

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

д.н.держ.упр.,доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу
загальної середньої освіти»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала

студентка групи УЗО-1-24-1.43

(шифр групи)

Січна Вікторія Юріївна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

д.н.держ.упр., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Поспелова Тетяна Вадимівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Поспелова Тетяна Вадимівна, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління Факультету економіки та управління.

У магістерській роботі розглянуто теоретичні засади та практичні підходи до формування й розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти. Окреслено ключові концепти управлінського лідерства в освіті, проаналізовано нормативно-правову базу щодо оцінювання та підтримки управлінського потенціалу керівників ЗЗСО. Проведено емпіричне дослідження рівня сформованості лідерського потенціалу керівника закладу освіти. На основі результатів розроблено модель розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти та рекомендації щодо впровадження моделі розвитку лідерського потенціалу в управлінську практику шкіл.

Ключові слова: лідерський потенціал, керівник закладу освіти, освітнє лідерство, управлінська діяльність, розвиток лідерства.

Структура роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 64 сторінки, 3 рисунки, 10 таблиць. Кількість використаних джерел – 60.

SUMMARY

Development of the Leadership Potential of the Principal of a General Secondary Education Institution. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Tetiana Pospelova, Doctor of Public Administration, Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management.

The master's thesis examines the theoretical foundations and practical approaches to the formation and development of the leadership potential of principals of general secondary education institutions. The paper outlines the key concepts of educational leadership and analyzes the regulatory and legal framework for assessing and supporting the managerial potential of school leaders. An empirical study was conducted to assess the level of leadership potential of a school principal. Based on the results, a comprehensive model for the development of leadership potential was proposed, along with practical recommendations for implementing this model in the management practice of general secondary education institutions.

Keywords: leadership potential, school principal, educational leadership, managerial activity, leadership development.

Structure of the thesis: the paper contains an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. Total volume – 64 pages, 3 figures, 10 tables. Number of sources used – 60.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	8
1.1. Поняття лідерства та лідерського потенціалу керівника закладу освіти	8
1.2. Методичні підходи до розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти	16
1.3. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти: порівняльна характеристика вітчизняного та зарубіжного досвіду	22
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	27
2.1. Досвід оцінювання лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва	27
2.2. Загальна характеристика Ліцею №29 Оболонського району м. Києва імені Петра Калнишевського.....	31
2.3. Умови розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29 Оболонського району м. Києва імені Петра Калнишевського	39
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	48
3.1. Модель розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29	48
3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження моделі розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29	52
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку системи освіти в Україні характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими реформуванням загальної середньої освіти, децентралізацією управління, впровадженням Концепції «Нова українська школа», а також викликами воєнного часу. У цих умовах істотно зростає роль керівника закладу освіти не лише як адміністративного менеджера, а як лідера, здатного формувати бачення розвитку закладу, мобілізувати педагогічний колектив, забезпечувати психологічну стійкість освітнього середовища та реалізовувати інноваційні зміни. Саме тому проблема розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти набуває особливої актуальності як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Питання освітнього та управлінського лідерства широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади лідерства в управлінні освітою досліджували С. Калашнікова, В. Кремень, Т. Лукіна, Л. Карамушка, В. Татенко, які розкривали лідерство як нову управлінську парадигму, що поєднує професійну компетентність, ціннісні орієнтації та особистісний вплив керівника. Значний внесок у розроблення проблеми розвитку лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти зробила Т. Поспєлова, яка обґрунтувала лідерський потенціал як соціально-психологічну характеристику особистості, що поєднує індивідуальні ресурси керівника та умови функціонування освітнього середовища, а також запропонувала стратегічні підходи до його розвитку. У зарубіжній науковій традиції проблема освітнього лідерства представлена працями М. Фуллана, А. Харгрівза, К. Лейтвуда, А. Гарріс, Л. Дарлінг-Гаммонд, які акцентують на впливі лідерства керівника школи на якість освітніх результатів, професійний розвиток учителів та стійкість організаційних змін.

Водночас аналіз наукових джерел і нормативно-правових документів свідчить, що, попри визнання важливості лідерства керівника на рівні

державної політики, питання цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти залишаються недостатньо конкретизованими. Нормативна база лише фрагментарно охоплює аспекти лідерства, не пропонуючи чітких інструментів його формування, оцінювання та підтримки в управлінській практиці.

Особливої актуальності проблема розвитку лідерського потенціалу набуває в умовах воєнного стану, коли керівник закладу освіти змушений виконувати функції антикризового менеджера, лідера змін, координатора комунікацій і носія цінностей підтримки та довіри. У таких умовах лідерський потенціал набуває динамічного характеру й потребує системного розвитку на основі поєднання теоретичних підходів, нормативно-правового забезпечення, організаційної підтримки та практичних управлінських інструментів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення оцінки та розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти;
- оцінити лідерський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти;
- розробити практичні рекомендації щодо розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти.

Об'єктом дослідження є лідерський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – розвиток лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс теоретичних та емпіричних методів. Теоретичні методи (аналіз, синтез,

узагальнення, порівняння) застосовано для вивчення наукових джерел, вітчизняних і міжнародних підходів до освітнього лідерства, а також нормативно-правових документів, що регламентують управлінську діяльність керівників ЗЗСО. Емпіричні методи (напівструктуроване інтерв'ю з керівником, опитування педагогічних працівників, спостереження за управлінськими процесами) дали можливість оцінити реальний рівень лідерських компетентностей, визначити труднощі професійної діяльності та умови, що впливають на розвиток лідерського потенціалу. Поєднання цих методів забезпечило достовірність результатів і дало змогу сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в можливості їх використання у діяльності керівників закладів загальної середньої освіти з метою підвищення ефективності управлінської діяльності та розвитку лідерського потенціалу в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Розроблені в роботі теоретичні узагальнення та авторська модель розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти можуть бути використані директорами та заступниками директорів закладів освіти як інструмент планування індивідуальної траєкторії професійного й лідерського розвитку, удосконалення стилю управління, підвищення рівня мотивації педагогічного колективу та формування культури партнерства в освітній організації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження було апробовано під час участі у IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія та практика» (м. Київ, 2025 р.), де автор представив доповідь на тему «Теоретичні засади та практичні технології формування лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти: перспективи для України в умовах освітніх реформ». Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків.

РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Поняття лідерства та лідерського потенціалу керівника закладу освіти

Поняття лідер в системі управління освітою є багатовимірним феноменом, що набуває особливого значення в умовах переходу від адміністративно-командного стилю до людиноцентричного менеджменту. У науковій літературі лідерство визначається по-різному: як соціально-психологічний феномен внутрішнього розвитку групи, пов'язаний із домінуванням і підпорядкуванням; як механізм продуктивної групової діяльності, коли один із членів групи об'єднує людей і спрямовує їх; як управлінський статус, пов'язаний із прийняттям рішень [1;3]. С. Калашнікова зазначає, що у своїй еволюції «управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи розвитку: від адміністрування через менеджмент до лідерства» [12, с. 9]. Разом з тим Т. В. Поспелова зазначає, що «лідерство — це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей» [32, с. 14]. Загальним у цих підходах є розуміння лідерства як уміння впливати на інших. Погляд зарубіжних дослідників поглиблює зміст лідерства. Б. М. Басс, зазначає, що “transformational leaders inspire, energize, and intellectually stimulate their employees” [42, с. 20], акцентуючи на важливості уміння надихати та розвивати. Загальним у цих підходах є розуміння лідерства як уміння впливати на інших, згуртовувати їх навколо спільної мети та мотивувати на досягнення результатів [11].

Сучасні освітні реформи підкреслюють перехід від традиційного адміністрування до нової управлінської парадигми — лідерства. У цьому контексті Т. В. Поспелова зазначає, що «усі суспільства періодично реформують чи бодай удосконалюють свої освітні системи. Зумовлено це

тим, що освіта покликана оперативно реагувати на зміни у соціальному замовленні, а воно своєю чергою — на зміни у суспільному житті» [33, с. 6]. В освітньому середовищі лідером вважають керівника навчального закладу, чия діяльність спрямована на розвиток освіти та чиї досягнення є прикладом для інших. Важливо розрізняти керівництво (формальне управління) і лідерство: перше ґрунтується на адміністративній владі та посадових повноваженнях, тоді як друге — на авторитеті, довірі й умінні надихати колектив. Як підкреслює Т. Поспелова, «справжнє лідерство в освіті ґрунтується на поєднанні управлінської компетентності, моральної відповідальності та здатності створювати середовище професійної довіри» [32, с. 18]. Хоча функції керівника освіти ширші за власне лідерські, ефективне управління можливе лише тоді, коли керівник виступає справжнім лідером для свого колективу.

Значущість лідерства керівника закладу освіти підтверджується як українськими, так і зарубіжними дослідженнями. Зокрема, міжнародні освітні аналітики дійшли висновку, що вплив директора школи на результати навчання учнів є другим за силою чинником після якості викладання [29; 51]. В умовах глобальних викликів (стрімкі інновації, суспільні трансформації, кризи) керівник-лідер набуває ролі агента змін. Як свідчать сучасні дослідження, у XXI столітті перед директорами шкіл постають безпрецедентні вимоги: прискорення темпів змін, відкритість діяльності перед громадськістю, зростання автономії закладів освіти та підвищення запитів до якості випускників. Повсякденна робота керівника стає більш динамічною, різноплановою і непередбачуваною, що вимагає нових моделей поведінки та мислення. Дослідники Leithwood і Jantzi, аналізуючи специфіку діяльності сучасного директора, зазначають такі її характеристики, як короткотривалість, фрагментарність, складність, неоднозначність і невпевненість, які особливо виразно проявляються під час кризових ситуацій [49, с. 27–42].

Визначальним фактором успішності освітньої організації стає лідерський потенціал керівника закладу загальної середньої освіти. У науковому дискурсі цей термін трактується як сукупність особистісних характеристик, професійних знань і досвіду, що дозволяють особі ефективно впливати на інших і досягати спільних цілей у процесі управління. Узагальнено, лідерський потенціал – це складне утворення, яке поєднує:

- а) комплекс психологічних якостей керівника, що відповідають потребам його колективу і виявляються у різних ситуаціях;
- б) здатність застосовувати сучасні лідерські технології та методи управлінської діяльності;
- в) набутий досвід професійної комунікації і соціальної взаємодії [23; 38].

Автори О. Мармаза та О. Козлова відзначають, що лідерський потенціал керівника закладу освіти має прояв на трьох основних рівнях – особистісному, технологічно-управлінському та соціально-комунікативному. Щоб керівник став ефективним лідером, його лідерський потенціал повинен бути об'єктом постійного самоменеджменту – цілеспрямованого розвитку і вдосконалення відповідних компетентностей [23, с. 285].

У контексті управління освітою лідерський потенціал директора (завідувача, ректора тощо) є критичним на всіх рівнях – від дошкільної освіти до вищої. Характер управлінських завдань може різнитися: приміром, завідувач закладу дошкільної освіти більше зосереджується на педагогічному лідерстві у роботі з вихователями та батьками, директор школи – на організації шкільного середовища і навчального процесу, керівник закладу професійної освіти – на партнерстві з ринком праці, а ректор університету – на стратегічному розвитку закладу й академічному лідерстві. Проте спільним для всіх типів закладів є потреба у керівниках, здатних генерувати візію розвитку, вести колектив до нових цілей та адаптуватися до викликів [22].

Проблема лідерства керівників закладів освіти активно досліджується українськими (Т. Поспелова, О. Козлова, О. Мармаза, Т. Сорочан) та

зарубіжними науковцями (М. Фуллан, К. Лейтвуд, А. Харгрівз) і розглядається як інтегративний феномен, що поєднує управлінську компетентність, комунікативну культуру й морально-етичну зрілість особистості. На думку Поспелової Т.В., лідерство керівника закладу освіти — це здатність поєднувати стратегічне бачення з етичним служінням педагогічній спільноті, спрямованим на створення середовища довіри, партнерства та професійного зростання колективу [32; 46; 49]. Вона наголошує, що ефективний освітній лідер є не лише адміністратором, а й натхненником змін, який забезпечує розвиток закладу через підтримку інновацій, формування спільних цінностей і підвищення мотивації педагогів до самореалізації.

Еволюція лідерства в освіті пройшла кілька етапів — від патерналістсько-адміністративного до гуманітарного та партнерського підходу, що базується на довірі, співпраці та служінні спільноті [10, с. 26].

Отже, модель сучасного лідера освіти вибудовується на чотирьох площинах:

- ціннісній, де домінують чесність, довіра, здатність підтримувати етичний баланс;
- когнітивній, що передбачає стратегічне мислення і вміння обробляти великі масиви даних;
- емпіричній, базований на досвіді кризового менеджменту;
- комунікативній, завдяки якій формується спільне бачення розвитку установи. Усі разом вони створюють синергійний ефект [27; 46].

У науковому доробку Р. Левіна виділено авторитарний, демократичний, лібертарний підходи [50, с. 80–82].

Українські дослідники додають трансформаційний, сервантний, розподілений.

1. Авторитарний – швидка мобілізація, мінімальна рефлексія.
2. Демократичний – спільно-процесуальна відповідальність.
3. Лібертарний – висока автономія виконавців.

4. Трансформаційний – емоційне надихання колективу на зміни.
5. Сервантний – служіння потребам учасників освітнього процесу.
6. Розподілений – мережеве прийняття рішень, відкрите й неформальне лідерство [23; 27; 49].

Вища школа демонструє найвищу частку розподіленого лідерства, що корелює з академічними свободами та невеликим штатом адміністрації; дошкілля тяжіє до демократичного стилю через необхідність постійної взаємодії з батьками й педагогами; професійна освіта зберігає баланс між директивністю та трансформаційним натхненням, оскільки повинна швидко реагувати на вимоги ринку праці. Останні тенденції управління в світі свідчать про поступовий перехід від вертикальних до розподілених моделей лідерства.



Рис.1.1. Компонентна схема розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти

Джерело: складено автором на основі [1]

Рисунок 1.1. ілюструє основні компоненти, що формують розвиток лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти. До них належать: самодіагностика компетентностей, визначення зони найближчого розвитку, формування індивідуального плану професійного зростання, наставництво та менторська підтримка, проміжна верифікація результатів і корекція стратегії. Схема відображає структурну модель процесу розвитку, де кожен компонент виконує самостійну функцію і може застосовуватися залежно від запитів та професійних потреб конкретного керівника.

У центрі схеми умовно позначено процес розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти, довкола якого згруповано основні компоненти, що забезпечують професійне зростання управлінця. До них належить самодіагностика «Я-лідер», спрямована на визначення актуального рівня сформованості лідерських компетентностей; визначення зони найближчого розвитку, представленої шістьма компетентнісними блоками; формування індивідуального плану розвитку на 12 місяців; отримання наставницької й менторської підтримки; проміжна верифікація результатів через 180 днів; а також подальша корекція стратегії, презентація досягнутих результатів і постановка оновленої професійної цілі.

Представлена схема не є алгоритмом та не передбачає жорсткої послідовності дій, що визначили б чіткий порядок. Вона відображає структурну модель розвитку лідерського потенціалу, у межах якої компоненти можуть застосовуватися взаємопов'язано, повторюватися або поглиблюватися залежно від професійного контексту й динаміки особистісного зростання керівника. Деталізований зміст компонентів цієї схеми подано в таблиці 1.1, що дозволяє глибше зрозуміти їхнє значення, логіку застосування та наукову обґрунтованість. Саме тому умовна циклічність, що проглядається в схемі, слугує не фіксацією етапності, а демонстрацією можливості повернення до попередніх блоків для уточнення результатів, корекції стратегії та постійного оновлення траєкторії розвитку. Такий підхід відповідає сучасним моделям

безперервного професійного розвитку (CPD) і забезпечує логічний перехід до наступних положень дослідження.

Таблиця 1.1

Зміст компонентів схеми розвитку лідерського потенціалу керівника
закладу освіти

Компонент	Зміст компонента	Підтвердження / Обґрунтування
Самодіагностика «Я-лідер»	Оцінювання власного рівня лідерських компетентностей за авторською або адаптованою методикою (33 позиції, шкала 0–4).	Використовується як стартова точка визначення сильних і слабких сторін керівника. У більшості моделей лідерського розвитку самодіагностика є першим кроком [38; 32; 46]
Зона найближчого розвитку (6 компетентнісних блоків)	Визначення компетентностей, які потребують вдосконалення: стратегічні, комунікативні, емоційні, управлінські, організаційні, інноваційні.	Концепт ґрунтується на сучасних моделях професійного розвитку управлінців [27; 32].
Індивідуальний план розвитку (12 місяців)	Формування особистої траєкторії професійного зростання: цілі, ключові дії, терміни, очікувані результати.	Відповідає практикам коучингу та стандартам професійного розвитку керівників ЗЗСО [16].
Наставник/ менторська підтримка	Супровід досвідченим керівником або коучем, допомога у впровадженні управлінських рішень.	Менторинг є загальновизнаним інструментом розвитку освітніх лідерів у США, Канаді, Великій Британії [46; 48].
Проміжна верифікація (180 днів)	Аналіз проміжних результатів реалізації індивідуального плану, уточнення потреб і проблем.	Верифікація відповідає циклом PDCA [29] та підходам до оцінювання управлінських компетентностей.
Корекція стратегії / нова ціль	Коригування плану розвитку залежно від досягнутих результатів; визначення подальших цілей.	Відображає принцип безперервного професійного розвитку [27; 46]

Джерело: складено автором на основі [1]

На відміну від рисунка 1.1, який демонструє загальну логіку та послідовність розвитку лідерського потенціалу, таблиця 1.1 розкриває зміст

кожного компонента цієї моделі та показує, на яких наукових підходах вони ґрунтуються. У таблиці подано розгорнуту характеристику самодіагностики, визначення зони найближчого розвитку, індивідуального планування, менторського супроводу, проміжної верифікації й корекції стратегії, а також наведено їх наукове обґрунтування. Таким чином таблиця виконує функцію аналітичного інструментарію — вона не лише перелічує компоненти схеми, а й пояснює, чому кожен із них є необхідним і якими дослідженнями підтверджено доцільність їхнього використання в процесі розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти.

Водночас експерти застерігають від формалізації. Сертифікація без реальної трансформації перекладає акцент із суті на папери. Потрібна культура рефлексії, у якій директор публічно аналізує помилки. Така культура формує довіру й відкриває шлях для подальших змін [46].

Лідерський потенціал є динамічним ресурсом, який розвивається через взаємодію контексту і особистості. Він не зводиться до харизми або посади; він живиться системним навчанням, постійною практикою самоаналізу та здатністю директора бачити себе частиною спільноти.

Наступна логічна частина аналізу охоплює культурно-історичні витоки керівного провідництва на українських теренах, оскільки сучасні підходи до освітнього лідерства ґрунтуються на міждисциплінарних дослідженнях, що поєднують історичний, філософський, соціокультурний та педагогічний виміри. Саме таку аналітичну рамку пропонують українські науковці, зокрема О. Сорочан та В. Міляєва, які підкреслюють, що лідерство в освіті формується не лише під впливом сучасних управлінських моделей, а й у контексті національної культурної традиції.

Тому для повноцінного розуміння феномену освітнього лідерства важливо простежити еволюцію управлінських практик — від громадського самоврядування Київської Русі та козацької демократії до педагогічних ідей Г. Сковороди, К. Ушинського та В. Сухомлинського. У цих історичних і філософських концептах сформувалися ключові принципи відповідальності,

партнерства, служіння спільному добру та морального авторитету, що становлять культурну основу сучасного лідерства в освіті [1, с. 55]. Таким чином, вітчизняна управлінська традиція має глибоке історичне підґрунтя, яке вплинуло на сучасне осмислення ролі керівника як лідера [24, с. 19].

Продовжуючи думку про комплексність поняття лідерства, варто звернути увагу на соціокультурну складову та феномен «постійної кризи», описаний у вітчизняних дослідженнях психології управління. Науковці зазначають, що зі зростанням інтенсивності інформаційних навантажень підвищується потреба в керівнику-медіаторі, здатному поглинати стрес колективу та трансформувати його у конструктивну енергію розвитку. У цьому контексті особливого значення набувають компетентності емоційної саморегуляції, ненасильницької комунікації та фасилітації групових рішень, які визначають психологічну стійкість управлінця та здатність підтримувати стабільність команди в умовах невизначеності [3, с. 29].

Завершуючи розширений виклад, підкреслимо: лідерський потенціал керівника закладу освіти – це не сума окремих навичок, а інтегральний ресурс, здатний перетворювати виклики на можливості. Практика підтверджує: там, де є директор-візіонер, навіть за умов глибокої кризи керівник із розвиненим лідерським потенціалом здатен забезпечити згуртованість колективу, підтримку відчуття безпеки та стабільність освітніх результатів.

Отже, подальші дослідження мають фокусуватися на вимірюванні довгострокового впливу різних стилів провідництва на життєстійкість шкільних спільнот.

1.2. Методичні підходи до розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти

Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти є важливою умовою реалізації сучасних освітніх

реформ. Стратегічні орієнтири трансформації управління в системі загальної середньої освіти визначено в Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», яка окреслює перехід до дитиноцентрованої моделі освіти, розширення автономії закладів та зростання ролі керівника як лідера змін [60]. У вітчизняних дослідженнях наголошується, що нормативно-правове поле освіти визначає рамки професійного розвитку та відповідальності керівника закладу освіти [16; 31; 38]. Зокрема підкреслюється, що «нормативно-правові акти у сфері освіти не лише регламентують управлінську діяльність керівника, а й задають вектор його професійного розвитку та відповідальності за результати освітнього процесу» [38]. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти є системним і багатогранним процесом, що передбачає цілеспрямоване формування лідерських компетентностей у декількох взаємопов'язаних вимірах [38; 27]. Так, Т. В. Поспелова наголошує, що «розвиток лідерського потенціалу керівника неможливий без професійної рефлексії та етичної відповідальності, які забезпечують усвідомленість управлінських рішень і довіру педагогічного колективу» [32]. Методичні підходи до розвитку лідерського потенціалу охоплюють як концептуальні основи, так і практичні технології професійного зростання керівників [23; 32]. Зокрема підкреслюється, що «ефективні моделі розвитку управлінського лідерства мають поєднувати теоретичну підготовку, практичну діяльність та цілеспрямовану самооцінку керівника» [23].

Концептуально розвиток лідера-управлінця спирається на низку наукових підходів. По-перше, компетентнісний підхід орієнтує на формування у керівника чітко визначених компетентностей (управлінських, лідерських, соціально-психологічних тощо) через освітні програми та практику. По-друге, системний підхід розглядає лідерський потенціал як систему компонентів, що розвиваються збалансовано – професійних знань, особистісних якостей, емоційної інтелігентності тощо. По-третє, андрагогічний підхід враховує, що керівники як дорослі учні найкраще

навчаються через практико-орієнтовані методи, обмін досвідом, рефлексію власної діяльності. По-четверте, акмеологічний підхід (орієнтований на досягнення вершин професійної майстерності) підкреслює необхідність створення умов для саморозвитку керівника, розкриття його потенціалу до найвищого рівня. У сучасній літературі також згадуються гуманістичні та етичні аспекти: розвиток лідера має базуватися на цінностях, емпатії, служінні громаді, що особливо актуально для освітнього середовища [14; 13; 27; 32].

На практичному рівні методичні рекомендації з розвитку лідерського потенціалу охоплюють декілька взаємодоповнювальних напрямів.

По-перше, професійна підготовка і підвищення кваліфікації керівників. Для формування необхідних управлінських знань більшість керівників здобувають вищу освіту за спеціальністю "управління" або "освітнє лідерство". У подальшому систематичне навчання продовжується через курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари. Зокрема, в Україні запроваджено спеціалізовані програми для керівників закладів освіти, які реалізуються через типові програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, затверджені МОН України та передбачають розвиток лідерських компетентностей.

По-друге, самоосвіта та особистісний розвиток. Ефективні керівники постійно працюють над собою: вивчають науково-методичну літературу, аналізують власний досвід, опановують нові технології управління. Необхідним аспектом є робота над власним лідерським стилем: розвиток емоційної компетентності, уміння управляти стресом, надихати колектив власним прикладом. Для цього рекомендується співпраця з психологом, участь у тренінгах з емоційного інтелекту, практики рефлексії та самокорекції з метою запобігання професійному вигоранню [13].

По-третє, вагому роль у розвитку лідерського потенціалу відіграє наставництво і професійні спільноти. Молоді або новопризначені керівники можуть прискорити своє становлення, якщо поряд є досвідчені ментори, які

передають практичні знання. У багатьох країнах запроваджено програми наставництва: за новим директором закріплюється консультант або коуч, котрий допомагає опанувати складні ситуації перших років керівництва. Також ефективними є професійні об'єднання керівників закладів – асоціації директорів, клуби лідерів освіти. В рамках таких спільнот проводяться семінари, фахові конкурси, обмін досвідом, що стимулює розвиток лідерських навичок через неформальне навчання.

По-четверте, важливою складовою є організаційний розвиток закладу, що забезпечує середовище для реалізації лідерського потенціалу. Методичний підхід тут полягає у впровадженні лідерських практик у щоденну діяльність школи чи іншого закладу: розвиток команди однодумців, делегування повноважень, заохочення ініціативності персоналу. У світлі сучасних теорій все більшого значення набуває розподілене лідерство, коли керівник цілеспрямовано залучає педагогів до участі в управлінні школою. Ефективність розподіленого лідерства підтверджується як зарубіжними, так і вітчизняними дослідженнями [46; 49; 51].

Вміння керівника налагоджувати ефективні комунікації в колективі, мотивувати та об'єднувати людей навколо цінностей закладу – критично важливі компетентності, які слід цілеспрямовано розвивати (через тренінги з комунікативної майстерності, рольові ігри з вирішення конфліктів, аналіз кейсів тощо) [46; 49; 51].

Узагальнюючи практики, можна виділити основні складові розвитку лідерського потенціалу керівника. В таблиці 1.2 наведено порівняльний аналіз цих складових у вигляді компонентної моделі, що інтегрує особистісний, професійний та соціально-психологічний аспекти.

Таблиця 1.2

Компонентна модель лідерського потенціалу керівника закладу освіти

Компонента лідерського потенціалу	Зміст компоненти	Методи розвитку
1	2	3

Професійна компетентність (знання, уміння)	Керівник володіє глибокими знаннями з теорії та практики управління освітою, методології навчально-виховного процесу, правових і фінансових аспектів діяльності закладу. Вміє стратегічно планувати розвиток установи,	– Формальна управлінська освіта (магістерські програми з освітнього менеджменту) Курси підвищення кваліфікації за управлінськими тематиками (очно, дистанційно)– Участь у семінарах, конференціях, стажуваннях для обміну кращими
--	--	---

Продовження Таблиці 1.2

1	2	3
	організовувати роботу колективу, управляти якістю освіти.	управлінськими практиками– Наставництво з боку досвідчених керівників; консультації експертів галузі
Особистісна компетентність (лідерські якості)	Сукупність індивідуальних психологічних якостей керівника, що сприяють ефективному лідерству. Включає високий рівень мотивації, проактивність, креативність, стресостійкість, моральні цінності. Керівник здатний до саморозвитку, відкритий до нового, демонструє інтегральні лідерські риси (харизму, оптимізм, цілеспрямованість).	Самоосвіта і особистісний саморозвиток (читання професійної літератури, відвідування культурно-освітніх заходів, читання фахової літератури, участь у професійних подія; тренінги з розвитку лідерських якостей (креативності, командного лідерства, ефективного прийняття рішень); коучинг та психологічні консультації для розвитку емоційного інтелекту, роботи над індивідуальним стилем керівництва; рефлексивна практика: аналіз власних помилок і досягнень, отримання зворотного зв'язку від колег і підлеглих
Соціальна/комунікативна компетентність (робота з людьми)	Здатність керівника ефективно спілкуватися, будувати довірчі стосунки і згуртовувати колектив. Виявляється у вмінні надихати педагогів на спільну діяльність, вирішувати конфлікти, враховувати потреби й	Тренінги з управлінської комунікації (навички активного слухання, переконання, публічного виступу) Фасилітаційні сесії для розвитку навичок роботи в команді, колективного прийняття рішень.

	мотиви різних сторн. Керівник виступає лідером команди, формує позитивний морально-психологічний клімат у закладі.	Участь у професійних мережах керівників (для обміну досвідом комунікації з батьками, громадою, учнями) Моделювання ситуацій (case-study) з розбором конфліктних чи кризових кейсів і відпрацюванням алгоритмів дій керівника-лідера
--	--	---

Джерело: узагальнено автором на основі [13; 23; 27; 32; 46]

Як видно з таблиці, розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти вимагає цілісного підходу: одночасної роботи над знаннєво-уміннєвими компонентами, особистісним зростанням та вдосконаленням соціальних навичок. Збалансоване нарощування всіх трьох складових створює базу для становлення керівника як лідера - новатора. При цьому методи розвитку добираються індивідуально, зважаючи на етап професійного шляху керівника, специфіку закладу та актуальні виклики. Наприклад, на початку кар'єри доцільно більше уваги приділити формальному навчанню і наставництву, а досвідченому директору – зосередитися на самовдосконаленні, вивченні новітніх управлінських концепцій, поширенні власного позитивного досвіду.

Лідерський потенціал керівника закладу освіти концептуально містить три компоненти – професійну, особистісну та емоційно-комунікативну компетентності – розвиток яких забезпечує становлення керівника як ефективного лідера. На практиці ці компоненти взаємопов'язані: наприклад, успішне застосування управлінських знань (професійна складова) неможливе без належних особистісних якостей лідера та вміння налагодити стосунки в колективі; навпаки, харизматичність та комунікабельність керівника мають підкріплюватися твердою професійною основою. Отже, методична робота з розвитку лідерського потенціалу має бути комплексною, щоб охоплювати всі напрями становлення лідера в освіті [23].

Отже, методичні підходи до розвитку лідерського потенціалу керівника освіти спираються на комплексну взаємодію компетентнісного, системного, андрагогічного й акмеологічного підходів. Ефективність розвитку лідерського потенціалу керівників освіти забезпечується гармонійним поєднанням формального навчання, наставництва, самоосвіти та практичного впровадження лідерських технологій у повсякденну діяльність закладу. Таким чином, розвиток лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти слід розглядати як безперервний процес професійного й

особистісного зростання, зумовлений як інституційними вимогами, так і внутрішньою мотивацією управлінця.

1.3. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти: порівняльна характеристика вітчизняного та зарубіжного досвіду

Нормативно-правова основа розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти в Україні формується в руслі трансформацій сучасної освітньої політики, що спрямована на посилення управлінської автономії закладів і підвищення професійних вимог до директора як лідера освітніх змін. Як зазначає Т. О. Лукіна, «нормативно-правова основа розвитку лідерського потенціалу керівника закладу освіти в Україні формується в руслі трансформацій сучасної освітньої політики, що спрямована на посилення управлінської автономії закладів і підвищення професійних вимог до директора як лідера освітніх змін» [55].

Основні засади розвитку лідерських компетентностей закріплені у Законах України «Про освіту» [35] та «Про повну загальну середню освіту» [36], які визначають стратегічні функції керівника, його відповідальність за забезпечення якості освіти, організацію інноваційних процесів та побудову партнерських взаємодій.

У цих нормативних документах особлива увага приділяється безперервному професійному розвитку та формуванню управлінських компетентностей, серед яких лідерство визначається як ключова складова ефективної діяльності директора.

Важливим підґрунтям є також Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу ЗЗСО», який структурує трудові функції управлінця, виокремлює компетентності стратегічного мислення, командоутворення, інноваційності та партнерської взаємодії, наголошуючи на їх лідерському характері [16].

У наукових дослідженнях українських авторів (С. Калашнікова, О. Сорочан, В. Міляєва) підкреслюється, що нормативна база розвитку лідера в освіті спрямована не лише на регламентацію управлінської діяльності, а й на формування ціннісних орієнтирів, пов'язаних із педагогічним лідерством, етикою управління та створенням культури довіри в колективі [12; 27; 38].

При цьому розвиток лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти значною мірою залежить від того, наскільки ефективно в закладі впроваджені інструменти внутрішньої та зовнішньої оцінки управлінської діяльності. У сучасних умовах саме ці механізми виконують функцію зворотного зв'язку, що дає змогу керівнику усвідомлювати рівень сформованості власних компетентностей, визначати прогалини та обирати траєкторію професійного вдосконалення. Поступове наближення української системи оцінювання до міжнародних стандартів пов'язане зі зміщенням акцентів від формального контролю до комплексної аналітичної оцінки управлінських практик, педагогічного лідерства, культури взаємодії в колективі та здатності директора формувати стратегічне бачення розвитку закладу.

Державна служба якості освіти у своїх рекомендаціях підкреслює, що сучасний керівник має не лише виконувати регламентовані обов'язки, а й демонструвати вміння створювати мотиваційний простір для педагогів, підтримувати інновації, забезпечувати відкритість управлінських процесів і формувати внутрішнє середовище педагогічної довіри [10]. Такий підхід відображає європейську логіку оцінювання ефективності шкільного лідера, яка поєднує аналіз управлінських рішень, професійної взаємодії та спроможності керівника реалізовувати освітні зміни в умовах децентралізованого управління.

Зовнішня оцінка, яку здійснюють органи освітнього нагляду, поступово трансформується з наглядово-контрольної процедури у розвивальний механізм, спрямований на підтримку професійного зростання керівників. У цьому контексті важливість аналізу стратегічних управлінських підходів

директора, його здатності мотивувати команду, формувати інклюзивне та безпечне середовище, а також забезпечувати сталість освітнього розвитку навіть в умовах криз чи реформ відображено в аналітичних матеріалах ДСЯО [10]. Така оцінка дозволяє не лише встановити відповідність діяльності керівника державним стандартам, а й окреслити конкретні напрями для підвищення його лідерських компетентностей, що є важливою складовою європейської моделі професійного розвитку управлінців. Своєю чергою, внутрішня оцінка – самооцінювання, моніторинг управлінських процесів, аналіз ефективності командної взаємодії – виконує роль механізму постійного вдосконалення, стимулює рефлексію та формування управлінської відповідальності. Поєднання цих двох інструментів створює основу для розвитку цілісного управлінського лідерства, яке відповідає європейським вимогам до керівника закладу загальної середньої освіти та забезпечує здатність директора впроваджувати інновації, модернізувати освітній процес і формувати ефективну організаційну культуру.

У міжнародній практиці нормативне забезпечення розвитку лідерства в освіті є більш системним і передбачає чітко визначені стандарти діяльності керівника. У документах OECD розвиток шкільного лідерства розглядається як стратегічна передумова модернізації системи освіти, а керівник трактується як каталізатор змін, менеджер інновацій та гарант професійного зростання педагогів [57; 58]. У країнах ЄС та Північної Америки широко застосовуються стандартизовані програми сертифікації керівників, які обов'язково включають оцінювання лідерських компетентностей, здатності впроваджувати зміни й управляти організаційним розвитком [29]. Такі системи поєднують професійні стандарти, обов'язковість безперервного розвитку та прозорі процедури оцінювання управлінської ефективності.

Порівняльний аналіз українського нормативного забезпечення та міжнародних моделей свідчить, що вітчизняна система перебуває на етапі активного реформування та наближення до світових тенденцій, проте ще не має уніфікованої моделі оцінювання лідерських компетентностей,

інтегрованої в процедури атестації, професійного розвитку й управлінського аудиту, що відзначається в аналітичних оглядах освітнього управління [10; 16]. Зокрема, питання сертифікації управлінців, формування наскрізних індикаторів оцінювання лідерства та встановлення механізмів моніторингу динаміки професійного зростання поки що залишаються відкритими, що підкреслюється у дослідженнях з освітнього лідерства [27; 29]. Водночас децентралізаційні процеси сприяють упровадженню локальних підходів до оцінювання та розвитку керівників, що дозволяє адаптувати загальнонаціональні вимоги у контексті сучасних реформ управління освітою [35; 36].

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти в Україні створює фундаментальні передумови для формування сучасного управлінського лідерства, проте воно все ще перебуває у стані становлення й потребує системного вдосконалення. На законодавчому рівні окреслено ключові функції та компетентності керівника, окремі механізми зовнішньої і внутрішньої оцінки його діяльності, а також загальні вимоги до професійного розвитку.

Однак на практиці ці інструменти не завжди забезпечують повну відповідність компетентнісній моделі, визначеній професійним стандартом, і залишають значний простір для інтерпретацій. Вітчизняна нормативна база поки що не передбачає цілісної, уніфікованої системи розвитку лідерських якостей керівника, яка б включала узгоджені критерії оцінювання, чітку методику діагностики управлінських компетентностей і механізми відстеження професійного поступу на різних етапах кар'єри. Гармонізація державних нормативів із міжнародними підходами дозволить створити прозорі стандарти діяльності, чітко розмежувати управлінські ролі та зосередитись на обов'язковому професійному розвитку керівника закладу загальної середньої освіти.

Слід зауважити, що для ефективного розвитку управлінського лідерства в українських школах нормативні положення повинні бути підкріплені реальними інструментами підтримки та професійного супроводу директора. Окремої уваги заслуговують механізми, що забезпечують зв'язок між результатами оцінювання, індивідуальною траєкторією професійного розвитку та можливостями кар'єрного зростання керівників. Децентралізаційні процеси можуть стати ключовими факторами у формуванні управлінської культури, адже саме вони сприятимуть адаптації загальнонаціональних стандартів до конкретного освітнього середовища. Розробка єдиної національної моделі оцінювання лідерських компетентностей інтегрує процедури інституційного аудиту, атестації, самооцінювання та сертифікації в єдиний механізм безперервного професійного зростання.

Саме таке комплексне бачення нормативно-правового регулювання може стати основою для формування керівника нового типу — стратегічного лідера, здатного забезпечувати якісні зміни, підтримувати інновації та ефективно рухати заклад загальної середньої освіти у напрямі сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Досвід оцінювання лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва

Для розроблення обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу сучасного керівника закладу загальної середньої освіти необхідно є оцінка того, як цей потенціал формується і проявляється у реальних управлінських практиках. Саме тому у підрозділі систематизовано результати наявних досліджень, присвячених лідерству директорів закладів закладів загальної середньої освіти м. Києва. У процесі роботи було опрацьовано праці І. Лопушинського, О. Мармази, Л. Матохнюк, О. Потапової, В. Міляєвої, які аналізують управлінські стилі, професійні компетентності та організаційні умови становлення лідерства в столичних школах. Також використано дані опитувань керівників, результати інституційних аудитів Державної служби якості освіти, аналітичні звіти Департаменту освіти і науки КМДА.

Систематизація зазначених джерел дала можливість структурувати ключові аспекти оцінювання лідерського потенціалу керівників: домінуючі стилі управління в київських школах, рівень сформованості стратегічного та комунікативного лідерства, здатність директорів до антикризового менеджменту, інноваційності та розподіленого лідерства. На основі оприлюднених даних також проаналізовано типологію лідерів, характерну для столичного освітнього середовища. Наведені результати дозволяють сформувати узагальнену картину стану управлінського лідерства у закладах загальної середньої освіти м. Києва та визначити ключові тенденції, сильні сторони й виклики, які мають бути враховані при розробленні подальших рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу керівника.

Оцінювання лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва формується як системний та багатокомпонентний процес, що поєднує державні, муніципальні та внутрішньошкільні механізми аналізу управлінської діяльності директора. На відміну від суто формального контролю, який був характерний для попередніх десятиліть, сучасний підхід акцентує увагу на виявленні управлінських компетентностей, професійної гнучкості та здатності керівника діяти як лідер змін.

Питання оцінювання лідерського потенціалу є особливо актуальним для Києва, де нормативні підходи поєднуються з практиками Департаменту освіти КМДА та науковими дослідженнями українських учених. Оскільки в межах цього дослідження не проводилось власного опитування, аналіз ґрунтується виключно на вторинних даних, зокрема офіційних методичних документах, звітах ДСЯО та працях таких учених, як І. Лопушинський, О. Мармаза, Л. Матохнюк, О. Потапова та В. Міляєва [22; 23; 25; 27; 28].

Київська практика оцінювання керівників шкіл базується на сучасному розумінні педагогічного та управлінського лідерства, яке включає не лише виконання нормативних функцій, а й здатність керівника формувати візію розвитку закладу, підтримувати професійне середовище та створювати умови для сталого зростання педагогічного колективу. Дослідження І. Лопушинського підкреслює, що в умовах реформування системи освіти саме директор має визначальний вплив на темп упровадження змін, наявність експертного середовища в школі та рівень інноваційності практик [22, с. 23-30]. У Києві ці положення відображені в локальних підходах до оцінювання, що орієнтовані на визначення стилю управління, гнучкості керівника, його комунікативних навичок і здатності до антикризового менеджменту.

Важливою складовою київської моделі оцінювання є інституційний аудит, який здійснює Державна служба якості освіти. Він передбачає детальний аналіз управлінських процесів, рівня організації внутрішньої

системи забезпечення якості освіти, педагогічної взаємодії та дотримання стратегічних напрямів розвитку школи. Наукові праці Л. Матохнюк і О. Потапової вказують, що оцінювання керівника має враховувати психологічну готовність до управління, стресостійкість та здатність виробляти колективні рішення — компетентності, які у сучасному освітньому менеджменті є ключовими [25]. Ці компоненти інтегруються в процедури аудиту, опитування педагогів і самооцінювання, що дає змогу сформувати комплексне уявлення про рівень лідерства директора.

Окрім зовнішньої оцінки, у Києві активно застосовуються внутрішні інструменти визначення лідерського потенціалу керівника, зокрема самооцінювання, аналіз управлінських кейсів, внутрішні моніторинги та опитування педагогічного колективу. Такі підходи відповідають моделі, описаній у працях В. Міляєвої, яка акцентує увагу на поєднанні формальних та неформальних механізмів діагностики управлінських компетентностей, адже лідерство проявляється не лише в нормативно визначених обов'язках, а й у повсякденних управлінських рішеннях, стилі комунікації та здатності мотивувати колектив [27;28]. Саме тому внутрішнє оцінювання розглядається як механізм постійного професійного розвитку керівника. Як слушно зауважує Т. О. Лукіна, «самооцінювання визнається потужним інструментом удосконалення якості освіти» [56].

Аналіз результатів інституційного аудиту, проведеного у 2023 році в 37 закладах загальної середньої освіти м. Києва, засвідчив, що лише 24 % директорів демонструють високий рівень стратегічної лідерськості, ще 46 % — середній, а у 30 % виявлено недостатній рівень мотивації персоналу до змін. Узагальнення проведено на основі офіційних матеріалів Державної служби якості освіти України, у яких визначено ключові індикатори оцінювання управлінської діяльності керівника: наявність візії розвитку закладу, участь педагогів у формуванні цілей, рівень професійної довіри у колективі та якість комунікаційних практик [10].

Для формування аналітичної картини були використані положення Методики проведення інституційного аудиту та Публічного звіту ДСЯО за 2023 рік, що містять узагальнену інформацію про управлінські процеси та типові проблеми керівників столичних шкіл [31]. Узагальнені результати рівня сформованості лідерських компетентностей директорів ЗЗСО м. Києва наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Рівень сформованості лідерських компетентностей у директорів
ЗЗСО м. Києва за результатами інституційного аудиту (2023)**

Категорія компетентностей	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Стратегічне бачення	24 %	51 %	25 %
Управління командою	31 %	48 %	21 %
Мотивація колективу	22 %	45 %	33 %
Здатність до змін	27 %	43 %	30 %
Комунікаційні навички	29 %	52 %	19 %

Джерело: складено автором на основі звітів ДСЯО, 2023 [10]

Окреме значення має досвід Департаменту освіти і науки КМДА, який у своїх аналітичних звітах визначає ключові управлінські характеристики, притаманні ефективним керівникам столичних шкіл. Зокрема, це: здатність створювати команду змін, ефективно використовувати ресурси, мотивувати педагогів до участі в проєктах розвитку, впроваджувати цифрові інструменти та забезпечувати партнерську взаємодію з учнями, батьками і громадськістю. У працях О. Мармази наголошується, що сучасне освітнє лідерство вимагає від керівника вміння поєднувати стратегічне управління з індивідуальним підходом до педагогів, що особливо актуально в умовах великого міста, де школи відрізняються за контекстом, ресурсами та структурою [23].

Методика оцінювання в Києві не є уніфікованою, але вона вибудована на поєднанні різних інструментів: експертних інтерв'ю, оцінювання управлінської документації, спостереження за професійною взаємодією, анкетування та аналізу управлінських кейсів. Така багатокомпонентна модель

дає змогу виявляти як сильні сторони керівника — стратегічність, інноваційність, комунікабельність, командоутворення — так і проблемні аспекти його діяльності, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності, складнощі в делегуванні або неефективні комунікаційні практики. Науковці підкреслюють, що саме комплексність оцінювання є необхідною умовою об'єктивності та валідності результатів, особливо у великих містах, де управлінські виклики значно складніші [27; 28].

Показово, що впродовж останніх років у київських школах фіксується зростання частки закладів, де керівники застосовують розподілене лідерство, орієнтуються на командні рішення та активно впроваджують інноваційні підходи. Це узгоджується з висновками І. Лопушинського та О. Потапової щодо поступового переходу українського освітнього менеджменту від вертикальних моделей до партнерських та колегіальних форм прийняття рішень [28; 30]. Такі дані дозволяють стверджувати, що столиця є одним із регіонів, де модернізація підходів до оцінювання та розвитку лідерського потенціалу реалізується найдинамічніше.

Отже, досвід оцінювання лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва характеризується комплексністю, науковою обґрунтованістю та поєднанням різних інструментів аналізу. У його основі лежить розуміння керівника як стратегічного лідера, фасилітатора змін і творця освітнього середовища, що відповідає сучасним вимогам менеджменту освіти. Синтез зовнішніх і внутрішніх механізмів оцінювання, підсилений науковими дослідженнями [22; 23; 25; 27; 28], формує можливість для системного розвитку управлінських кадрів столиці та підвищення якості освітнього процесу в умовах реформування української школи.

2.2. Загальна характеристика Ліцею №29 Оболонського району м. Києва імені Петра Калнишевського

Ліцей №29 Оболонського району м. Києва імені Петра Калнишевського є сучасним закладом загальної середньої освіти міського типу, діяльність якого спрямована на забезпечення якісної, доступної та конкурентоспроможної освіти для учнів різного віку. Заклад функціонує як багатoproфільна освітня інституція, що поєднує у собі реалізацію державних стандартів, упровадження інноваційних підходів до навчання та формування комфортного безпечного середовища. Ліцей працює в стандартному режимі трирівневої структури — початкова, базова та старша школа, забезпечуючи наступність навчання і можливість побудови індивідуальних освітніх траєкторій. Освітня діяльність закладу організована відповідно до чинних нормативно-правових документів МОН України [59], а також місцевих регламентів, які визначають особливості управління освітою у столиці. Навчальний заклад приділяє значну увагу розвитку ключових компетентностей учнів — громадянських, соціальних, інформаційно-комунікаційних, культурних, а також критичного мислення й емоційного інтелекту.

Організаційна структура ліцею характеризується чітким розподілом управлінських функцій між директором, заступниками та педагогічними командами. Керівник закладу виконує стратегічні управлінські функції, формує освітню політику, визначає цілі розвитку та створює умови для професійного зростання вчителів. У закладі, як правило, функціонують декілька заступників директора — з навчально-виховної роботи, виховної діяльності, інклюзивного навчання, роботи з персоналом та організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Такий розподіл повноважень сприяє оптимізації роботи закладу, підтримує реалізацію складних управлінських процесів та забезпечує ефективне функціонування всіх структурних підрозділів.

Педагогічний колектив складається з учителів різного фаху, які беруть участь у методичних об'єднаннях, творчих групах та професійних спільнотах, що дозволяє систематично вдосконалювати їхню компетентність,

забезпечуючи високу якість освітнього процесу. Важливим напрямом діяльності закладу є співпраця з батьківською громадою, що створює умови для демократичного управління та відкритої комунікації між усіма учасниками освітнього середовища.

Структура контингенту учнів Ліцею №29 демонструє збалансовану й водночас динамічну модель наповнення закладу, що відповідає особливостям сучасної міської школи. Узагальнені показники представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура контингенту учнів Ліцею №29

Категорія учнів	Кількість учнів	Частка від загальної кількості (%)
Початкова школа (1–4 класи)	420	38%
Базова середня освіта (5–9 класи)	480	43%
Старша школа (10–11 класи)	220	19%
Усього	1120	100%

Джерело: складено автором на основі звітів ДСЯО, 2023 [10]

Аналізуючи представлені у таблиці дані, бачимо, що значна частка учнів базової середньої освіти (43%) свідчить про високу затребуваність закладу серед дітей середнього шкільного віку та сформоване освітнє середовище, яке забезпечує стабільність навчального процесу. Це також означає, що педагогічний колектив має достатній досвід роботи з підлітками, які потребують більш комплексної освітньої підтримки — формування навчальної мотивації, розвитку самостійності, створення умов для профорієнтаційної роботи. Для директора закладу це створює важливий управлінський виклик: забезпечити належний рівень педагогічної взаємодії та адаптованих програм, що відповідають потребам учнів базової школи, одночасно підтримуючи високий рівень дисципліни та ефективності організації навчального процесу.

Висока частка учнів початкових класів (38%) є свідченням того, що Ліцей №29 користується довірою серед батьківської громади, яка обирає саме цей заклад для старту освітнього шляху своїх дітей. Початкова школа є основою формування ключових компетентностей та базової освітньої траєкторії, тому значний відсоток молодших школярів вимагає від керівництва посиленої уваги до інклюзивних практик, психолого-педагогічного супроводу та створення безпечного середовища. Управлінська команда закладу зобов'язана забезпечити взаємодію між учителями, асистентами та батьками, підтримувати високий рівень професійної підготовки вчителів початкової школи, адже саме їхня робота впливає на імідж закладу та його здатність утримувати контингент у старших класах. З точки зору лідерського потенціалу директора, робота з початковою школою потребує стратегічного бачення, організації ресурсної підтримки та ефективних комунікаційних стратегій.

Наявність у ліцеї 220 учнів старшої школи (19%) засвідчує його готовність реалізовувати профільне навчання та програми, спрямовані на підготовку учнів до ЗНО/НМТ і вступу до закладів вищої освіти. Старша школа є найбільш вимогливою в управлінському та педагогічному плані, оскільки учні цього вікового етапу потребують чітко структурованих навчальних планів, можливостей для самореалізації, профорієнтації та участі у проєктних формах діяльності. Для директора це означає необхідність підтримувати різні освітні траєкторії, забезпечувати узгодження навчальних програм з інтересами учнів, залучати партнерів — університети, громадські організації, бізнес. Сильний лідерський потенціал керівника виявляється саме в здатності забезпечувати баланс між вимогами освітніх стандартів і потребами старшокласників, що формує ключовий етап підготовки до дорослого життя.

Узагальнена загальна чисельність у 1120 учнів свідчить, що Ліцей №29 є великим міським освітнім закладом із розвиненою інфраструктурою та багатопрофільною структурою учнівського самоврядування, позакласної

діяльності та управлінських процесів. Такий масштаб накладає суттєві вимоги на управлінську команду, оскільки керівник має забезпечувати дотримання безпеки, ефективної комунікації, логістики навчальних процесів, кадрової стабільності та мотивації педагогів. Для директора великого ліцею критично важливими стають навички стратегічного планування, делегування, організації командної роботи, антикризового менеджменту та контролю за якістю освітніх послуг. Великий контингент учнів підвищує складність управління, але водночас створює широкі можливості для розвитку освітнього середовища, формування лідерства всередині педагогічного колективу та впровадження інновацій, що робить Ліцей №29 сприятливим осередком для прояву та зростання лідерських компетентностей керівника. Кадровий склад закладу подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура педагогічного колективу Ліцею №29

Категорія працівників	Кількість	Характеристика / функції
Директор	1	Стратегічне управління, лідерство
Заступники директора	4	НВР, ВР, АГЧ
Учителі-предметники	68	Реалізація освітнього процесу
Асистенти вчителів	6	Підтримка дітей з ООП
Практичний психолог	1	Психологічний супровід
Соціальний педагог	1	Робота з учнями й родинами
Педагог-організатор	1	Позакласна діяльність
Інший персонал	18	Технічне та адміністративне забезпечення
Усього персоналу	100	

Джерело: складено автором

Структура педагогічного колективу Ліцею №29 свідчить про високий рівень організаційної впорядкованості та достатню кадрову забезпеченість для реалізації всіх напрямів освітньої діяльності закладу. Наявність 68 учителів-предметників формує широкий спектр можливостей для забезпечення якісного викладання, розвитку профільних класів та впровадження міждисциплінарних освітніх програм. Заступники директора,

відповідальні за навчально-виховну, виховну, інклюзивну та якісну складову, виконують ключову роль у розподілі повноважень і координації роботи педагогічного персоналу. Такий розподіл функцій дозволяє директору зосередитись на стратегічних управлінських рішеннях, забезпечуючи при цьому стабільне функціонування внутрішніх процесів. Наявність асистентів учителя та психологічної служби підсилює спроможність закладу працювати з різними категоріями учнів, включно з дітьми з особливими освітніми потребами, що відповідає сучасним державним стандартам інклюзивної освіти та вимогам до формування безпечного й комфортного освітнього середовища. Важливо, що значна частка адміністративного та технічного персоналу забезпечує неперервність організаційного циклу ліцею, що особливо актуально для великого закладу із загальною кількістю працівників у 100 осіб.

Очевидно, що кадровий потенціал Ліцею №29 формує стійку освітню екосистему, у межах якої кожен працівник виконує визначені функції, що сприяють ефективній реалізації управлінських рішень і стратегічних цілей закладу.

Особливого значення набуває взаємодія між педагогами, адміністрацією та фахівцями психологічної служби, оскільки саме ця взаємодія забезпечує якість освітнього процесу, готовність закладу адаптуватися до змін та здатність відповідати на потреби учнів. Такий баланс між педагогічними, управлінськими та технічними кадрами формує умови для розвитку педагогічного лідерства всередині колективу, сприяє професійному зростанню вчителів і створює підґрунтя для зміцнення лідерського потенціалу самого керівника.

Від ефективності використання цього кадрового ресурсу залежить, наскільки успішно директор зможе реалізувати стратегічні ініціативи, підтримати інноваційні практики та забезпечити високу якість освіти в умовах сучасних викликів, що постають перед міськими закладами загальної

середньої освіти. Основні напрями діяльності Ліцею №29 подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні напрями діяльності Ліцею №29

Напрямок діяльності	Зміст / опис
Профільна старша школа	Гуманітарний, філологічний, математичний профілі
Поглиблене вивчення предметів	Українська мова, англійська, математика, інформатика, правознавство
Інклюзивна освіта	28 учнів з ООП, 6 асистентів вчителя, ресурсна кімната
STEM-освіта	Кабінети фізики, хімії, біології, 3D-принтер, робототехніка
Цифровізація освітнього процесу	Google Workspace, електронний журнал, мультимедійні кабінети
Позакласна діяльність	16 гуртків (хореографія, спорт, театр, англійський клуб)
Участь у міських освітніх проєктах	“Healthy Schools”, “Безпечна школа”, “Kyiv Digital Education”

Джерело: складено автором на основі власних спостережень та вивчення

Освітня діяльність Ліцею №29 характеризується багатовекторністю та орієнтацією на формування цілісного освітнього середовища, що відповідає сучасним вимогам реформи «Нова українська школа» та принципам компетентнісного підходу. Реалізація профільної старшої школи й поглибленого вивчення окремих предметів спрямована на створення умов для індивідуального самовизначення учнів, підготовки їх до здобуття вищої освіти та інтеграції в сучасний ринок праці. Забезпечення ефективності освітнього процесу відбувається завдяки розвиненій матеріально-технічній базі, яка включає мультимедійно обладнані кабінети, сучасні

STEM-лабораторії, спортивні зали та ресурсні простори для дітей з особливими освітніми потребами. Це дає можливість поєднувати традиційні освітні підходи з інноваційними формами роботи, сприяючи розвитку різноманітних пізнавальних, творчих і соціальних компетентностей. Відкритість до нових практик та партнерської взаємодії обумовлена активною участю ліцею в міських і всеукраїнських проєктах, що безумовно впливає на покращення якості освіти.

Ефективне управління та формування позитивного мікроклімату в закладі неможливе без взаємодії усіх учасників освітнього процесу. Систематичне залучення батьківської громади до обговорення стратегічних питань, реалізації спільних проєктів та організації шкільних заходів, підсилює прозорість управлінських процесів і сприяє зміцненню довіри між учасниками освітнього середовища. Педагогічні працівники залучаються до участі у методичних заходах, професійних тренінгах, міських семінарах, що створює сприятливі умови для підвищення рівня їхніх компетентностей та забезпечення сучасної якості викладання.

Створення безпечного освітнього середовища у контексті сьогодення набуває особливої актуальності, тому робота психологічної служби та соціальних педагогів спрямована на підтримку учнів та профілактику конфліктів. Забезпеченню рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу та розвитку інклюзивної освіти в ліцеї приділено особливу увагу. Наявність ресурсної кімнати, асистентів учителя та адаптованих навчальних програм дозволяє забезпечувати якісну підтримку учнів з особливими освітніми потребами, створюючи для них сприятливе та безпечне середовище. Управлінська команда закладу системно працює над розбудовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти, яка включає самооцінювання, моніторинг результатів навчальної діяльності, оцінювання педагогічних практик та аналіз ефективності управлінських рішень. Така багаторівнева система взаємодії допомагає формувати основу для

демократичного стилю управління та забезпечувати належні умови для розвитку учнів і професійної реалізації педагогів.

Цифровізація освітнього процесу — використання електронних журналів, платформ дистанційного навчання, інтерактивних ресурсів — сприяє адаптації закладу до викликів сучасності та розширює можливості для індивідуалізації навчання. У сукупності ці аспекти свідчать про те, що Ліцей №29 є динамічною, розвинутою освітньою інституцією, здатною забезпечити комплексний підхід до навчання й виховання учнів, а також створити сприятливі умови для прояву та розвитку лідерського потенціалу керівника.

2.3. Умови розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29

Для визначення реальних умов, які сприяють або перешкоджають розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29, у межах цього дослідження було застосовано спеціально розроблену методику якісного аналізу, що спирається на теоретичну модель лідерського потенціалу, представлена у розділі 1. Оскільки в теоретичній частині виокремлено шість ключових компонентів розвитку лідерського потенціалу керівника (професійна, стратегічна, комунікативна, емоційно-особистісна, організаційно-управлінська та інноваційна), саме вони були використані як аналітичні критерії для оцінювання сприятливих і несприятливих управлінських умов. Такий підхід дозволяє логічно поєднати теоретичну модель з емпіричною частиною та забезпечує наукову обґрунтованість отриманих висновків.

З метою збору первинної інформації було проведено напівструктуроване інтерв'ю з керівником закладу, яке дало можливість виявити суб'єктивні оцінки, управлінський досвід, індивідуальні підходи директора та його бачення наявних організаційних умов. Для інтерв'ювання було розроблено спеціальний перелік запитань, структуру яких визначено відповідно до зазначених шести компонентів лідерського потенціалу. Така

побудова інструментарію дозволила забезпечити системність збору даних і порівнюваність результатів між різними блоками лідерських компетентностей.

Перелік запитань інтерв'ю містив такі ключові групи:

1) Професійно-управлінський компонент:

– Які управлінські рішення Ви вважаєте найбільш ефективними у вашій практиці?

– Які труднощі виникають при стратегічному плануванні роботи ліцею?

– Чи вистачає Вам інструментів і знань для реалізації довгострокових освітніх змін?

2) Комунікативний компонент:

– Як Ви оцінюєте взаємодію в педагогічному колективі?

– Які формати комунікації із вчителями та батьками вважаєте найбільш результативними?

– Які чинники перешкоджають ефективній комунікації?

3) Організаційний компонент:

– Які умови в закладі сприяють делегуванню повноважень, командній роботі та розподіленому лідерству?

– Які бар'єри Ви бачите в організаційній структурі?

4) Емоційно-особистісний компонент:

– Що допомагає Вам зберігати мотивацію та стійкість у складних управлінських ситуаціях?

– Які фактори негативно впливають на емоційний клімат у закладі?

5) Інноваційний компонент:

– Чи існують умови для впровадження цифрових інструментів та інноваційних методик?

– Які обмеження заважають модернізації освітнього процесу?

6) Стратегічний компонент:

– Як Ви оцінюєте підтримку з боку місцевих органів влади?

– Чи забезпечений заклад ресурсами для реалізації стратегічних цілей?

Окрім інтерв'ю, керівнику було запропоновано пройти самооцінювання за моделлю шести компонентів, що включає шкалу оцінювання (0–4) для кожного блоку компетентностей. Самооцінювання дозволило отримати кількісні показники та зіставити їх з якісними даними інтерв'ю, що значно підвищило об'єктивність аналізу та забезпечило наукову достовірність висновків. Інтеграція цих двох методів дала змогу визначити, які організаційні умови керівник сам вважає сприятливими для розвитку своїх компетентностей, а які — такими, що гальмують розвиток лідерства.

На основі проведеного інтерв'ю та результатів самооцінювання було здійснено структурований аналіз умов розвитку лідерського потенціалу, відповідно до кожного з шести компонентів. Виявлено як сильні сторони внутрішнього середовища ліцею (наприклад, наявність професійної педагогічної команди, підтримка інноваційних практик, відкритість до комунікації), так і перешкоди (обмеженість ресурсів, нерівномірне навантаження вчителів, недостатня кількість управлінських кадрів, високий рівень бюрократизації управління, недостатня системність у впровадженні стратегічних змін).

Саме таке структурування дозволяє перейти від простого опису умов до науково обґрунтованої оцінки факторів, що впливають на розвиток лідерського потенціалу керівника. Таким чином, застосований комплексний підхід — що поєднав теоретичну модель лідерського потенціалу, інтерв'ю керівника, самооцінювання та структурований аналіз управлінських умов — забезпечив наукову обґрунтованість висновків та створив логічний перехід до третього розділу роботи. Саме результати цього аналізу стали основою для формування подальших практичних рекомендацій щодо розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29 відповідно до виявлених потреб і ресурсів закладу.

Умови розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29 визначаються комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують професійне середовище керівника та визначають траєкторію його

управлінського становлення. До сприятливих умов слід віднести розвинену організаційну структуру закладу, достатню чисельність та професійний рівень педагогічного колективу, налагоджену систему комунікацій між учасниками освітнього процесу, а також позитивний імідж ліцею серед батьківської громади. Великий контингент учнів, структурованість класів та діяльність численних методичних об'єднань створюють підґрунтя для формування педагогічного лідерства на різних рівнях. Це дає можливість керівнику делегувати повноваження заступникам, координувати роботу педагогів через професійні спільноти та забезпечувати розвиток учительства через участь у програмах підвищення кваліфікації.

Директор має можливості для реалізації стратегічних ініціатив, розширення спектру освітніх послуг та залучення партнерів, завдяки наявності у закладі сучасних освітніх технологій та профільної школи. Такі умови характеризують управлінське лідерство як ефективне.

Проте існують і несприятливі умови, які ускладнюють розвиток лідерського потенціалу керівника та обмежують його управлінські можливості. Однією з суттєвих проблем потрібно зазначити адміністративне навантаження, яке зумовлено значною кількістю учнів і персоналу, потребою в регулярному оновленні документів, виконанні численних регламентних процедур та відповідальністю за дотримання норм безпеки. Кадрові виклики є другим суттєвим аспектом. Нерівномірне навантаження вчителів, потреба в оновленні педагогічних кадрів, зростаючий дефіцит фахових спеціалістів - призводять до зниження рівня успішності учнів. До цього додаються зовнішні фактори: нестабільність нормативного поля, часті зміни освітньої політики, необхідність адаптації до дистанційних та змішаних моделей навчання, а також постійні вимоги до цифровізації процесів. Такий комплекс викликів вимагає від керівника високої гнучкості, здатності діяти в умовах невизначеності для формування згуртованої команди, що є ключовими характеристиками лідерського стилю управління.

Важливим компонентом умов розвитку лідерського потенціалу є соціально-психологічний клімат колективу. У Ліцеї №29 взаємодія педагогів та адміністрації базується на партнерстві, спільному прийнятті рішень та методичній підтримці. Наявність психолога та соціального педагога створює механізми для своєчасного реагування на професійне вигорання, конфліктні ситуації та ускладнення у взаємодії між учасниками освітнього процесу. Проте у великому колективі неминуче виникають певні комунікаційні ризики, пов'язані з різним рівнем професійної зрілості педагогів, різними управлінськими очікуваннями, неоднорідністю цифрових компетентностей та ставленням до інновацій. Тому керівнику необхідно постійно розвивати свої навички фасилітації, командоутворення, конфлікт-менеджменту й емоційного лідерства, щоб забезпечувати єдність колективу та ефективність реалізації освітніх стратегій. Саме управління міжособистісними взаємодіями є одним із найважливіших чинників розвитку лідерського потенціалу.

Керівнику необхідно володіти цифровою компетентністю, стратегічним мисленням і здатністю координувати розвиток цифрової інфраструктури, щоб запроваджувати інноваційні освітні практики. Наявність сучасних навчальних кабінетів, цифрових платформ, мультимедійних комплексів дозволяє розвивати заклад в цьому напрямку. Однак забезпечення високого рівня цифрової трансформації вимагає від адміністрації значних управлінських зусиль — постійного оновлення обладнання, підготовки персоналу, моніторингу ефективності цифрових інструментів. Для

У поєднанні з високими очікуваннями батьківської громади щодо якості освіти, зростає потреба у підсиленні проєктного менеджменту, стратегічного планування та комунікаційного лідерства — тих компетентностей, які становлять основу сучасного управлінського лідерства в освіті. Сприятливі та несприятливі умови для розвитку лідерського потенціалу керівника подано в таблиці 2.5.

Сприятливі та несприятливі умови розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29

Тип умови	Сутність умови	Вплив на лідерський потенціал
1	2	3
Сприятливі	Розвинена структура персоналу	Дає змогу делегувати, розвивати командне лідерство
	Позитивний імідж закладу	Підсилює авторитет керівника та його вплив
	Сучасна матеріальна база	Розширює простір для інновацій
	Партнерство з батьками	Створює умови для відкритого управління
	Методичне об'єднання	Організовує роботу щодо професійного зростання вчителів
Несприятливі	Високе навантаження директора	Знижує ресурс часу для лідерських ініціатив

Продовження Таблиці 2.5

1	2	3
	Кадрові труднощі	Ускладнюють стабільність роботи
	Адміністративно-бюрократичний тиск	Зменшує гнучкість управління
	Різний рівень володіння цифровими навичками	Ускладнює модернізацію процесів
	Конфліктні ризики у великому колективі	Потребують високих лідерських умінь

Джерело: складено автором на основі результатів напівструктурованого інтерв'ю та самооцінювання керівника

Аналіз сприятливих умов розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29 свідчить про наявність широкого спектра ресурсів, які створюють вагомую основу для реалізації управлінського лідерства у сучасному освітньому середовищі. Розвинена структура персоналу, у якій чітко розподілені обов'язки між директором, заступниками та педагогічними працівниками, позитивний імідж закладу, сформований протягом багатьох років, що підвищує рівень довіри до керівника з боку батьків і громади та зміцнює соціальний капітал школи.

Разом із тим таблиця демонструє ряд несприятливих умов, що стримують розвиток управлінського лідерства та ускладнюють реалізацію

стратегічних ініціатив директора. Одним із найвагоміших факторів є надмірне адміністративне навантаження, пов'язане з численними регламентними вимогами, організацією внутрішніх процесів, координацією роботи великого педагогічного колективу та створенням безпечних умов навчання. Таке навантаження суттєво обмежує часовий ресурс для лідерських функцій — аналітики, стратегування, розвитку персоналу та формування довгострокових освітніх програм. Кадрові труднощі, зокрема дефіцит педагогів у окремих галузях та нерівномірність професійної підготовки персоналу, створюють додаткові виклики для керівника, адже потребують постійної роботи з мотивацією, підвищенням кваліфікації та залученням нових кадрів.

Адміністративно-бюрократичний тиск, пов'язаний зі змінами нормативного поля, вимогами до цифрової трансформації та необхідністю реорганізації процесів у відповідь на зовнішні обставини (воєнний стан, дистанційне навчання), підвищують складність в управлінні та потребують від керівника не лише професійної компетентності, а й високої психологічної стійкості, адаптивності та гнучкості.

Важливою умовою, яка одночасно може бути як ресурсною, так і ризиковою, є соціально-психологічний клімат у великому педагогічному колективі. Значна кількість педагогів, асистентів та фахівців психологічної служби, які працюють у ліцеї, створюють потенціал для командної взаємодії, методичного зростання та професійної співпраці. Однак різний рівень цифрової грамотності, ставлення до інновацій, досвіду роботи та педагогічної культури може породжувати конфліктні ситуації, спричиняти нерівномірний розподіл відповідальності, а в окремих випадках — опір змінам. Для керівника виникає необхідність у постійному розвитку навичок комунікації, фасилітації, медіації та наставництва. Конфліктні ризики у великій організації потребують виважених управлінських рішень, які базуються на довірі, прозорій взаємодії та спільному виробленні рішень. Саме здатність керівника згуртовувати колектив, підтримувати мотивацію та створювати

атмосферу співробітництва визначає подальший розвиток його лідерського потенціалу.

Таким чином, умови, представлені в таблиці, формують складну, але керовану управлінську систему, яка за наявності ефективного лідерства може стати основою для довгострокового успішного розвитку закладу.

Для проведення оцінювання рівня розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29 було використано інструментарій, описаний у межах розробленої методики дослідження (підрозділ 2.3). Оцінювання здійснювалося на основі поєднання результатів самооцінювання керівника за шістьма компонентами лідерського потенціалу (професійна, стратегічна, комунікативна, емоційно-особистісна, організаційна та інноваційна компетентності) та даних напівструктурованого інтерв'ю, проведеного автором дослідження. Отримані показники були узагальнені та представлені у вигляді інтегральної оцінки, що відображає сильні та вразливі зони розвитку управлінського лідерства. Візуалізовані результати подано на рис. 2.1.

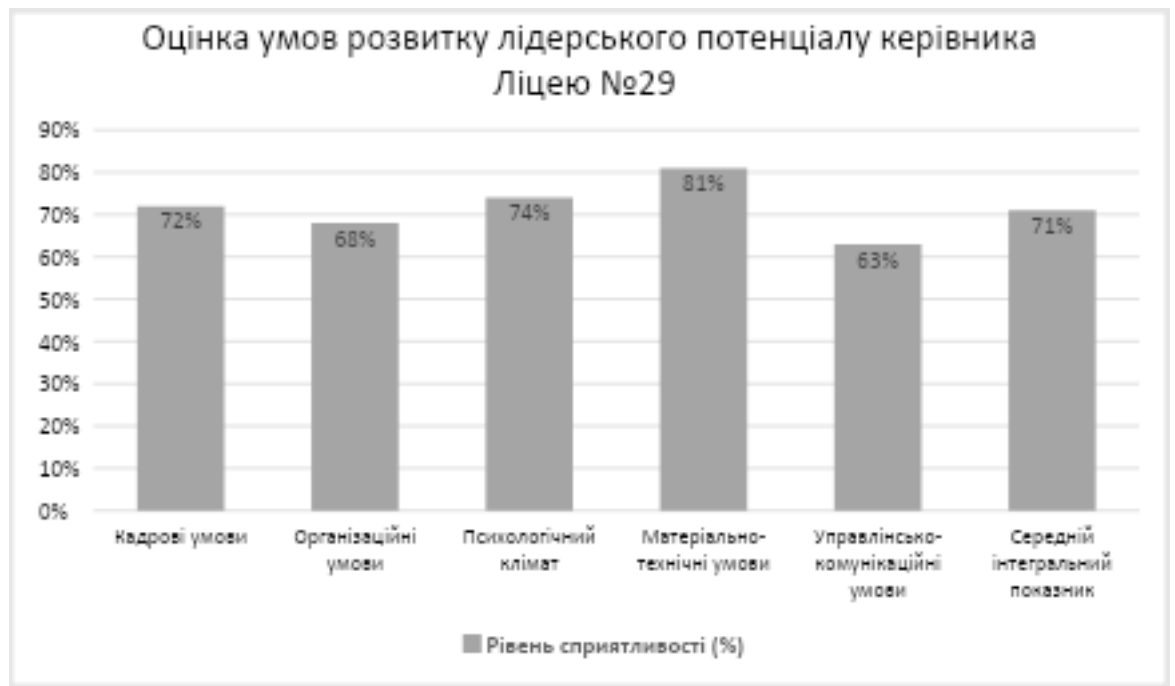


Рис. 2.1 Оцінка умов розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29

Представлені на рисунку 2.1. результати оцінки умов розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29 дають змогу комплексно охарактеризувати освітнє та управлінське середовище закладу й виявити ключові чинники, що впливають на ефективність управління. Переважно високі показники за кадровими, психологічними та матеріально-технічними умовами свідчать про значний потенціал ліцею як професійної спільноти, яка має достатній ресурс для реалізації стратегічних управлінських ініціатив і впровадження інноваційних підходів в освітньому процесі. Інтегральна оцінка умов, що перевищує 70%, демонструє загалом сприятливий контекст для становлення та розвитку сучасного лідера в освіті — компетентного, проактивного, здатного до антикризового управління та стратегічного планування. Саме поєднання кадрової стабільності, позитивного соціально-психологічного клімату та оновленої матеріальної бази створює той управлінський потенціал, на якому може будуватися довгострокова стратегія розвитку закладу.

Разом із тим оцінка управлінсько-комунікаційних і організаційних умов (які мають нижчі показники порівняно з іншими складовими) відображає ті аспекти діяльності, які потребують підсилення та системного опрацювання з боку керівника. Серед них — необхідність оптимізації управлінських процесів, зменшення адміністративно-бюрократичного навантаження, підвищення ефективності вертикальної та горизонтальної комунікації, а також адаптація колективу до нових форм взаємодії, зокрема в умовах цифрової трансформації. Більш низькі відсоткові показники вказують на те, що керівнику необхідно розвивати навички стратегічної комунікації, делегування, створення професійних команд та більш інтенсивної роботи з підвищенням цифрової компетентності педагогів. Це є ключовими лідерськими компетентностями, що мають бути підсилені для ефективної реалізації освітньої політики на рівні закладу.

Зниження окремих показників також може бути пов'язане з викликами зовнішнього характеру, які стоять перед сучасними закладами загальної середньої освіти. До них належать постійні зміни нормативно-правових вимог, нестабільність освітнього середовища, необхідність раптового переходу на змішані або дистанційні формати навчання, а також соціально-психологічні наслідки стресових ситуацій, що впливають на стан педагогічного колективу. Для керівника це означає необхідність зміцнення навичок кризового менеджменту, емоційного інтелекту, гнучкості в управлінні та здатності до швидкого прийняття рішень у непередбачуваних обставинах. Такі умови потребують переосмислення управлінських підходів, зміни ролей у колективі та розвитку культури співпраці, в межах якої кожен педагог бере участь у формуванні й реалізації стратегічних цілей закладу. Саме в цих умовах лідерський потенціал керівника проявляється найбільш повно та має вирішальне значення для стабільності та якості освітнього процесу.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1. Модель розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти

Розвиток лідерського потенціалу директора Ліцею №29 Оболонського району м. Києва імені Петра Калнишевського потребує врахування реальних умов діяльності закладу, визначених у розділі 2.3, зокрема: високої інтенсивності управлінських процесів, значної кількості педагогічного персоналу, потреби в модернізації внутрішніх комунікацій, нерівномірного рівня мотивації працівників та зростаючого запиту на цифрову трансформацію навчального середовища. Аналіз умов засвідчив, що директор закладу працює в середовищі з поєднанням як сприятливих (стабільна команда, активна батьківська спільнота, матеріально-технічна база), так і несприятливих чинників (перевантаженість адміністративними обов'язками, недостатнє делегування, потреба в оновленні стратегічного бачення, складнощі з формуванням культури партнерства між педагогами). Саме тому модель розвитку лідерського потенціалу має поєднувати стратегічне управління, розвиток команди, удосконалення комунікацій та підсилення особистісної управлінської компетентності керівник.

Запропонована модель ґрунтується на принципах безперервного професійного розвитку, орієнтації на управлінський результат, прозорості управлінських рішень та розподіленого лідерства. Вона передбачає цілеспрямовану роботу директора у чотирьох ключових напрямках: стратегічне лідерство, комунікативне та емоційне лідерство, організаційно-кадрове лідерство, цифрове та інноваційне лідерство.

Кожен з напрямів містить перелік компетентностей, які потребують посилення, інструментів розвитку та очікуваних результатів для Ліцею №29. Узагальнені параметри моделі представлені на рисунку 3.1.

Модель розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29

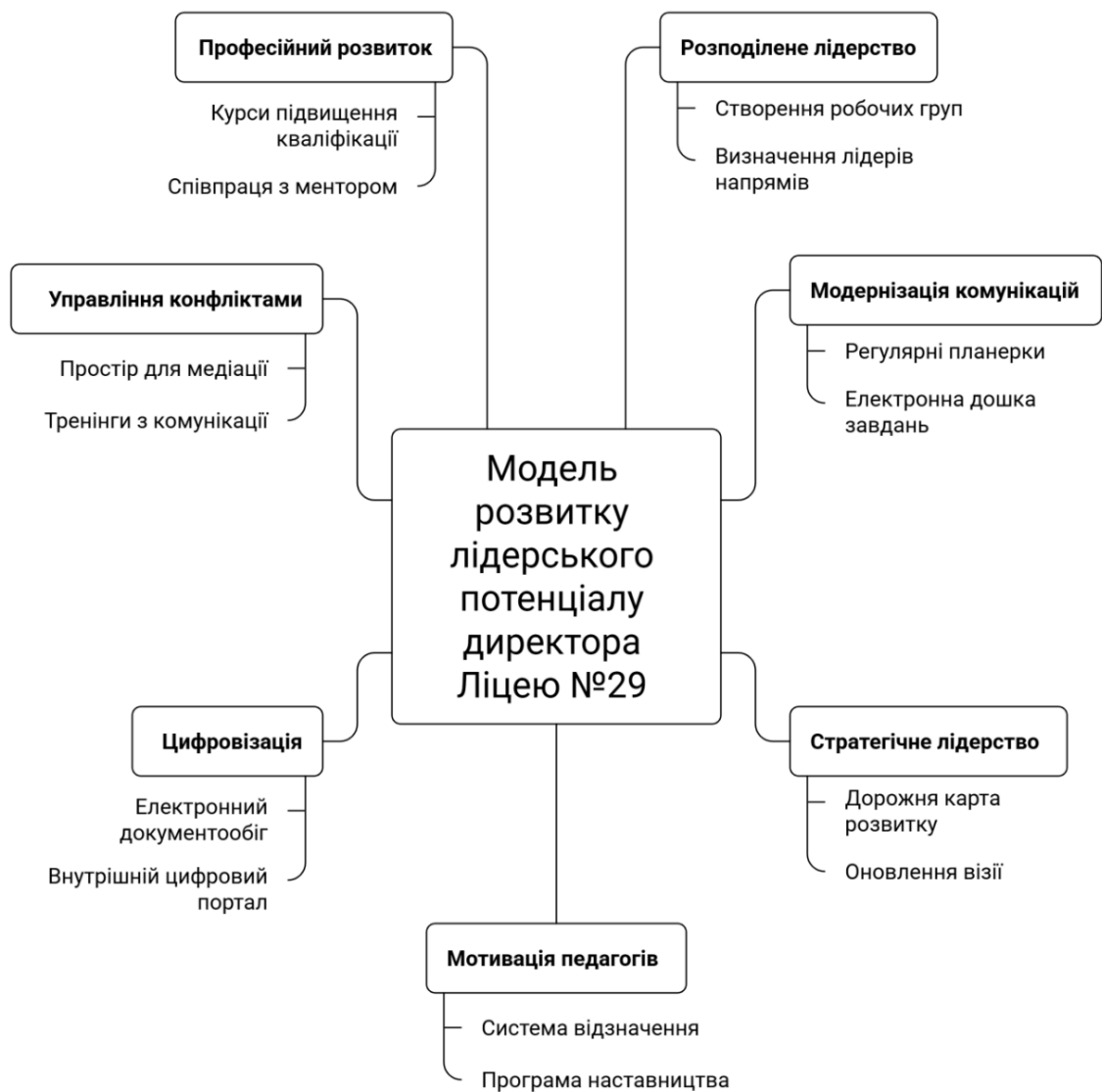


Рис. 3.1. Модель розвитку лідерського потенціалу
директора ліцею №29

Джерело: складено автором на основі [15]

У межах стратегічного лідерства директорів Ліцею №29 необхідно сфокусуватися на формуванні оновленої візії розвитку закладу, що включатиме цілі на 3–5 років, визначення пріоритетів, ключових показників ефективності та механізмів моніторингу. Особливої уваги потребує здатність управляти змінами, зокрема — модернізацією освітнього середовища, оптимізацією розкладу, організацією інклюзивних процесів та впровадженням освітніх інновацій [6, с. 28]. Етапи реалізації моделі розвитку лідерського потенціалу директора подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Етапи реалізації моделі розвитку лідерського потенціалу директора
Ліцею №29**

Етап	Зміст діяльності	Відповідальні	Термін реалізації
1. Діагностика	Самооцінювання компетентностей; опитування педагогів; аналіз проблемних зон	Директор; заступники	1 місяць
2. Планування розвитку	Формування індивідуального річного плану розвитку керівника; визначення пріоритетів	Директор, управлінська команда	1 місяць
3. Реалізація управлінських змін	Делегування; формування команд; комунікаційні зустрічі; цифровізація процесів	Директор; педагогічні команди	протягом року
4. Менторська та консультативна підтримка	Пошук ментора; консультації експертів; участь у професійних спільнотах	Директор; зовнішні консультанти	постійно
5. Моніторинг і корекція	Проміжна верифікація результатів через 6 місяців; корекція плану	Директор; педадра	кожні 6 місяців

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Комунікаційний компонент моделі спрямований на створення культури відкритості, партнерства та професійного діалогу. У розділі 2.3 було визначено, що викликами для керівника є: нерівномірна залученість учителів до прийняття рішень, емоційне виснаження частини колективу та недостатня кількість структурованих каналів внутрішньої комунікації. Тому модель

передбачає регулярні зустрічі з педагогами, фасилітовані обговорення, прозоре інформування про управлінські рішення та впровадження механізмів зворотного зв'язку.

Організаційно-кадрове лідерство є критично важливим у великому міському ліцеї. Проблеми, виявлені в аналізі (перевантаження директора операційними завданнями, недостатня кількість делегованих функцій, низька участь молодих педагогів у проєктній діяльності), вимагають формування системи командної роботи, наставництва та механізмів професійного розвитку педагогів. Розвиток команди сприятиме зростанню автономності вчителів, зменшенню адміністративного навантаження директора та підвищенню відповідальності педагогів за результати освітнього процесу. У дослідженнях з освітнього менеджменту підкреслюється, що ефективно делегування повноважень, розвиток командної роботи та наставництва є необхідною умовою формування розподіленого лідерства і зменшення операційного перевантаження керівника закладу освіти [15, с. 41–43].

Цифрове лідерство включає впровадження електронних сервісів, оптимізацію документообігу та розвиток цифрових компетентностей педагогів. У закладах Києва цифрова трансформація є вимогою часу, тому директор виконує роль ініціатора та координатора процесу переходу до сучасних форматів управління: електронні заявки, система внутрішніх оголошень, електронні опитувальники, цифрові портфоліо педагогів. Це дозволить суттєво зменшити адміністративні витрати часу та підвищити якість комунікації [7, с. 38].

Згідно з аналітичними матеріалами з цифрової трансформації управління освітою, керівник закладу загальної середньої освіти виступає ініціатором і координатором упровадження цифрових управлінських рішень, забезпечуючи інтеграцію електронних сервісів у внутрішні процеси та комунікацію закладу [7, с. 36–39].

Таким чином, запропонована модель розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29 поєднує індивідуальні управлінські компетентності,

організаційні цілі та потреби педагогічного колективу. Вона слугує комплексним інструментом, який дозволяє керівникові підвищувати власну ефективність, формувати культуру партнерства, забезпечувати інноваційний розвиток закладу та створювати умови для професійного зростання всіх учасників освітнього процесу. Модель є гнучкою, потребує щорічного оновлення та може адаптуватися відповідно до стратегічних викликів і динаміки розвитку Ліцею №29.

3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження моделі розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29

Практичні рекомендації спрямовані на поетапне впровадження моделі розвитку лідерського потенціалу, поданої в підрозділі 3.1, та враховують реальні управлінські виклики, з якими стикається директор Ліцею №29 імені Петра Калнишевського. Рекомендації ґрунтуються на результатах аналізу умов діяльності (розділ 2.3), зокрема: нерівномірному розподілі управлінських функцій, локальних комунікаційних бар'єрах, недостатньому використанні механізмів командної взаємодії, різному рівню мотивації педагогів, фрагментарному застосуванні цифрових інструментів та потребі у формуванні системної культури професійного зростання. Запропоновані заходи спрямовані не тільки на вдосконалення управлінської компетентності керівника, але й на створення інституційних умов, що забезпечать сталий розвиток ліцею.

Для підвищення управлінської ефективності директору Ліцею №29 доцільно впровадити систему розподіленого лідерства, у межах якої частина управлінських рішень передаватиметься командами педагогів, методичним об'єднанням або відповідальним за напрямки вчителям. Такий підхід забезпечує зниження надмірного навантаження на керівника, активізує професійну участь педагогів, сприяє формуванню партнерської організаційної культури та підвищує рівень відповідальності колективу за

результати. Конкретними інструментами впровадження є створення робочих груп за ключовими напрямками (STEM, виховна робота, інклюзія, цифровізація), визначення лідерів напрямів, регулярні зустрічі команд із директором, а також делегування повноважень із чіткими очікуваннями та зонами відповідальності. Упровадження розподіленого лідерства сприятиме подоланню проблеми, виявленої у 2.3, - перевантаженості директора операційними завданнями та недостатнього залучення педагогів до ухвалення рішень. Очікуваними результатами є підвищення ініціативності вчителів, зміцнення взаємної довіри, зростання професійної активності та формування стійкої управлінської команди, здатної самотійно реалізовувати проекти.

Модернізація комунікаційних процесів усередині ліцею має стати другим ключовим напрямом. Відсутність єдиного каналу для систематичної інформаційної взаємодії між адміністрацією та педагогічним колективом створює комунікаційні бар'єри. Для розв'язання цієї проблеми доцільно запровадити регулярні щотижневі управлінські зустрічі, ініціювати створення електронної дошки завдань (наприклад, у Google Workspace або Trello), створити внутрішню PR - розсилку для педагогів, а також сформувати інструмент зворотного зв'язку (анонімні опитування, форма пропозицій і проблем). Такий підхід дозволить підвищити прозорість управлінських рішень, скоротити кількість конфліктних ситуацій, забезпечити оперативну координацію діяльності педагогів і зміцнити довіру колективу до керівника. Це особливо важливо для Ліцею №29, в якому колектив є різномірним і потребує узгодження бачень та очікувань.

Директору ліцею необхідно системно підвищувати свої стратегічні компетентності, адже саме стратегічне лідерство є визначальним чинником розвитку сучасного міського закладу освіти. У межах практичної реалізації пропонується сформувати дорожню карту розвитку ліцею на 3–5 років, провести оновлення візії закладу із залученням педагогів та батьківської спільноти, а також визначити річні управлінські цілі за SMART - критеріями. У розділі 2.3 було зазначено, що директор часто змушений приділяти увагу

поточним процесам, що ускладнює стратегічне планування. Впровадження довгострокового планування та механізму PDCA сприятиме переходу від реактивного до проактивного управління, забезпечить підвищення інституційної стабільності та дозволить послідовно реалізовувати стратегічні ініціативи.

Окремої уваги потребує створення комплексної системи мотивації педагогів, адже аналіз виявив нерівномірність залученості та різний рівень професійної активності працівників. З огляду на це пропонується впровадження продуманої системи відзначення педагогів (академічні відзнаки, подяки, публічне визнання). Додатковою складовою у вирішенні виявлених проблем може стати створення програм наставництва «Учитель—Учитель», організація командних проєктів, у межах яких учителі реалізовуватимуть ініціативи за підтримки адміністрації ліцею. Результатом такої взаємодії стане зростання довіри до керівника, підвищення мотивації педагогів, активізація молодих спеціалістів та формування культури постійного професійного зростання, що є критично важливим для стабільного розвитку Ліцею №29.

Цифровізація є важливим напрямом управлінської діяльності керівника. Для Ліцею №29 першим кроком у цьому напрямку може стати впровадження електронного документообігу, створення внутрішнього цифрового порталу для педагогів із системою нагадувань, введення в практику онлайн-планерок. Тут доцільним буде проведення внутрішніх тренінгів для педагогів щодо роботи з цифровими інструментами, зокрема Google Workspace, електронним журналом, сервісами онлайн-звітування. Посилення цифрового лідерства сприятиме підвищенню ефективності управління, зменшенню рутинних навантажень директора, забезпеченню оперативної координації та створенню сучасної цифрової культури в колективі.

Оскільки у великому педагогічному колективі уникнути конфліктних ситуацій неможливо, директору варто продумати системну модель управління конфліктами, яка включатиме створення простору для медіації, залучення

шкільного психолога до консультування педагогів, організацію тренінгів з ненасильницької комунікації та розробку стандартизованого алгоритму реагування на конфлікти. Впровадження таких заходів допоможе створити безпечний психологічний клімат, зменшить напруженість та сформує довіру між членами педагогічного колективу. Це особливо актуально для Ліцею №29, де спостерігається різний рівень стресостійкості педагогів та різноманітність поглядів на освітній процес.

На завершення пропонується сформувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку директора, яка включатиме участь у курсах підвищення кваліфікації, співпрацю з управлінським ментором, вступ до професійних спільнот керівників, щоквартальну самооцінку управлінських компетентностей та корекцію річного плану розвитку. Це сприятиме підвищенню управлінської гнучкості, стабілізує професійне зростання керівника, забезпечить сталість управлінських змін та зміцнить імідж Ліцею №29 як сучасного освітнього закладу.

Відображені в таблиці 3.3 рекомендації мають системний характер, взаємопов'язані між собою та спрямовані на поетапне вдосконалення управлінської діяльності керівника.

Таблиця 3.3

Практичні рекомендації та їх очікувані результати

Рекомендація	Мета впровадження	Очікуваний результат для Ліцею №29
Розподілене лідерство	Зменшити навантаження керівника, активізація педагогів	Формування стійкої управлінської команди
Оптимізація комунікацій	Подолати інформаційні бар'єри	Підвищення довіри та прозорості рішень
Стратегічний розвиток	Перейти до проактивного управління	Довгостроковий вектор розвитку
Мотивація педагогів	Збільшити залученість персоналу	Покращення результатів освітнього процесу
Цифрове лідерство	Оптимізувати час та ресурси	Ефективна робота цифрових процесів
Управління конфліктами	Зменшити психологічну напруженість	Безпечне середовище й конструктивний діалог

Індивідуальна траєкторія розвитку	Набути управлінську компетентність	Підвищення ефективної діяльності керівника
-----------------------------------	------------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі результатів власного дослідження

Реалізація рекомендацій передбачає поступове впровадження змін без порушення стабільності освітнього процесу, що є особливо важливим для великого міського ліцею. Етапи впровадження цих рекомендацій наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Етапи впровадження рекомендацій

Етап	Зміст діяльності	Відповідальні	Термін
Підготовчий	діагностика, визначення проблем	директор	1 місяць
Організаційний	формування команд, розподіл ролей	директор, заступники	2 місяці
Реалізаційний	Впровадження рекомендацій, тренінги, реформи	адміністрація, педагоги	протягом року
Моніторинговий	оцінювання змін, корекція дій	директор, педрада	щоквартально

Джерело: складено автором на основі результатів власного дослідження

Отже, практичні рекомендації щодо впровадження моделі розвитку лідерського потенціалу директора Ліцею №29 спрямовані на системну модернізацію управлінських процесів, формування професійної культури партнерства, підвищення мотивації педагогів та забезпечення сталого розвитку закладу освіти. Комплексність запропонованих заходів дозволяє не лише підсилити управлінську компетентність керівника, а й перетворити Ліцей №29 на сучасний, відкритий та ефективно керований освітній заклад.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи були послідовно реалізовані всі поставлені у вступі завдання, що дозволило отримати цілісне уявлення про особливості розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти та розробити практичні рекомендації щодо розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти.

У межах першого завдання було з'ясовано, що лідерський потенціал не зводиться лише до сукупності особистісних якостей керівника, а виступає комплексною інтегрованою характеристикою, яка охоплює когнітивний, мотиваційний, ціннісно-світоглядний, комунікативний і організаційний компоненти. На підставі аналізу праць українських та зарубіжних учених було встановлено, що сучасна парадигма освітнього управління орієнтується на трансформаційне, розподілене, фасилітативне лідерство, в якому керівник виступає не лише адміністратором, а каталізатором змін, носієм культури розвитку та партнером у розбудові освітнього середовища. Визначено, що лідерський потенціал має динамічний характер, формується протягом професійного становлення й актуалізується в контексті реальних управлінських викликів. Його розвиток потребує системного підходу, інтеграції формального й неформального навчання, саморефлексії, супервізії, а також підтримки з боку організації.

У другому завданні було зосереджено увагу на нормативно-правовому забезпеченні оцінки та розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти. Під час дослідження було виявлено, що в Україні наявна нормативна база, яка охоплює питання лідерства (зокрема, Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Професійний стандарт керівника ЗЗСО тощо), але відсутні конкретизовані інструменти для цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу. Проблемною лишається невідповідність між декларативним визнанням значущості лідерства та фактичними механізмами його оцінки в щоденній практиці.

Емпіричне дослідження, яке проводилось на базі Ліцею №29 Оболонського району м. Києва імені Петра Калнишевського, дало змогу оцінити реальний рівень сформованості лідерського потенціалу керівника на основі напівструктурованого інтерв'ю, самооцінювання за шістьма компонентами лідерських компетентностей та спостереження за управлінськими процесами в закладі загальної середньої освіти. Результати свідчать про те, що умови розвитку лідерського потенціалу керівника Ліцею №29 поєднують сприятливі чинники, такі як професійний трудовий колектив, сучасна інфраструктура, партнерська взаємодія з обмеженнями, серед яких надмірне навантаження, кадровий дефіцит і виклики цифровізації. Це вимагає від директора гнучкості, стратегічного мислення й лідерських навичок для ефективного управління в умовах змін і нестабільності.

На основі теоретичних і практичних напрацювань була розроблена модель розвитку лідерського потенціалу за шістьма взаємопов'язаними компонентами: самодіагностика, визначення зони найближчого розвитку, формування індивідуального плану, наставництво, проміжна верифікація та корекція стратегії. Ця модель базується на принципах безперервного професійного зростання, гнучкості, партнерства та адаптивності до змін.

Отже, результати дослідження підтверджують, що розвиток лідерського потенціалу керівника ЗЗСО є багаторівневим процесом, який вимагає інтеграції теоретичних підходів, нормативно-правової підтримки, комплексної оцінки та впровадження ефективних управлінських практик. Запропонована авторська модель розвитку та практичні рекомендації щодо її впровадження можуть слугувати підґрунтям для підвищення професійної компетентності керівників, зміцнення управлінської культури закладів освіти та формування лідерства змін у сучасній школі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алфімов Д. В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2010. Вип. 11 (64). С. 44–51.
2. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації. Київ, 2017. 36 с.
3. Вишневський О. Теоретичні основи сучасної української педагогіки. Дрогобич : Коло, 2006. 326 с.
4. Головешко Б. Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищих навчальних закладах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2017. 294 с.
5. Гондюл І. Управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства. Вища освіта. 2014. № 4 (дод. 1). С. 9–11.
6. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Харків : Наш формат, 2019. 288 с.
7. Гриньова М. В. Сучасні стратегії розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти : монографія. Полтава : Астроя, 2018. 328 с.
8. Даниленко Л. І. Лідерство і керівництво в управлінській діяльності керівника ЗНЗ: сутність і проблеми. Нова педагогічна думка. 2010. № 1. С. 58–61.
9. Дем'яненко Н. М. Формування управлінських компетентностей керівника ЗЗСО. Управління школою. 2019. № 12. С. 7–15.
10. Державна служба якості освіти України. Публічний звіт за 2023 рік. URL: <https://sqe.gov.ua/publichniy-zvit-2023/> (дата звернення: 10.12.2025).

11. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. ScienceRise. 2015. Т. 2, № 1 (7). С. 63–67.
12. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С.А. Калашнікова. – К.: Київськ. ун.-т імені Бориса Грінченка, 2010. - С. 9
13. Карамушка Л. М. Психологічні основи розвитку професійної готовності керівників закладів освіти. Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2011. 226 с.
14. Карапиш С. П. Актуальні маркери управлінської діяльності керівника ЗЗСО. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Публічне управління. 2025. № 3. С. 16–21.
15. Карманенко В. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Полтава–Умань, 2019. 274 с.
16. Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти : професійний стандарт : наказ Мінекономіки України від 17.09.2021 № 568-21.
17. Києнко-Романюк Л., Заячківський В. Критичне мислення як лідерська компетентність керівника. Вища освіта. 2014. № 4 (дод. 1). С. 15–17.
18. Козлова О. Г. Мотиваційні чинники розвитку управлінського лідерства. Науковий вісник МДПУ. Серія: Педагогіка. 2016. № 2. С. 27–31.
19. Кононенко О. В. Роль лідерського потенціалу в сучасному освітньому середовищі. Стратегічні напрями реформування системи освіти. 2022. № 1. С. 122–128.
20. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. П. Цифрове лідерство в контексті стратегічного управління. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1 (41). С. 190–203.

21. Левцов В. В., Кубіцький С. О. Сучасний стан розвитку управлінського потенціалу керівника ЗЗСО. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дрогобич, 2025. С. 127–135.
22. Лопушинський І. Формування лідера ЗЗСО в контексті реалізації Закону України «Про освіту». Лідер. Еліта. Суспільство. 2018. № 1. С. 23–30.
23. Мармаза О. В., Козлова О. Г. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу освіти. Педагогічні науки. 2022. № 1 (115). С. 283–293.
24. Мармаза О. І. Теоретико-прикладні аспекти сучасного управління закладом освіти. Педагогічний дискурс. 2025. Вип. 3. С. 45–53.
25. Матохнюк Л. О., Потапова О. О. Психологічна готовність керівників ЗЗСО до управління. Науковий вісник ВАБО. 2023. № 4. С. 86–92.
26. Міляєва В. В., Лебідь Н. М. Мотивація професійного вдосконалення як чинник лідерства. Вища освіта. 2014. № 4 (дод. 1). С. 21–25.
27. Міляєва В. Р. Освітнє лідерство: від теорії до практики. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. 256 с.
28. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу керівників. Вісник НАДПСУ. Педагогічні науки. 2014. № 1. С. 1–14.
29. OECD. Improving School Leadership. Vol. 1: Policy and Practice. Paris : OECD Publishing, 2008. 236 p.
30. Підгурська В. П. Формування лідерських якостей у майбутніх керівників закладів освіти. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/17476/> (дата звернення: 10.12.2025).
31. Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти : наказ МОН України від 09.01.2019 № 17 (зі змін.).
32. Поспелова Т. В. Освітнє лідерство : навч. посіб. Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2020. 176 с.

33. Поспєлова Т. В. Розвиток лїдерського потенціалу керівника закладу середньої освіти : навч. посіб. – Київ : Пріоритети, 2016. – 35 с.
34. Пристай О. В. Управлінська компетентність керівника ЗЗСО. Освітнє лїдерство: від теорії до практики. Київ ; Кривий Рїг, 2021. С. 138–159.
35. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
36. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226.
37. Романовський О. Г., Серєда Н. В. Особистість сучасного керівника. Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 3. С. 20–27.
38. Сорочан О. І. Лїдерський потенціал керівника ЗНЗ. Нова педагогічна думка. 2014. № 1. С. 102–106.
39. Чичкань І. В., Спасітелєва С. О., Жданова Ю. В. Освітнє середовище і безпекова культура. Інформаційні технології і засоби навчання. 2021. Т. 84, № 4. С. 354–375.
40. Чубїнська Н. Б. Лїдерство в освіті. Освітнє лїдерство: від теорії до практики. Київ ; Кривий Рїг, 2021. С. 160–173.
41. Avolio B. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. Lincoln : University of Nebraska, 2009.
42. Bass B. M. From transactional to transformational leadership. Organizational Dynamics. 1990. Vol. 18. P. 19–32.
43. Brungardt J. A. Burns, Senge, and leadership. Open Journal of Leadership. 2018. Vol. 7. P. 89–116.
44. Bush T. Educational Leadership and Management. London : Sage, 2011. 192 p.
45. Day C., Sammons P. Successful school leadership. London : Education Development Trust, 2016. 82 p.

46. Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 192 p.
47. Hallinger P. Bringing context out of the shadows of leadership. Educational Management Administration & Leadership. 2018. Vol. 46, No. 1. P. 5–24.
48. Hargreaves A., Fullan M. Professional Capital: Transforming Teaching in Every School. New York : Teachers College Press, 2012. 208 p.
49. Leithwood K., Harris A., Hopkins D. Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management. 2008. Vol. 28, No. 1. P. 27–42.
50. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage, 2019. 485 p.
51. Robinson V. M. J., Lloyd C. A., Rowe K. J. The impact of leadership on student outcomes. Educational Administration Quarterly. 2008. Vol. 44, No. 5. P. 635–674.
52. Silins H. C. The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. School Effectiveness and School Improvement. 1994. Vol. 5, No. 3. P. 272–298.
53. Tichy N. M., Ulrich D. O. The leadership challenge. Sloan Management Review. 1984. Vol. 26. P. 59–68.
54. Zhong L. Digital leadership in K–12 education. Journal of Educational Technology Development and Exchange. 2017. Vol. 10, No. 1. P. 27–40.
55. Лукіна Т. О. Стандартизація професійної діяльності директора середньої школи як механізм управління якістю освіти: зарубіжні підходи / Т. О. Лукіна // Український педагогічний журнал. – 2024. – № 2. – С. 35–50.

56. Лукіна Т. О. Зарубіжні підходи до розроблення моделей самооцінювання закладів загальної середньої освіти / Т. О. Лукіна // Український педагогічний журнал. – 2022. – № 2. – С. 19–30
57. OECD. Education leadership [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/education-leadership.html>
58. OECD. Education leader practices [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/topics/education-leader-practices.html>
59. Міністерство освіти і науки України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/>
60. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.12.2016 № 988-р. – Київ.