колективний освітній напрям цих мереж та мають абсолютне право вирішувати кадрові та фінансові проблеми. Цей варіант представляє собою холістичне мережеве лідерство.

Формування процесів лідерства загальноосвітніми школами в Україні спрямовано на виконання новітніх програм світового суспільства щодо створення єдиного освітнього простору, реалізуючи сучасні процеси глобалізації [8]. Ще один із визначних напрямів у формуванні лідерства в загальноосвітньому просторі України є делеговане лідерство [30], відповідно до якого органи управління кожної мережі шкіл обирають відповідальну людину, якій передають право щодо прийняття будь-яких рішень та повноваження представляти шкільні інтереси на зборах комітетів або колегіального органу керування. Його структура представлена на рис. 2.

Основні атестаційні якості мережевого лідерства представлені як кооперовані, дис-трибутивні, системні, тому лідери мереж шкіл повинні мати ознаки ментора, фасилітатора, координатора шкільних організацій, які здатні утримувати федерацію в дієздатному стані. Отже, вони повинні мати такі уміння, знання та володіти особистими якостями, які сприяють удосконаленню й розвитку освітнього процесу [13].

Визначним вкладом Українських шкіл у загальний розвиток освітньої культури є процес залучення учнів до керівництва освітнім закладом, який має найбільший показник за міжнародним дослідженням – 86% проти 75,6%. Також участь опікунів та батьків у процесі управління школою складає 96,4% проти 83,5%. Ці ознаки ясно свідчать про наявність високої шкільної практики у процесах співпраці та дистрибутивного лідерства в Україні [7]. Отже, реформаційні дії в загальноосвітніх закладах України принесли вагомий зміни змісту та цілей освіти та її головними домінантами стали плюралізм, демократизація, відкритість, гуманізація, варіативність, альтернативність, безперервність та націоналізація.

Висновки. Здійснений аналіз філософії управління в загальноосвітніх та приватних школах України окреслив новітні шляхи щодо реформаційних змін у галузі освіти з використанням різних типів лідерства керівниками освітніх закладів залежно від ситуаційних обставин. Також були представлені фактори, що впливають на ефективність лідерства в управлінні загальноосвітніми школами в Україні та визначені ключові складові, що мають певний вплив на формування якості шкільного лідерства. Визначено вагомий

внесок сучасних освітніх програм у формування єдиного освітнього простору, що запропоновано лідерами-партнерами світової освітньої практики на шляху до реалізації процесів глобальних перспектив.

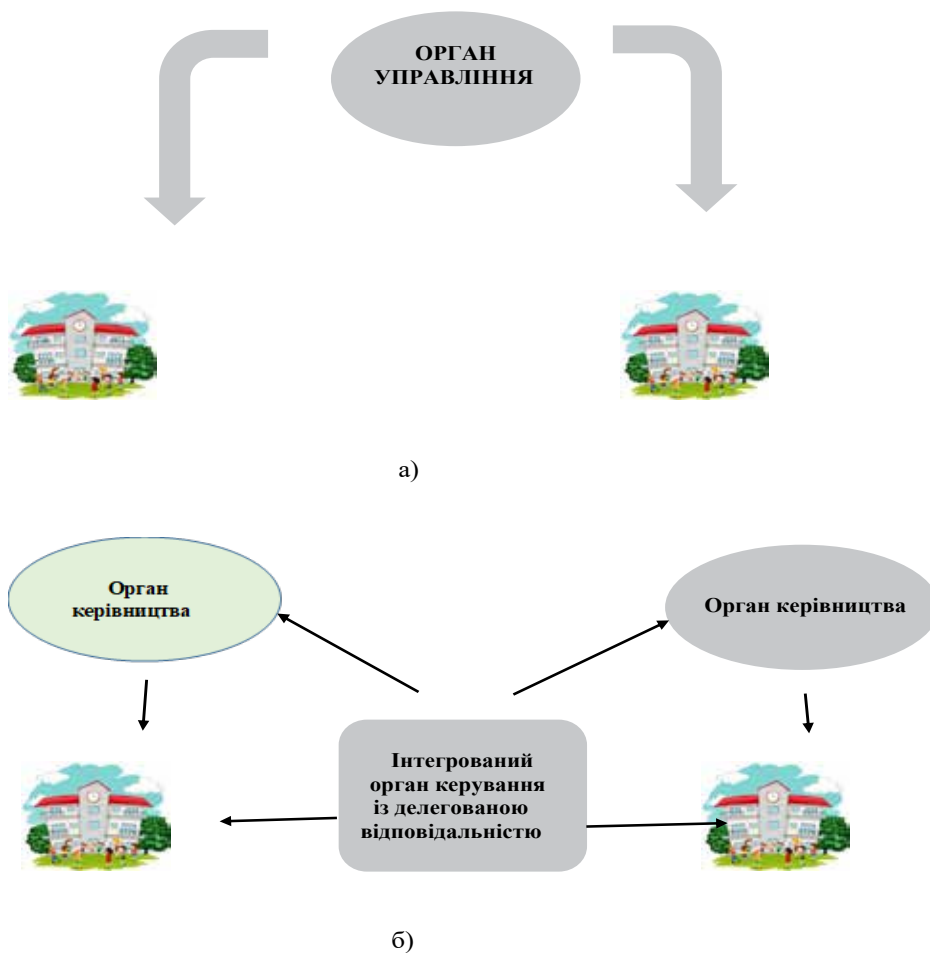


Рис. 2. Форми мережевого лідерства:

а) – холістичне мережеве лідерство; б) – делеговане мережеве лідерство.

Список використаної літератури

1. Вишневецький О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навч. посіб. 3-тє вид., доопрац. і доп. / О. І. Вишневецький. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.
2. Tony Bush, Suriani Abdul Hamid, Maria Kaparou and Ashley Yoon Mooi. (2018). School leadership theories and the malaysia education blueprint: findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*. № 4. 1-28 p.p.

3. Tony Bush, Derek Glover. (2004). Leadership Development: Evidence and Beliefs. *ResearchGate*. 1-26 p. p.
4. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.06 / Калашникова С. А. – К., 2011. – 462 с.
5. Т. Пантюк, Лідерство в освіті як суспільно-педагогічна детермінанта. *Університети і лідерство*. 2015. № 1. С. 41-44.
6. О.І. Бондарчук, О.О. Нежинська. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації. Київ. 2017. 37с.
7. Оксана Заболотна, Світлана Щудло, Тетяна Лісова, Олена Ковальчук, Наталія Горук, Тетяна Медіна. Учителі та освітнє середовище: крос-культурна перспектива. 2020. 226 с.
8. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія / Л. Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
9. Кабінет Міністрів України Розпорядження. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року від 14 грудня 2016 р. № 988-р. Київ.
10. Закон України. Про внесення змін до деяких законів України щодо заснування релігійними організаціями навчальних закладів. № 31. 2015. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/498-19#Text>
11. Релігійна освіта в Україні. Вікіпедія. <https://uk.wikipedia.org/wiki/F>
12. OECD (2018). TALIS 2018 Technical Report, TALIS, OECD Publishing, Paris
13. Щудло С., Заболотна О., Лісова Т. (2017). Українські вчителі та навчальне середовище. Результати Всеукраїнського моніторингового опитування викладання та навчання серед директорів і вчителів загальноосвітніх навчальних закладів (за методологією TALIS). Дрогобич: УАДО; ТзОВ «Трек-ЛТД»
14. Фаст, О. (2018). Методологічні орієнтири формування педагогічної самоефективності майбутніх учителів у контексті викликів освітньої реформи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, № 10 (84), С. 215-226.
15. Lisova T. & Yu Kovalchuk (2019). The Self-efficacy of Ukrainian Teachers According to the Results of the Study by the TALIS Methodology. *European Educational Research Conference (ECER 2019)*, Hamburg. – <https://eera-ecer.de/ecer-programmes/conference/24/contribution/48564/>.
16. K. Leithwood, D. Jantzi & R. Steinbach (1999) *Changing Leadership For Changing Times*. Buckingham. 254 p.
17. В. Р. Міляєва. Освітнє лідерство: від теорії до практики. Київський університет імені Бориса Грінченка. Київ, 2021. 296 с.
18. Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*. 23. 313- 324 p.p.
19. Charles C. Manz, H. P. Sims. (1991). *Super Leadership: Beyond the myth of heroic*. Education. *Organizational Dynamics*.
20. James C. Ryan, Syed Awais Ahmad Tipu. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*. 66(10). 2116-2129 p.p.
21. Frederick T. Evers, James C. Rush, and Iris Berdrow. (1998). He bases of competence: Skills for lifelong learning and employability. *Human Resource Development Quarterly*. 11(2). 203 – 207 p.p.
22. Inmaculada Gómez-Hurtado, René Valdés, Inmaculada González Falcón, Felipe Jiménez Vargas. (2021). Inclusive Leadership: Good Managerial Practices to Address Cultural Diversity in Schools. *ResearchGate*. 9(4). 69-80 p.p.

23. Лозова В. І. Пізнавальна активність школярів: спецкурс із дидактики / В.І. Лозова. Харків: Основа, 1990. – 89 с
24. Annie McKee, Richard Boyatzis, Daniel Goleman. (2018). Emotional leadership. The art of managing people based on emotional intelligence. Alpina Publisher. 301p.
25. Viviane M. J. Robinson. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. ResearchGate. 44(5).
26. Kathleen Cotton. (Research You Can Use To Improve Results. Virginia. 1999. 137 p.
27. Миськів І. Шкільне лідерство як основа реформування сучасної британської загально-освітньої школи. Молодь і ринок. 2015. № 6. С. 45-49.
28. Thomas J. Sergiovanni. Rethinking Leadership: A Collection of Articles 2nd Edition. 2006. 192 p.
29. Alma Harris. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, fantasy or possibility? ResearchGate. 23(3). 313-324 p.p.
30. Мандрагеля В. Розподілене лідерство в закладах освіти: розмаїття підходів до сутності і змісту. OpenAire. 2021. С. 1-29.

MANAGEMENT PHILOSOPHY IN COMPREHENSIVE PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS OF UKRAINE

Andrii Shevchuk

*Ukrainian Institute of Arts and Sciences,
Department Psychology and Pedagogy,
Instytutska st., 14, 08293, Bucha, Ukraine*

The article analyzes the philosophy of management in comprehensive and private schools of Ukraine. Significant prospects for the management of the modern Ukrainian educational space and their tools, which are used in the formation of educational prospects and represent its strategy for the development of the educational structure, have been clarified. The results of the study showed that the reformation processes in the field of education in Ukraine continue to be implemented as actively as possible, regardless of the occupation actions of the Russian Federation on the territory of the country. The modern requirements of the world globalization processes of the educational space determine the key role of a comprehensive policy of reforms, which outlines the role of the manager as a leader who is able to implement the intended goals, using the latest competencies and practices. The peculiarities of the characteristics of a modern leader-manager of a comprehensive school have been clarified, and they are outlined by the following aspects: acquisition of new competencies and systematic improvement of the qualification level using the latest practices; perseverance in learning, which leads to career growth; individual and integration assessment; acquiring competences in determining reference sources in a diverse space; radical role practices. The philosophical context of the system of management of secondary education and private schooling of Ukraine represents the following three elements that guarantee the achievement of common goals and are closely related to each other. They are: administrative system, management and leadership. The conducted analysis of the study determined the role of leadership among the Ukrainian school principals concerning the organization of the educational process in accordance with the requirements of modern educational practices regarding overcoming obstacles both in quantity and quality in the development of the latest programs, for which a comprehensive approach is applied, and special attention to programs for the formation of leadership in the educational field is paid. In the course of the study, it was revealed that school leaders do not have direct contact with the participants of the educational space, so the success of the relationship between these two groups in the pursuit of the outlined changes depends on the level of stimulation of the leaders.

Key words: leader, management, reformation changes, Ukraine, schools, programs, globalization.