

**Віктор Огнев'юк,**

ректор Київського університету імені Бориса Грінченка,  
доктор філософських наук, професор,  
академік НАПН України  
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053, Україна  
rector@kubg.edu.ua

ORCID id 0000-0002-8671-3348

---

## ЛІДЕРИ ДЛЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

---

*У статті проаналізовано можливі шляхи підвищення мотивації педагогів до професійного розвитку як важливого чинника здійснення реформи школи, запропоновано бачення підготовки педагогічних працівників через зміни освітніх програм, відмови від уніфікації педагогічної освіти, забезпечення практико-орієнтованого підходу у підготовці вчителя, посилення людинознавчого змісту педагогічної освіти, розвиток лідерських якостей педагогів, уміння поєднувати знання вікової психології та вміння застосувати інноваційні технології навчання. Розглядаються також питання соціального становища педагогів у контексті реалізації Закону України «Про освіту».*

**Ключові слова:** емоційний інтелект, закон, заробітна плата, лідерство, людський капітал, компетентність, мотивація, освіта, учитель, покоління, професійний розвиток.

**Виктор Огневьюк**

**Лидеры для новой украинской школы**

*В статье проанализировано возможные пути повышения мотивации педагогов к профессиональному развитию как важного условия реализации реформы школы, предложено виденье подготовки педагогических работников путем изменения образовательных программ, отказа от унификации педагогического образования, обеспечения практико-ориентированного подхода в подготовке учителя, усиления человекознавческого содержания педагогического образования, развития лидерских качеств педагогов, умения объединять знания возрастной психологии и умения использовать инновационные технологии обучения. Рассматриваются также вопросы социального состояния педагогов в контексте реализации Закона Украины «Об образовании».*

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, закон, заработная плата, лидерство, человеческий капитал, компетентность, мотивация, образование, учитель, поколение, профессиональное развитие.

**Victor Ogneviuk**

**Leaders for New Ukrainian School**

*The article presents results of the scientific reflexing on problems of education transformation in modern technological society, where a teacher builds a relationship with the young generation, whose world of values is significantly determined by online socializing. There is an urgent problem of philosophical, psychological, pedagogical and social justification of virtual teachers' performance.*

*Origin of such professional phenomenon is generation Z whose real and virtual worlds are inseparable. Even more intense changes experience generation Alpha. At the same time, one of the key Ukrainian education problems nowadays is a teacher as a keeper of old stereotypes. The examines conceptual foundations of secondary education reforms based on the program "The New School. Space for Educational Opportunities" in the context of professional education and formation of new generation teachers.*

*The author analyses possible ways of increasing teachers' motivation to professional development as an important condition of implementing a school reform. The article suggests changing educational*

*programs, rejecting the idea of unification of teacher training process, supporting practically oriented approach to teacher training, reinforcement of human-oriented component of pedagogical education, developing teachers' leadership qualities, skills of combining knowledge in age psychology and using innovative approaches to teaching. Problems of teachers' social status in the context of the Law "On Education" implementation are discussed.*

**Key words:** *emotional intelligence, law, salary, leadership, human capital, competence, motivation, education, teacher, generation, professional development.*

**Вступ.** Зважаючи на експонентний розвиток цифрових технологій, у середовищі футурологів поширюється думка, що ми стоїмо на порозі того часу, коли професія педагога відійде у минуле. Натомість з'являться віртуальні вчителі, які й будуть задовольняти освітні запити людей. Навряд чи варто заперечувати такі технологічні можливості, тим більше, що вони, тією чи іншою мірою, вже застосовуються. Але чи зможуть віртуальні вчителі повністю замінити живе спілкування і різні способи взаємодії вихованців/учнів і вчителів? Відповідь на це питання буде отримана у недалекому майбутньому. Зважаючи на специфіку освітнього процесу і ту незаперечну істину, що людина може стати людиною лише у взаємодії з іншими людьми, професія педагога є вічною, але це твердження не означає незмінності самої професії та способів реалізації освітньої місії педагога. Сучасність, а тим більше не надто далеке майбутнє, потребують нової філософії педагогічної діяльності. Нова українська школа стане реальністю, якщо вона спиратиметься на ментальність сучасного вчителя. Суспільство має вимостити шляхи, якими до школи прийде нова плеяда педагогів. Маю на увазі залучення найбільш здібної до педагогічної діяльності молоді, зміну парадигми професійної підготовки вчителя, підвищення мотивації до професійного самовдосконалення і розвитку та зміну соціального становища вчителя.

**Виклад основного матеріалу.** Українське суспільство зіштовхнулося з тим, що існуюча нині школа у всіх її вимірах не відповідає запитам покоління Z і Альфа, які на сьогодні є студентами і школярами або тільки почали навчатися у школах. Ці покоління вирізняються своєю інтелектуальною та емоційною своєрідністю, їхній світ цінностей значною мірою є підвладним онлайн-соціалізації. Сім'я, а разом із нею різноманітні освітні інституції, з кожним роком втрачають свій вплив на цей процес. Віртуальний світ доволі часто виявляється більш привабливим для підростаючого покоління, ніж світ реальний, оскільки перший не має кордонів, перешкод, обмежень і обмежувачів. Аборигени світу цифрових технологій таким чином абстрагуються від бідності, насильства, приниження і за межами реальності прагнуть забути своє соціальне становище, умови, в яких фізично живуть, — вони відносять пристанище та втіху у дружньому до них

віртуальному світі. Саме тут, на противагу реальному життю, вони швидко знаходять своїх героїв і друзів, змінюють ідентичність та експериментують зі своїм статусом, інтерпретують та поширюють інформацію. У віртуальному світі вони є вільними у виборі змісту і стилю спілкування, прийнятті рішень тощо. Водночас автори концептуальних засад реформування середньої освіти — «Нова школа. Простір освітніх можливостей» [2] роблять висновок про те, що «багато педагогів ще не вміють досліджувати проблеми за допомогою сучасних засобів, працювати з великими масивами даних, робити і презентувати висновки, спільно працювати онлайн у навчальних, соціальних та наукових проектах тощо». Це поглиблює розрив між можливостями, які може реалізувати школа, та її бачення поколінням сучасних школярів.

Покоління Z (середина 1990-х — до 2010 року) є першим, для якого світ життя і світ цифрових технологій — невіддільні. Це час надзвичайно швидкоплинних змін. Ще більш інтенсивні зміни очікують на покоління Альфа [15, с. 202–204], яке приходить у світ після 2010 року. Перші представники цього покоління вже стали школярами. Появі покоління Альфа передував великий інформаційний бум, експонентне наростання якого — явище повсякденного життя, таке ж звичне, як автомобілі, телевізори, літаки. Якщо у 2003-у році створений на нашій планеті об'єм інформації складав 5 мільярдів гігабайтів, то у 2007 році створено, збережено і скопійовано 161 мільярд гігабайтів цифрового контенту. Це дванадцять стележів книг висотою, яка дорівнює відстані від Землі до Сонця, або шість тонн книг з розрахунку на одну людину. У 2010-у, коли народилися перші представники покоління Альфа, цей обсяг досяг 988 мільярдів гігабайтів [16, с. 221]. Щорічний приріст інформації протягом першого десятиліття XXI століття почав дорівнювати майже 250 млрд гігабайтів. Як свідчать дані IDC у 2011 році, було створено 1,8 зетабайтів (1,8 трлн гігабайтів) інформації. У 2012-у темпи приросту різко зросли, а загальна кількість створеної інформації досягла 2,8 трлн гігабайтів. Відповідно до прогнозів, у 2020 р. вона становитиме 40 трлн гігабайтів.

Одна із ключових проблем української освіти — педагог, який за своїм соціальним становищем займає найнижчі сходинки у соціальній ієрархії,

а за способом мислення і діяльності, як правило, є хранителем стереотипів минулого часу, через що відчуває значний психологічний дискомфорт, а це, у свою чергу, негативно позначається на результатах освіти — якості знань випускників шкіл, професійних ліцеїв, коледжів та університетів. Орієнтований на культурний спадок українського села або міфологем радянського періоду педагог не може стати носієм і лідером у новій українській школі не лише тому, що його ментальність мало змінилася, а насамперед через те, що його, крім власного сумління, ніщо не мотивує до зміни цієї ментальності та здійснення переходу до взаємодії з учнями у процесі перетворення навчання на захоплююче дослідження проблем і шляхів їх вирішення. Ця мотивація може з'явитися за однієї ключової умови — реформи оплати праці в системі освіти, зміни соціального статусу педагогічних і науково-педагогічних працівників із людей незможних на представників середнього класу. «... Найефективніші освітні системи у світі, принаймні за критеріями PISA, чудово розуміють важливу роль фахових, мотивованих і добре оплачуваних учителів. Сінгапур, Південна Корея і Фінляндія мають дуже високі вимоги до педагогів. Щоб стати вчителем, потрібно пройти надзвичайно ретельну підготовку, не лише досконало опанувати профільний предмет, а й навчитись, як спілкуватися з учнями, бути наставником, керувати класом, оцінювати здібності й уміння тощо» [5, с. 109].

На превеликий жаль, в Україні допоки не вироблено комплексного вирішення проблем, пов'язаних із професійною підготовкою педагогів, зміною їх соціального становища та реформуванням освіти. За даними Державної служби статистики України, середньомісячна заробітна плата у 2016 р. у галузі освіти склала від 3 178 грн у січні, до 4 936 грн у грудні, що складає близько 70 % середньомісячної заробітної плати з урахуванням усіх галузей економіки та у 1,5 разу менша від заробітної плати у промисловості [7]. Навіть після підвищення заробітної плати педагогів на 50 %, починаючи із січня 2017-го, її розміри є значно нижчими від багатьох інших галузей і суттєво відрізняються за регіонами. Якщо у Києві середня заробітна плата працівників освіти (лютий 2017 р.) складала 7 490 грн [8], то у Київській області лише 5 153 грн [9].

Такий низький рівень заробітної плати в освіті не лише не мотивує молодих людей до обрання професії педагога, але й не може забезпечити необхідного відтворення працівників сфери освіти, що призводить до значної кількості незаповнених вакансій. За два останні навчальні роки кількість вакантних посад педагогічних працівників у загальноосвітніх навчальних закладах України збільшилася в 1,7 раза. Найбільшою проблемою для працівників освіти є те, що вони, навіть у найбільш віддаленій перспективі,

не можуть вирішити питання придбання, а найближчій — оренди житла. Невмотивовано низьке і принизливе соціальне становище працівника освіти є загрозою для країни, адже знедолена і занурена у соціальні проблеми невлаштованості власного життя людина, як правило, не може повноцінно виконувати свої обов'язки. Якщо ми розділимо середню заробітну плату в освітній галузі, що становила по м. Києву у березні 2017 року 7 337 грн [10], на тридцять календарних днів, то отримуємо лишень 244,5 гривень (у перерахунку — 9,0 доларів), які працівник освіти може витратити на своє щоденне життя. У передвоєнному 2013 році за одну годину український учитель у середньому заробляв 12 гривень (1,5 дол.), лікар — 10 гривень (1,25 дол.), а у Бельгії оплата праці за годину працівника освіти становила 24,52 євро, у Болгарії — 6,66 євро, у Чехії — 12,22, Німеччині — 31,38, Іспанії — 25,10, Латвії — 6,74, Литві — 9,19, Угорщині — 10,53 євро. У Польщі одна година роботи вчителя тоді оцінювалася у 17,44 євро, у Португалії — 21,58, Румунії — 6,65, Словаччині — 10,16, Фінляндії — 24,97, Швеції — 23,10, Великобританії — 20,73, Швейцарії — 33,60, Хорватії — 13,71, Австрії — 27,67 євро. Тобто за годину роботи український учитель міг купити лише 1 літр бензину, німецький — 22 літри (ціна 1 літра пального — 1,4 євро), польський — 15–16 літрів (1 літр — 1,05 євро), австрійський — понад 20 літрів (ціна 1 літра — 1,3 євро) [3].

Що змінилося із 2013 року? Зарплата вчителя вищої категорії, якому у 2017 р. підвищили розряд у тарифній сітці з 12-го до 14-го, нині складає від 5 266 до 6 841 гривні. Учителі без категорії отримують від 3 960 до 4 853 гривень [13]. Цінуючи кожен крок уряду у напрямі підвищення оплати праці працівників освіти, водночас не можемо не звернути увагу на те, що молоді вчителі фінансово є найменш мотивованими. Їхня праця оцінюється 55 гривнями за один урок із 72 уроків, що випадають протягом місяця на одну ставку, або 27,5 гривнями за одну годину робочого часу на місяць. Його купівельна спроможність практично не зростає. Як і раніше, за одну годину своєї праці молодий учитель може купити лише один літр бензину. І хоча становище педагогів зі стажем роботи дещо покращилося, чи можемо за таких обставин розраховувати, що до школи, як це передбачається згадуваними вище концептуальними засадами, прийде «людина-лідер, яка може вести за собою», «успішний учитель і фахівець», котрий «вирішить дуже багато питань щодо якості викладання, обсягу завдань, комунікації з дітьми та адміністрацією школи»? Закон України «Про освіту» [3], прийнятий Верховною Радою у вересні 2017 р., мав вирішити означену проблему. Але знову не склалося, і реформа освіти розпочнеться в умовах законодавчого протиріччя. Стаття 61 Закону передбачає

встановлення посадового окладу педагогічного працівника (найнижчої кваліфікаційної категорії) на рівні трьох мінімальних заробітних плат. Це є основою для зміни системи оплати праці педагогічних працівників і дає можливість вирішити проблему мотивації молодих педагогів. Проте перехідними положеннями Закону, зокрема п. 6, Кабінету Міністрів України доручено забезпечити до 2023 року поетапну реалізацію положення частини другої статті 61 цього Закону, передбачивши при цьому щорічне збільшення посадового окладу педагогічного працівника найнижчої кваліфікаційної категорії до чотирьох прожиткових мінімумів для працездатних осіб пропорційно розміру збільшення доходів Державного бюджету України, порівняно з попереднім роком, і затвердити відповідні схеми посадових окладів (ставок заробітної плати). Така законодавча неузгодженість не дає відповіді на ключове питання: яким буде розмір базового посадового окладу педагогічного працівника? Таке протиріччя вносить сум'яття у середовищі освітян, дезорієнтує молодь, яка б хотіла пов'язати своє життя з освітою, підриває віру у реальність реформи.

Підвищення з 1 січня 2017 року мінімальної зарплати до 3 200 гривень та збереження посадового окладу педагогічного працівника (найнижчої кваліфікаційної категорії) на рівні трьох мінімальних заробітних плат робило б зарплату у сфері освіти більш адекватною складності та напруженості професійної діяльності педагогів. Проте, як зазвичай це буває, таких коштів у державному бюджеті не знайшлося. Зважаючи на зазначений фактор, законодавець і створив ситуацію невизначеності. Прикро, що черговий раз перемогла логіка заощаджень на людському розвитку, а отже — майбутньому держави. Звісно, що підвищенням заробітної плати проблема педагога не вирішується. Потрібно йти на непопулярний крок — переатестацію усіх педагогічних працівників як умову, що гарантує високу оплату праці. Це дало б можливість зробити рішучий крок до повноцінної реформи освіти, а нові посадові оклади стали б добрим сигналом для майбутніх педагогів.

Окрім проблем матеріального неблагополуччя, педагогічна професія є найменш захищеною від постійного морально-психологічного тиску з боку суспільства. Доки не вдалося перебороти спадщину минулого, коли певні чиновники можуть дозволити собі давати вказівки чи рекомендації педагогам, що є далекими від їх професійних обов'язків. Доволі часто педагоги також потерпають від необґрунтованого втручання батьків у їхню професійну діяльність, що суперечить Рекомендаціям ЮНЕСКО/МОП про становище вчителів (1966 р.) [17].

Свою роль у формуванні негативного образу вчителя відіграють і засоби масової інформації,

що вкрай рідко пропагують педагогічну працю як гідну наслідування, але досить оперативно висвітлюють будь-яку непривабливу ситуацію з ними. Психологічно вихолощений, морально і матеріально принижений педагог не витримує такого тиску, професійно вигорає, що призводить до напружених відносин з учнями, батьками та власною родиною. До протистояння такому тиску учителя ніхто ніколи не готував, а це, у свою чергу, ставить перед системою педагогічної освіти питання щодо необхідності врахувати зазначені обставини. Український учитель повинен мати право на неупереджений розгляд скарг щодо своєї роботи. В Україні доки ігноруються пункти 46, 67 та 68 Рекомендацій ЮНЕСКО/МОП про становище вчителів (1966 р.). Незважаючи на те, що Рекомендації було прийнято понад 50 років тому, урахування їх змісту у законодавстві України може суттєво посилити правовий захист учителів. Зокрема, пункт 46 цих Рекомендацій передбачає, що «вчителям мають бути забезпечені достатні гарантії проти свавільних дій, які стосуються їх професійного становища або кар'єри». При законодавчому впровадженні таких норм може виникнути проблема із трактуванням різних положень або понять на кшталт «свавільних дій», що потребує пошуку більш однозначних термінів, які реально гарантуватимуть права педагогів.

У згадуваних Рекомендаціях містяться вказівки щодо взаємодії вчителів і батьків учнів: «67. В інтересах учнів належить докладати всіх можливих зусиль для забезпечення тісної взаємодії між учителями і батьками. Проте вчителі повинні бути захищені від надмірного та невідряданого втручання батьків у питання, які за своїм характером входять до кола професійних обов'язків учителів». Більше того, тут є доволі чіткі процедури розгляду скарг, які можуть унеможливити упереджені висновки: «68. (1) Батькам, які мають скаргу на школу або вчителя, має бути надана можливість обговорити її спочатку з директором школи і вчителем, який має до цього відношення. Будь-яка наступна скарга, скерована до вищих інстанцій, повинна бути представлена у письмовому вигляді, і копія має бути направлена вчителю, який має до неї стосунок. (2) Розгляд скарг має проходити таким чином, щоб учителям була надана повна можливість захищатися в умовах справедливості, і щоб процесу розгляду не надавалося будь-якого оприлюднення». Як бачимо, ЮНЕСКО і Міжнародна організація праці (МОП) уже давно визначилися із багатьма процедурними питаннями щодо розгляду скарг на вчителів, чого, зокрема, бракує українському законодавству.

До цих Рекомендацій варто привернути увагу засобів масової інформації, які не повинні допускати, «щоб процесу розгляду не надавалося будь-якого оприлюднення». В умовах, які склалися

в суспільстві, завчасне оприлюднення інформації про ті чи інші скарги на педагога може призвести до трагічних наслідків та ламання людських дол. Учитель виявився не готовим до того, що кожен учень може знімати навчальні заняття і транслювати їх у реальному часі. Інтернет-простір переповнений зйомками не дуже вдалим педагогічних експериментів, а часом і відверто антипедагогічних дій учителів. Подібні способи взаємодії несумісні з педагогічною діяльністю, проте висновки щодо цього мають робити висококваліфіковані фахівці, а вчителі, якщо це доведено, втрачати право на педагогічну діяльність. Цей пласт проблем однаковою мірою стосується педагогів — у контексті засвоєння ними етики педагогічної діяльності; керівників навчальних закладів — у контексті формування і підтримування культури освітнього процесу; органів управління освітою — у контексті підтримки управлінської культури та підбору кадрів, зокрема, керівників; законодавців — у контексті удосконалення законодавства щодо процедур правового захисту педагогічних і науково-педагогічних працівників від неправомірного втручання.

Суспільство має бути зацікавленим у тому, щоб, як зазначається в Концептуальних засадах, «...школа отримала нового вчителя, котрий зможе стати агентом змін». Для досягнення поставленої мети потрібно виробити систему цілеспрямованих кроків, які передбачатимуть, окрім реального підвищення заробітної плати і посилення правового захисту педагогів, нові підходи до їх професійної підготовки та розвитку. Першим кроком на цьому шляху повинна стати зміна процедур відбору вступників на педагогічні спеціальності, які мають передбачати не лише врахування залишкових шкільних знань за результатами зовнішнього незалежного оцінювання, а й тестування рівня сформованості емоційного інтелекту — уміння керувати собою та своїми відносинами з іншими людьми. Учительська професія є найбільш включеною у різні типи взаємних впливів людей, що потребує набуття особливої комунікативної компетентності, а також уміння управляти собою. Очевидно, що розвиток емоційного інтелекту і комунікативної компетентності має стати одним із найбільш важливих пріоритетів у підготовці педагога. Слід мати на увазі, що вчитель взаємодіє із суб'єктом, який має власне ставлення до всього того, що йому пропонується під час освітнього процесу. Без розуміння цієї простої істини, місія педагога стає не виконуваною, оскільки сьогодні він — не ретранслятор знань, а організатор і координатор взаємодії учнів в освітньому процесі, наставник, покликаний надихати до співпраці у навчальній діяльності та особистісного розвитку і лідер, якому довіряють.

Д. Гоулман вважає, що емоційна обдарованість є мета здібністю, а «...люди, які є знавцями

емоцій, — ті, хто чудово справляється зі своїми почуттями, і до того ж розшифровують почуття інших людей, та успішно користуються цим, — мають перевагу у будь-якій сфері життя, чи то романтичних та інтимних стосунках, чи схопленні у польоті не відображених у словах правил, що визначають успішність в організаційній політиці» [15, с. 78]. Без розвинутого емоційної складової інтелекту не можливо стати лідером, ані для себе, ані для інших людей. Очевидним є те, що емоційна обдарованість є не лише бажаною, а й обов'язковою умовою для всіх, хто має стосунок до управління людьми, і, насамперед, для кожної людини, яка працює у сфері освіти.

Тільки той педагог, котрий володіє своєю емоційною сферою та вміє розпізнати рівень емоційного інтелекту своїх вихованців, «читати» їхні емоційні стани та вибудовувати найбільш доцільну систему взаємодії, — може розраховувати на успіх. Він має справу з людьми, які є різними за темпераментом, вдачею та здібностями. Без уміння справлятися з присутньою у кожній людині іншій педагог стає професійно непридатним. Розуміння емоційного чинника у взаєминах з учнями і студентами вирізняє талановитих педагогів від усіх інших. Педагог має володіти здібностями, які допомагатимуть йому скеровувати колективні емоції у потрібне річище, створювати приязну атмосферу, вміло долати негативні настрої та досягати поставлених цілей. Психологічна компетентність учителя значною мірою визначає його професійний успіх.

Зважаючи на те, що педагог постійно перебуває серед людей, тобто у процесі постійної взаємодії лімбічної системи, своєрідної емоційної суміші, в яку кожен додає свою емоцію, учитель повинен уміти визначати час і обставини, аби своєчасно додати свій «інгредієнт» заради зняття напруги і створення атмосфери довіри. У цьому і полягає сутність професії педагога як мистецтва, що цілковито спростовує ідею стандартизації педагогічної діяльності. Для формування професійних компетентностей педагога важливо розвивати всі складові емоційного інтелекту — самосвідомість, самоконтроль, соціальну чутливість і управління взаєминами з усіма учасниками освітнього процесу. Самосвідомість і самоконтроль є важливими особистими навиками, що допомагають педагогу володіти собою та керувати власними емоціями. Розвиток емоційної самосвідомості педагога у зазначеному контексті — одне із найважливіших завдань педагогічної освіти. Учитель — не хірург, який має зробити операцію людині, котра перебуває у наркотичному сні відповідно до затвердженого протоколу. Він — митець, який має вирішити проблему лише у процесі взаємодії зі своїм «клієнтом». Учитель — не актор, який грає одну і ту саму роль протягом років для різних аудиторій. Він — творець, котрий

щодня грає лише власну роль не для пасивних глядачів, а для співучасників дійства і співавторів сценарію, які не змінюються протягом тривалого часу, постійно потребують живлення мотивації для зацікавленої участі в освітньому дійстві.

Концепція Нової української школи уперше в історії вітчизняної освіти ставить питання про учителя-лідера, що спонукає до пошуку шляхів становлення саме такого педагога. Психологічна компетентність та розвинений емоційний інтелект є основою, на якій зростає учитель-лідер. Чому педагогічне лідерство є таким важливим у контексті реформи освіти? Насамперед тому, що реформу можуть здійснити цілісні особистості, які повсякденно виявляють характер у дотриманні своїх цінностей і принципів. Василь Сухомлинський був переконаним у тому, що «талант педагога збільшується вдесятеро, якщо його праця надихається цінностями» [11, с. 199]. Справжня педагогіка, як і справжнє лідерство, завжди опирається на цінності. Без них і перше, і друге перетворюються на свої антиподи. Лідерство передбачає проактивність, що є вкрай важливим для здійснення реформи. Десять відсотків проактивних педагогів-лідерів можуть зробити процес реформи успішним і незворотнім. Важливість педагогічного лідерства ще й у тому, що воно передбачає досконале володіння мистецтвом самоуправління як винятково важливим чинником професійного успіху. Вміння бути лідером для самого себе передбачає, що педагог має сформовані ціннісні пріоритети, цілі життя та глибоко усвідомлює свою місію. Учитель-лідер постійно прагне до самовдосконалення, опановує нові методи і технології освітньої діяльності та актуалізує знання зі свого предмета. Тобто важливим є те, що і яким чином він робить. Підготовка педагогів на засадах лідерства може стати другим кроком, що сприятиме появі учителя нової генерації.

Третім сприятливим кроком для плекання учителя-агента змін має стати відмова від уніфікації педагогічної освіти та намагання стандартизувати педагогічну діяльність. Реформа педагогічної освіти не може базуватися лише на одній концепції для всіх навчальних закладів, що здійснюють підготовку до професійної діяльності у сфері освіти. Потрібно відкрити можливість для здорової конкуренції різних концепцій, що, у свою чергу, сприятиме появі оригінальних підходів, варіативності, різним інституційним формам, подоланню вузькофункціонального підходу до професійної педагогічної підготовки задля формування особистості педагога-лідера. Важливо, щоб університети змогли забезпечити баланс між теоретичною та практичною складовими професійної підготовки через посилення її практико-зорієнтованої компетентнісної спрямованості. З цієї метою варто виділити 50 відсотків навчального часу

для оволодіння практичними навиками та безпосередньої практики у закладах освіти. Модель неперервної педагогічної освіти має ґрунтуватися на забезпеченні конкурентності, нелінійності, варіативності, відкритості, суб'єктності, принципах наступності, неперервності, співробітництва, відповідності змісту, запитам соціуму, поєднанні традицій та інновацій, творчості і соціального партнерства.

Важливим компонентом педагогічної освіти має стати людино- і дитинознавство. Це варто виокремити як четвертий крок, що наблизитиме приход нового учителя. Вища педагогічна школа, на жаль, призабула базові положення педагогічної антропології К. Ушинського: «Якщо педагогіка хоче виховувати людину в усіх відношеннях, то вона повинна передусім пізнати її теж в усіх відношеннях» [18, с. 23]. Аби пізнати інших — потрібно пізнати самого себе. Це одна із базових заповідей, яка була викарбувана над храмом Аполлона у Дельфах. Учительська професія має передбачати глибоке знання нейроанатомії, зокрема особливостей функціонування мозку людини. Ще Гіппократ звертав увагу на те, що саме мозком людина пізнає, думає, відчуває смуток, радість, жаль, відрізняє красиве і огидне, добро і зло, приємне і неприємне, гнів і радість, страх і натхнення, розчарування і любов.

Автори книги «Революція в навчанні» наводять цитату Тоні Базана: «У моїй школі тисячі годин відводили на математику, тисячі годин — на мову і літературу, стільки ж часу — на географію, історію та інші науки. Тепер я запитую себе: скільки годин мене вчили того, як працює моя пам'ять чи функціонують мої очі? Скільки часу пішло на те, щоб навчити мене вчитися? Скільки годин навчальної програми відводять на те, щоб пояснити, як працює мій мозок? Яка природа моєї думки, і як вона впливає на наш організм? А відповідь тут одна — ніскільки! Іншими словами, мене не навчили головного — як послуговуватися своєю головою» [1, с. 73]. Проблема у тому, що і педагога ніхто не вчить «послуговуватися своєю головою», а для того, щоб бути ефективним наставником, необхідно знати, як живляться і взаємодіють 100 млрд. нейронів людського мозку довжиною 100 000 кілометрів, значення гліальних клітин, які у десять разів перевищують кількість нейронів і мають вирішальне значення для усіх мозкових процесів, зокрема хімічного передавання інформації та її збереження у пам'яті [6, с. 23–29]. Учитель зобов'язаний знати, які частини мозку задіяні, коли людина читає, думає, рахує, грає на музичному інструменті, малює, слухає музику чи молитву, грає у теніс або футбол, та бути компетентним у тому, як розвивати мозок й різноманітні здібності людини. Найважливіше, щоб педагог розумів, що об'єктом його праці є «найтонші сфери духовного життя особистості,

яка формується, — розум, почуття, воля, переконаність, самосвідомість. Впливати на ці сфери можна так само — розумом, почуттями, волею, переконаністю, самосвідомістю. Найважливіші інструменти нашого впливу на духовний світ школяра — слово вчителя, краса навколишнього світу й мистецтва, створення обставин, в яких найяскравіше виражаються почуття — весь емоційний діапазон людських відносин» [12, с. 421].

Попри передбачення появи педагогів-аватарів, нові технології не можуть замінити особистість учителя, як не замінило його радіо, телебачення, комп'ютер, Інтернет, відеодиски, планшети, YouTube та ще декілька технологічних інновацій. Основою навчання є взаємодія учня і вчителя, яку не замінить пристрій, бо він не може керувати процесом навчання, надихати, давати учню можливість відчути свою важливість та збагачувати знання цінностями. Це здатен зробити лише педагог, спроможний досконало поєднувати особистісні якості людини із можливостями і перевагами використання різноманітних сучасних гаджетів і технологій, педагог, який зможе перейти від заборони мобільних смартфонів до їх повноцінного використання як засобу навчання, до роботи зі спеціальними освітніми й організаційними програмами, відомими як боти (скорочення від слова «робот»), інтернет-боти, що автоматично або згідно з розписом виконують дії через інтерфейси, призначені для учнів і студентів. Уже нині створюються платформи, які відкривають широкі можливості для інтелектуального розвитку людей, розкриття потенціалу та обдарувань кожної людини. Але усі вони залишатимуться лише технологіями без вмiлого поєднання з цінностями, методами і прийомами навчання, які використовує талановитий педагог. Для того, щоб Україна могла розраховувати на відтворення суспільства із доданою цивілізаційною вартістю, що спроможна прирощувати духовні, культурні і технологічні надбання, вона повинна мати особливих вчителів — мотиваторів особистісного розвитку, здатних зацікавити учнів новими ідеями.

Поєднання особистісних якостей вчителя, його глибоких знань вікової психології із професійними навиками щодо використання новітніх технологій відкривають широкі перспективи для розвитку нелінійної освіти. Педагогу вже не потрібно зосереджуватися на передаванні інформації, насамперед він має скерувати свої зусилля на розвиток в учнів навичок критичного осмислення інформації та вміння виробляти креативні рішення. Навчання все більше ставатиме індивідуальним та опиратиметься на вибір учнів, що ставить під сумнів сформоване у XIX та XX століттях розуміння загальної середньої освіти, оскільки не держава, а вже більшою мірою людина, обиратиме зміст освіти. Не стільки атестати і дипломи, як індивідуальні портфоліо

з відображенням різноманітних досягнень людини та її індивідуального поступу в обраних сферах діяльності будуть цікавими для роботодавців. Підготовка учителя до компетентного планування індивідуальної освітньої траєкторії учня є п'ятим кроком, що відкриває простір учителю як носію позитивних змін. За такої обставини освіта може стати скерованою на розвиток таких особистісних якостей, як увага, креативність, ініціативність, лідерство, вміння розв'язувати комплексні проблеми і переробляти знання для створення нової реальності. Майже всі інші вміння, що раніше потрібні були людині, нині варто переосмислити, оскільки їх значну частину можуть виконувати роботи. Проте, незважаючи на «розум» роботів, великі швидкості технологічного прогресу та інновацій, значний обсяг навиків штучного інтелекту, роль і відповідальність людини буде лише зростати, адже саме вона є творцем штучного розуму.

Людина пізнає і створює нову реальність, створює і програмує штучний інтелект, вона успадкувала від Вишнього здатність творити, що забезпечило поступальний розвиток суспільства як цивілізованої реальності. Множинністю зусиль, скерованих на удосконалення життя, забезпечується процес відтворення суспільства, коли кожне наступне покоління відтворює і примножує здобутки всіх попередніх. Визначальну роль у цьому процесі відіграють батьки — природні учителі дітей. Саме тому, надзвичайно важливе завдання суспільства — здійснити підвищення педагогічної компетентності усіх батьків, сприяння тому, щоб батьки і педагоги співпрацювали і постійно взаємодіяли в інтересах дітей. З цієї причини важливим завданням вищої педагогічної школи є підготовка педагогів до такої взаємодії. Сучасне покоління батьків, чий діти відвідують дитячі садки і школи, суттєво відрізняється від попередніх поколінь, для яких, як правило, учитель апріорі був незаперечним авторитетом. Свій професійний авторитет нинішній педагог має заробляти постійно. Це спонукає до того, що освітня програма професійної підготовки педагога має включати необхідний рівень теоретичних знань і практичної підготовки, які дозволятимуть йому підтримувати високий рівень комунікації із батьками учнів та вихованців. Це особливо важливо на рівні дошкільної і початкової освіти, адже роль батьків на цих етапах життя є визначальною. Набуття педагогом компетентності, що сприятиме встановленню атмосфери довірливої співпраці із батьками може розглядатися, як шостий крок назустріч новому учителю.

У якості сьомого кроку, що сприятиме переходу у сферу освіти педагогів нової формації, варто розглянути створення середовища найбільш сприятливого для підготовки педагога. Університети та інші вищі навчальні заклади, що

здійснюють професійну підготовку майбутніх педагогів, повинні мати найбільш сприятливі умови для навчання в естетичному і технологічному сенсах. Висока культура освітнього закладу, як правило, знаходить позитивне відображення у професійній культурі педагога. Важливо, щоб майбутній педагог розвивався не як вузькопрофільний фахівець, а як професіонал, спроможний до широкої культурної інклюзії.

**Висновки.** Історія цивілізації є історією постійної, видимої та невидимої боротьби істот, що мають вигляд людини за право належати до цивілізації. Можливо, саме зараз людство перебуває на переломному етапі цієї боротьби. Для українського суспільства — це час істини. Якщо на цьому етапі ми припустимося помилки і не перетворимо освіту на реальний суспільний пріоритет — ми назавжди залишимося на узбіччі цивілізаційного розвитку. Ключова роль у цьому пріоритеті має належати педагогу, який на різних ступенях освіти допомагає дітям і молоді у пошуку смислів життя, збагаченні його цінностями, ідеями, у визначенні та виборі власної місії. З цієї причини не можна віддавати освіту на поталу технологічному прогресу, бо, вилучивши з нього

педагога, суспільство сприятиме перетворенню людей на бездушні придатки до машин. Відомо, що людина це істота, яка проходить складний шлях до становлення особистості і людиною є лише потенційно, її друге народження, вже у якості людської особистості — процес більш тривалий і вимагає від усіх, хто до нього долучається, бути співтворцем, обдарованим божественним даром надихати, бо тільки таке обдарування дає можливість допомагати потенційній людині стати ЛЮДИНОЮ.

Для членів суспільства, які наділені високим ступенем повноважень і відповідальності, потрібно усвідомити, що створення умов для приходу в освіту молодих, кваліфікованих і компетентних педагогів-професіоналів — це надзвичайно важливий чинник розвитку українського суспільства. Лише талановиті педагоги можуть створити передумови, які зусиллями їх учнів забезпечать цивілізаційну конкурентоспроможність нашої держави. Якщо суспільство прагне досягати вершин досконалості, воно має інвестувати у людський розвиток і, насамперед, в учителів, від яких значною мірою залежить якість і вартість людського капіталу.

#### ДЖЕРЕЛА

1. Драйден Г. Революція в навчанні / Г. Драйден, Д. Вос. — Львів : Літопис, 2005. — 542 с.
2. Концепція нової української школи [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. — Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/konczepczyia.html> (дата звернення 19.07.2017). — Назва з екрана.
3. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page7>
4. Павловський А. Чому в Україні найменша в Європі зарплата? [Електронний ресурс] / А. Павловський // Віче : журнал Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://www.viche.info/journal/3113/> (дата звернення 19.07.2017). — Назва з екрана.
5. «Професії майбутнього», які виникнуть у найближчі 20 років [Електронний ресурс] / За матеріалами BFM.ru/Н.Д. — Режим доступу : [https://tsn.ua/nauka\\_it/profesiyyi-maibutnogo-yaki-viniknut-u-naiblizhchi-20-rokiv.html](https://tsn.ua/nauka_it/profesiyyi-maibutnogo-yaki-viniknut-u-naiblizhchi-20-rokiv.html) (дата звернення 19.07.2017). — Назва з екрана.
6. Робінсон К. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту / К. Робінсон, Л. Ароніка. — Львів : Літопис, 2016. — 258 с.
7. Свааб, Дік. Ми — це наш мозок / Дік Свааб. — Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016. — 496 с.
8. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності за місяць у 2016 році [Електронний ресурс] / Держстат України. — Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/gdn/Zarp\\_ek\\_m/zedm\\_16\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/gdn/Zarp_ek_m/zedm_16_u.htm) (дата звернення 19.07.2017).
9. Середня номінальна заробітна плата за видами економічної діяльності у 2017 році [Електронний ресурс] / Головне управління статистики у Київській області. — Режим доступу : <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/content/p.php3?c=626&lang=1> (дата звернення 19.07.2017).
10. Середня номінальна заробітна плата за видами економічної діяльності у 2017 році [Електронний ресурс] / Головне управління статистики у м. Києві. — Режим доступу : <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1139&lang=1> (дата звернення 19.07.2017).
11. Стець Н. Коротко про теорію поколінь [Електронний ресурс] / Надія Стець. — Режим доступу : <http://www.business-territory.com/articles/korotko-pro-teoriyu-pokolin> (дата звернення 19.07.2017). — Назва з екрана.
12. Сухомлинський В.О. Вибрані твори в п'яти томах / В.О. Сухомлинський. — Київ : Радянська школа, 1976. — Т. 1. — С. 421.



13. У 2017 році зарплата вчителів зростає на 50 % [Електронний ресурс] / Міністерство освіти і науки України. — Режим доступу : [http://zik.ua/news/2016/11/16/u\\_2017\\_rotsi\\_zarplata\\_vchyteliv\\_zroste\\_na\\_50\\_\\_ministerstvo\\_osvity\\_992533](http://zik.ua/news/2016/11/16/u_2017_rotsi_zarplata_vchyteliv_zroste_na_50__ministerstvo_osvity_992533) (дата звернення 19.07.2017). — Назва з екрана.
14. McCrindle, Mark, Wolfinger, Emily. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. Sydney: UNSW Press, 2009. — P. 202–204.
15. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 301 с.
16. Палфри Дж. Дети цифровой эры / Дж. Палфри, У. Гассер. — Москва : Эксмо, 2011. — 368 с.
17. Рекомендация ЮНЕСКО/МОТ о положении учителей 1966 г. и Рекомендация ЮНЕСКО о статусе преподавательских кадров высших учебных заведений 1997 г. : руководство для пользователей [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001604/160495r.pdf> (дата звернення 19.07.2017). — Назва з екрана.
18. Ушинский К.Д. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии / К.Д. Ушинский // Собрание сочинений : в 10 т. — Москва ; Ленинград, 1950. — Т. 8. — С. 23.

## REFERENCES

1. Draiden H., Vos D. (2005). *Revoliutsiia v navchani* [Revolution in Learning]. Lviv: Litopys, 542 s. (in Ukrainian).
2. *Konceptsiia novoi ukrainiskoi shkoly* [The Concept of New Ukrainian School]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (in Ukrainian). Available at: <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/uasch-2016/konczepczya.html>
3. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [The Law of Ukraine “About Education”]. Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page7>
4. Pavlovskiy A. Chomu v Ukraini naimensha v Yevropi zarplata? [Why is the Salary in Ukraine the lowest than in Other European Countries]. Viche: zhurnal Verkhovnoi Rady Ukrainy. (in Ukrainian). Available at: <http://www.viche.info/journal/3113/>
5. “Profesii maibutnoho”, yaki vynyknut u naiblyzhchi 20 rokiv [“Jobs of the Future” which will be Exist Around in 20 Years]. Za materialamy BFM.ru N.D. (in Ukrainian). Available at: [https://tsn.ua/nauka\\_it/profesiya-maibutnogo-yaki-viniknut-u-naiblyzhchi-20-rokiv.html](https://tsn.ua/nauka_it/profesiya-maibutnogo-yaki-viniknut-u-naiblyzhchi-20-rokiv.html)
6. Robinson K., Aronika L. (2016). *Shkola maibutnoho. Revoliutsiia u vashii shkoli, shcho nazavzhdy zminyt osvitu* [Creative Schools: The Grassroots Revolution that’s Transforming Education]. Lviv: Litopys, 258 s. (in Ukrainian).
7. Svaab Dick (2016). *My – tse nash mozok* [We are Our Brains]. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia, 496 s. (in Ukrainian).
8. Seredina nominalna zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2016 rotsi [Average Wages and Salaries by Types of Economic Activity (monthly information), 2016]. Derzhstat Ukrainy. (in Ukrainian). Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/gdn/Zarp\\_ek\\_m/zedm\\_16\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/gdn/Zarp_ek_m/zedm_16_u.htm)
9. Seredina nominalna zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2017 rotsi [Average Wages and Salaries by Types of Economic Activity (monthly information), 2017]. Holovne upravlinnia statystyky u Kyivskii oblasti. Available at: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/content/p.php3?c=626&lang=1>
10. Serednia nominalna zarobitna plata za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2017 rotsi [Average nominal wages by types of economic activity in 2017]. Holovne upravlinnia statystyky u m. Kyievi. (in Ukrainian). Available at: <http://www.kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=1139&lang=1>
11. Stets Nadiia. Korotko pro teoriyu pokolin [Briefly about the Theory of Generations]. (in Ukrainian). Available at: <http://www.business-territory.com/articles/korotko-pro-teoriyu-pokolin>
12. Sukhomlynskyi V.O. (1976). *Vybrani tvory v piaty tomakh* [Selected Works in Five Volumes]. Kyiv: Radianska shkola, T. 1., 421 s. (in Ukrainian).
13. У 2017 році зарплата вчителів зростає на 50% [Teachers’ Salaries will Increase by 50% in 2017]. (in Ukrainian). Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Available at: [http://zik.ua/news/2016/11/16/u\\_2017\\_rotsi\\_zarplata\\_vchyteliv\\_zroste\\_na\\_50\\_\\_ministerstvo\\_osvity\\_992533](http://zik.ua/news/2016/11/16/u_2017_rotsi_zarplata_vchyteliv_zroste_na_50__ministerstvo_osvity_992533)
14. McCrindle, Mark, Wolfinger, Emily. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: UNSW Press, P. 202–204.
15. Goulman D., Boiatsis R., Makki Ye. (2008). *Emotsionalnoie liderstvo: iskusstvo upravleniia liudmi na osnove emotsionalnogo intellekta* [Emotional leadership: the Art of Managing People on the Basis of Emotional Intelligence]. Moskva: Alpina Biznes Buks, 301 s. (in Russian).
16. Palfri Dzh., Gasser U. (2011). *Deti tsifrovoi ery* [Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives]. Moskva: Eksmo, 368 s. (in Russian).

17. Rekomandatsiia UNESCO/MOT o polozenii uchitalei 1966 g. i Rekomandatsiia UNESCO o statuse prepodavatel'skikh kadrov vysshikh uchebnykh zavadenii 1997 g. Rukovodstvo dlia polzovatalei [The ILO/ UNESCO Recommendation Concerning the Status of Teachers (1966) and The UNESCO Recommendation concerning the Status of Higher-Education Teaching Personnel (1977) with a user's guide]. (in Russian). Available at: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001604/160495r.pdf>
18. Ushinskii K.D. (1950). Chelovek kak predmet vospitaniia. Opyt pedagogicheskoi antropologii [Human as a Subject of Upbringing. Experience of Pedagogical Anthropology]. Sobranie sochinenii: v 10 t. Moskva-Leningrad, T. 8., 23 s. (in Russian).