

2. Kastel's, M., 2004. Informatsiyni tekhnolohiyi, hlobalizatsiya i sotsial'nyy rozvytok [Information technology, globalization and social development]. In: Hal'chyn's'ky, A. S., L'ovochkin, S. V. and Semynozhenko, V. P. eds. *Knowledge Economy: challenges of globalization and Ukraine*. Kiev. pp. 81-104.
3. Paton, B. Ye. ed., 2012. *Natsional'na paradyhma staloho rozvytku Ukrayiny [National Paradigm of Sustainable Development of Ukraine]*. Kyiv: State Institution "Institute of Natural Resources and Sustainable Development of the NAN of Ukraine".
4. Kovaleva, T.N. 2007. *Obrazovanye v ynteresakh ustoychyvoho razvytyya: ynformatsyonno-analytycheskyy obzor [Education for sustainable development: informational and analytical review]*. Minsk: Moscow Humanitarian and Economic University name. A.D. Sakharova.
5. Rezolyutsyya, prynyataya Heneral'noy Assambleey 25 sentyabrya 2015 hoda [bez peredachy v glavnyye komytety (A/70/L.1)] 70/1. Preobrazovanye nashego myra: Povestka dnya v oblasti ustoychyvoho razvytyya na peryod do 2030 hoda [Resolution adopted by the General Assembly on the 25 of September 2015 [without referral to main committees (A/70/L.1)] 70/1. Transforming our world: A sustainable development agenda until 2030]. [online] Available at: <https://undocs.org/ru/A/RES/70/1>
6. Tovkanets', O. S. 2018. Stratehichni napryamy rozvytku informatsiyno- komunikatsiynykh tekhnolohiy u vyshchiy yevropeys'kiy shkoli na pochatku XXI stolittya [Strategic directions of information and communication technologies development in higher European school at the beginning of the XXI century]. *Information technology and teaching means*, 66, 4, pp. 14-23.
7. Fydl'erova, Kh., Shmyda, L., Dryenykova, K., Khrdynova, H. and Sakal, P. 2014. Problemy yssledovatel'skoy u obrazovatel'noy deyatel'nosti v vuzakh [Problems of research and educational activities in universities]. *Problems of development of the territory*, 1(69), pp. 93-97.
8. Shalya, O.Y., Tokareva, H.F. and Bahautdynova Y.V. 2011. K voprosu o sotsyal'noy spravedlyvosti, prohressyvnoy shkale nalohoblozhenyya y ynstytutsional'nykh «dovushkakh» [On the issue of social justice, a progressive scale of taxation and institutional "traps"]. *Taxes and financial law*, 8, pp. 134-144.
9. *Second nature*. [online] Available at: <http://secondnature.org/programs/resilience>.
10. *OECD Education at a Glance 2018: OECD Indicators*, OECD Publishing. [online] Available at: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en>

В статье рассматривается проблема роли университетского образования в контексте устойчивого развития. Выявлены доминирующие направления развития и определены задачи университетского образования: активизация подготовки высокоинтеллектуальных кадров для устойчивого развития общества, обеспечение жизнеспособности и устойчивости развития общества посредством подготовки будущих социально ответственных лидеров; популяризация принципов устойчивого развития и формирования социально-ответственного поведения населения и бизнеса; проведение научных исследований в области устойчивого развития с целью расширения теоретической базы и разработки механизмов внедрения, реализации, контроля.

Ключевые слова: университетское образование, устойчивое развитие, задача университетского образования, стратегия.

The article deals with the problem of the role of university education in the context of sustainable development. The dominant directions of university education development were identified: the orientation of education on the achievement of sustainable development and social responsibility; practical orientation of education; interdisciplinary education; formation of a system of continuous education; transition to electronic educational platforms; international student mobility; political orientation of education. The goals of university education until 2030 are to provide equal access to inexpensive and high-quality higher education for the entire population, to create and improve institutions of higher education that take into account the interests of disabled children and gender aspects, with the condition of providing free of violence and social barriers and an effective learning environment for all. The objectives of university education are as follows: activation of training of highly intelligent personnel for the sustainable development of society, ensuring the viability and sustainability of the development of society through the training of future socially responsible leaders; popularization of the principles of sustainable development and formation of socially-responsible behavior of the population and business; conducting research in the area of sustainable development with the purpose of expanding the theoretical base and developing mechanisms for implementation, realization, control of interdisciplinary research, planning and implementation of multidisciplinary and cross-disciplinary programs in related areas of knowledge, training of specialists in interbranch, integral and dual specialties and areas. It is concluded that university education in the 21st century has a significant impact on the restoration of the scientific potential of society, social reproduction, socialization of the individual; promotes economic and social development of society and promotes social mobility, carries out cultural-ideological influence on public consciousness; transfers cultural capital.

Key words: university education, sustainable development, objectives of university education, strategy.

УДК 37:005:316.46(045)

DOI 10.1339/2413-3329-2018-2(8)-39-43

Товканець Оксана Сергіївна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м. Ужгород

orcid.org/0000-0003-4438-0167

КОНЦЕПЦІЯ ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В статті розглядається проблема лідерства та його концептуальні характеристики в контексті освітнього менеджменту. Підкреслено, що лідерство є специфічною соціальною активністю, а метою лідерства є підвищення якості педагогічної практики, сприяння і створення умов для обміну досвідом, ситуації довіри, стратегія виявлення ризику і вирішення кризових ситуацій. Зроблено висновок, що основою концепції лідерства є модель розподіленого лідерства, яка включає в себе перерозподіл відповідальності за функціонування школи і якість освіти між усіма учасниками педагогічного співтовариства.

Ключові слова: освіта, освітній менеджмент, лідерство в освіті, концепція лідерства.

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні відбуваються глибокі економічні зміни, активно формуються нові підходи до управління економікою, впроваджуються нові методи господарювання і діяльності, зокрема і в освітній галузі, оскільки

освіта – це процес і результат удосконалення здібностей і поведінки особистості, внаслідок чого вона досягає соціальної зрілості та індивідуального зростання. Освіта – це духовне обличчя людини, яке формується під впливом сукупності загальнолюдських професійних знань, технологій їх використання в суспільній практиці у процесі виховання й самовиховання. Розвиток освітньої сфери – важливий пріоритет кожної держави, оскільки саме освіта посідає визначальне місце в інтелектуалізації праці, яка впливає на складні процеси трансформації і модернізації сучасного світу.

Сутнісні глобалізаційні зміни потребують нових підходів до управління всією освітньою сферою, яка є інтегральною сукупністю освітніх структур, відносин, діяльності та суспільної свідомості, що забезпечує відтворення і розвиток інтелектуального потенціалу суспільства.

Від якості управління і прийнятих управлінських рішень залежить ефективність функціонування установи. Керівник освітньої установи як лідер зобов'язаний бути стратегом, здатним адекватно оцінити потреби та особливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Лідерство завжди передбачає ініціативу та вимогу змін і є специфічною соціальною активністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема лідерства як концепції менеджменту є досить актуальною в сучасних вітчизняних (С. Калашнікова, В. Кремень, Н. Нічкало) та зарубіжних (У. Байхем, Д. Белл, П. Друкер, Г. Мінцберг, О. Сміт, С. Філонович, Й. Шумпетер, П. Хайлінгер, К. Лайтвуд, Б. Лазарова, М. Седлачек, Д. Дворжак, П. Матею, Г. Петков) наукових дослідженнях.

Зокрема, П. Друкер у праці «Практика менеджменту» визначив сім задач для майбутнього лідера, а саме: управляти цілями; ризикувати та дозволяти траплятися ризикованим рішенням на більш низьких рівнях організації; уміти приймати стратегічні рішення; уміти побудувати інтегровану команду із членами, здатними керувати і вимірювати власну діяльність і результати щодо загальних цілей; уміти спілкуватися швидко і чітко, а також вмотивовувати співробітників до отримання обов'язків та участі у діяльності; уміти бачити бізнес у цілому та інтегрувати їх функції; уміти співвідносити продукт і галузь щодо загального середовища для того, щоб з'ясувати, що є важливим, а що повинно бути прийнято до уваги. Така позиція повинна охоплювати розвиток за межами конкретного ринку компанії або країни, а керівник повинен бачити економічний, політичний і соціальний розвиток у світовому масштабі [6].

Проблемі лідерства присвячені роботи чеських дослідників Д. Дворжака і І. Трудни (стратегічне управління та планування у школах), Б. Лазарової, М. Пола та М. Седлачека (педагогічне керівництво директорів початкової школи в Чеській Республіці), П. Матею, Й. Стракова та А. Веселі (нерівності в освіті: моніторинг і прийняття рішень), болгарського дослідника Г. Петкова (стратегічне керівництво і лідерство), польських дослідників К. Гавронського та М. Кв'ятковського (директор школи в процесі управління освітою), англійських науковців П. Хейлінгера, К. Лайтвуда та Р. Хека (лідерство в освіті) та інших, документи Організації економічного співробітництва і розвитку (Шкільне лідерство для навчання: статистичні дані від TALIS 2013). Актуальність розвитку лідерського потенціалу через професійну підготовку управлінців констатують і документи в Україні: Стратегія державної кадрової політики на 2011-2020 роки, Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» (проект); Національна доктрина розвитку освіти (Указ Президента України № 347/2002).

Вивчення проблеми засвідчує, що лідерство є вищим еволюційним та якісним рівнем управління, сутність і специфіка якого відповідають потребам і викликам сучасних суспільних трансформацій (ціннісній, цільовій, організаційній). Лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний / процесний аспект), в основі яких лежить прояв лідерських якостей особистості. Виділяють два види лідерства: індивідуальне та організаційне. Індивідуальне лідерство є первинне по відношенню до організаційного. Відповідно до основних видів

суспільної діяльності та соціального управління виділяють типи лідерства, серед яких: політичне, державне, підприємницьке (бізнес), громадське, освітнє тощо [1]. Європейська освітня політика все частіше акцентує увагу на розподіленому лідерстві в освіті. Розподілене лідерство в освітньому менеджменті – ще один ключ до стратегічної мети вдосконалення управління освітніми установами як формальними, так і неформальними, здатне вдосконалити результати освітньої діяльності. Лідер неминуче використовує свою позицію для побудови загальної ідеї на основі генерування окремих ідей співробітників.

Мета статті: обґрунтувати лідерство як концепцію менеджменту та його вплив на формування системи управління в освіті.

Результати дослідження. На початку XXI століття концепції лідерства починають зміцнюватися, і з'являються дослідження, які аналізують якості і повноваження лідерів. Дискусивний аналіз робіт в галузі менеджменту і лідерства дозволив виявити, що лідери мають володіти певними якостями і вміти стимулювати діяльність співробітників, створювати організаційні умови, що сприяють постійному підвищенню якості педагогічної практики, забезпечуючи підтримку і сприяння умов для обміну досвідом, створювати ситуації довіри, ситуації ризику, коли необхідно прийняти правильне рішення, проводити експерименти, спільні дослідження і здійснювати оцінку і самооцінку якості освіти.

Основні особливості розподіленого лідерства як відображення моделі соціальної справедливості можуть бути визначені наступним чином: лідерство є сукупністю взаємодіючих компонентів: лідерів, послідовників і освітньої ситуації; лідерство здійснюється не тільки директором і адміністрацією навчального закладу; дії лідера сфокусовані на навчанні учнів; лідерство базується на взаємодії, впливі і організації процесу навчання; кожен лідер отримує підтримку у своїй професійній практиці; безперервне навчання є пріоритетом як для вчителів, так і для учнів; переважає почуття спільності; визнання цінності внеску кожного представника навчального закладу в процес навчання; створюються особливі структури, які надають можливість співпраці; превалюють відносини довіри; лідерами можуть бути не тільки представники адміністрації, а й інші учасники освітнього процесу [4; 10; 16].

Розподілене лідерство представлене двома моделями. Перша модель запропонована Р. Елмор, який вважає, що основна ідея розподіленого лідерства не надто складна. Він запропонував п'ять принципових підходів до «моделі лідерства», які фокусуються на забезпеченні ефективності освітньої діяльності [7]:

1. Метою керівництва є вдосконалення навчальної практики та результатів. На думку Р. Елмора, не одна з теорій не сприяє прогресу, оскільки жодна з них не передбачає прямий зв'язок між роботою, яку лідери повинні виконувати, і основними функціями освітньої організації. Якщо метою лідерства є підвищення якості педагогічної практики, то навички і знання, необхідні для цього, повинні відповідати вимогам навчання і бути зосереджені на отриманні очікуваного результату.

2. Удосконалення лідерів вимагає безперервного навчання. Оскільки школи є найбільш ефективними, коли вчителі одночасно навчаються і працюють, керівникам навчальних закладів необхідно створити умови, які дозволяють вчителям безперервно навчатися. Лідери повинні створити умови, які приносять користь і окремим особистостям, і колективу. Лідери повинні створювати умови, в яких люди можуть висловлювати свої ідеї і ділитися практичним досвідом з іншими колегами.

3. Навчання вимагає моделювання. Лідери повинні демонструвати вміння, які вони очікують від інших: помилково уявляти собі, що роль лідерів полягає в тому, що вони просять або вимагають від інших виконання завдань, які ті не можуть або не бажають робити. Але, оскільки навчання, індивідуальне і колективне, є головною відповідальністю лідерів, то вони повинні бути в змозі забезпечити це навчання.

4. Роль і завдання діяльності лідера впливають з практики, визначення необхідного для навчання і вдосконалення, а не з наказу згори. Якщо мета полягає в навчанні колективу, то це не означає, що своїм авторитетом керівник буде змушувати підлеглих виконувати що-небудь. Діяльність повинна бути підкріплена знаннями та навичками. Це робить діяльність лідера більш ефективною.

5. Здійснення лідерства передбачає співпрацю і взаємообмін, лідерство в рамках колективних зусиль щодо поліпшення роботи організації, заснованої на глибокому, загальному розумінні внутрішніх і зовнішніх цілей.

Сутністю другої моделі, запропонованої М. Фулланом, який вивчав вплив лідерства на шкільні реформи, є ідея про те, що лідерство є ключем до масштабних поліпшень, і воно повинно змінюватися [9]. Ідея про те, що лідери в освіті – це люди, які мобілізують інших для роботи в напрямку покращення та досягнення успіху, є неодмінною умовою збереження сутності даної концепції. М. Фуллан виділяє 5 компонентів ефективного керівництва, які, як він стверджує, разом узяті, забезпечують і підкріплюють один одного і є потужними силами для того, щоб домогтися позитивних змін. До них відносяться:

1. Моральність мети. Все більше організацій розуміють, що моральність поставленої цілі знаходиться в центрі ефективного лідерства. Це об'єднує як цілі, так і кошти. Головна мета освіти – поліпшення життя тих, хто навчається. Але це також включає в себе такі моральні і етичні міркування, як справедливість і чесність у роботі з людьми.

2. Розуміння необхідності змін. Моральність мети без розуміння необхідності змін призведе до «морального тиску». Лідери повинні засвоїти, що розуміння змін не означає інновації заради інновацій. Це має бути пов'язано з оцінюванням змін на ранній стадії в спробі зробити щось нове, що потребує перегляду перешкод як чогось позитивного.

3. Побудова відносин. Загальним фактором всіх успішних ініціатив було поліпшення взаємин. Якщо відносини поліпшити, все стає краще. Якщо вони залишаються такими ж або ще гіршими, не буде ніякого руху. Таким чином, лідери повинні бути неперевершеними проєктантами відносин з різними людьми і групами – особливо з людьми, що відрізняються від них самих.

4. Забезпечення знань і обміну знаннями. Цей аспект тісно пов'язаний з першими трьома. Перетворення інформації в знання є соціальним процесом. А знання можна поділитися при спілкуванні, коли можна зрозуміти, як краще досягти покращення діяльності.

5. Узгодженість рішень. Творчість живе на краю хаосу, проте і анархія «ховається» там же. Вся ця складність тримає людей на межі хаосу. Це позитивно, так як саме на цій межі народжується творчість, однак тут же знаходиться і анархія. Таким чином, лідер повинен бути спроможним внести узгодженість, що робить процес поліпшення стійким [2, с. 119].

Основні якості лідера, представлені в цих п'яти компонентах, полягають в тому, що лідери мобілізують інших і направляють їх енергію для активної та колективної роботи з метою досягнення ефективності освітньої діяльності. Ідея розподіленого лідерства полягає не в уміннях і якостях, якими лідер повинен володіти, а в співпраці і взаємодії команди лідерів. Основною характеристикою такої взаємодії є взаємозалежність кожного члена команди, що виконує свою частину роботи для вирішення поставленого загального завдання

Аналіз наукових досліджень з лідерства в освіті дозволив визначити, що існує кілька типологій лідерства. Перша представлена Т. Серджіованні в 1984 р. і включає такі типи [14]:

1. Технічний лідер, який приймає роль менеджера.

2. Лідер, що забезпечує взаємодію між людьми.

3. Освітнє лідерство - це знання вимог освіти і шкільних потреб.

4. Символічний лідер, який привертає увагу інших до важливих питань освіти, визначає цілі шкільного навчання.

5. Лідер культури, який вибудовує унікальну шкільну культуру, визначає, підкреслює цінності, віру і культурний базис, які надають школі унікальність.

Л. Болман і Т. Діл пропонують 4 типи лідерства:

1. Структурний, коли діяльність лідера ґрунтується на досягненні поставлених цілей; створює структуру, щоб сприяти досягненню цілей; обмежує вплив коливань навколишнього середовища; підтримує спеціалізацію як спосіб кращої роботи; розвиває координацію і контроль для досягнення ефективності; вирішує організаційні проблеми шляхом реструктуризації.

2. Таких, що базуються на потребах розвитку людських ресурсів, що ґрунтується на наступних припущеннях: організації існують для того, щоб служити потребам людей; організації і люди потребують один одного; необхідна взаємодія організації і людей.

3. Символічний, заснований на припущеннях, що найважливіший аспект подій і ситуацій це не те, що відбувається, а те, що це означає; люди інтерпретують одні й ті ж події по-різному; багато подій є неоднозначними і невизначеними; зіткнувшись з невизначеністю, люди створюють символи, щоб зменшити рівень невизначеності.

4. Політичний, перспектива якого заснована на припущеннях, що організації – це коаліції, в які входять індивіди і групи за інтересами; у груп та індивідів різні цінності і переваги; ці відмінності ведуть до конфліктів, які врегульовуються керівництвом; цілі й рішення – це продукти переговорів і угод; лідери повинні враховувати всі моменти і вміти діяти у відповідності до ситуації [3].

К. Діммок і А. Волкер виділяють 8 елементів, які визначають освітнє лідерство: співпраця та партнерство, мотивація, планування, прийняття рішень, взаємодія, вирішення конфліктів, оцінювання і моніторинг, професійний розвиток і розвиток співробітників. Автори вважають ці елементи ключовими елементами розподіленого лідерства [4]. Концепції лідерства включають ті, які відносяться до лідерських умінь і компетенцій, і ті, які підкреслюють ситуаційні фактори. Наприклад, англійські національні стандарти для директорів (ТТА) визначають набір лідерських і управлінських умінь і компетенцій для шкільних лідерів, які складаються з 5 частин:

1. Основна мета діяльності директора – забезпечити професійне лідерство для шкіл, яке сприяє успіху і поліпшенню, забезпечує високу якість навчання для всіх і покращує стандарти навчання і досягнень.

2. Ключові результати діяльності директорів розглядаються у відповідності до успіхів школи, учнів, вчителів, батьків, начальства.

3. Професійні знання і розуміння відносяться до всіх шкіл, проте деякі аспекти будуть відрізнятися в залежності від специфіки навчального закладу.

4. Уміння і атрибути, які поділені на 5 категорій: лідерство, прийняття рішень, спілкування, самоврядування та атрибути.

5. Основна сфера діяльності керівництва: стратегічне планування і розвиток школи, викладання і навчання, управління співробітниками, ефективне використання ресурсів і робота з колегами, підзвітність.

Всі досягнення і цілі досягаються за допомогою людського потенціалу, тому систематичне і правильне управління людьми і командами – лідерство – є ключовим і вирішальним чинником освітнього менеджменту. Кращі керівники – не тільки хороші лідери, а й систематично культивують це вміння в собі і в освітньому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Перехід шкільних установ в Україні на самостійність в управлінні, поява індивідуалізованих і профільних освітніх програм ускладнює діяльність педагогів і керівників шкіл. Сучасна концепція лідерства в освітньому менеджменті з'єднує в собі дві основні ідеї: соціального діалогу і прийняття відповідальності за ефективність, якість та справедливість освіти. Основою концепції є модель розподіленого лідерства, яка включає в себе перерозподіл

відповідальності за функціонування школи і якість освіти між усіма учасниками педагогічного співтовариства, що взаємопов'язано з вирішенням проблеми справедливості і моральності.

Перспективами подальших досліджень є вивчення досвіду центральноєвропейських країн з впровадження принципів розподіленого лідерства в управлінні освітніми процесами

Список використаних джерел

1. Кремень В.Г., Пазиніч С.М., Пономарьов О.С. (2008). Філософія управління. Харків: НТУ «ХПІ», 524 с.
2. Фуллан, М. (2006) Новое понимание реформ в Образовании; Пер.с.англ. Е.Л.Фруминой; Моск.высш.шк.социальн. и экон. наук.М.: Просвещение. 270 с.
3. Bolman, L. & Deal, T. (1997). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass
4. Dimmock, C. & Walker, A. (2002). Connecting school leadership with teaching, learning and parenting in diverse cultural contexts: Western and Asian perspectives. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), Second international 23 handbook of educational leadership and administration (pp. 326-395). Dordrecht, NL: Kluwer Academic
5. Drucker Peter F.. (1954) The Practice of Management. New York: Harper&Row, 404 p.
6. Drucker Peter. Management Thinkers // Management & Business Studies Portal [Електронний ресурс]. – Access mode: <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmthinkers/drucker.aspx>.
7. Dvořák, D., & Sedláček, M. (Eds.). (2011). Pedagogické vedení školy: Líde v čele školy a učení žáků. [Tematické číslo.] Orbis scholae, 5(3).
8. Elmore, R. F. (2000) Building a new structure for school leadership / R.F. Elmor. Washington D.C.: Albert Shanker Institute, c. 2 – 22 p.
9. Fullan, M. Personal Action Guide and Workbook. Leading in a Culture of Change / M. Fullan. - San Francisco: Jossey Bass, 2004. – 44 – 59 p.
10. Hallinger, Leithwood, & Heck (2010) Hallinger, P., Leithwood, K., & Heck, R. (2010). Leadership: Instructional. In: P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), International encyclopedia of education (s. 18-25). Oxford: Elsevier.
11. Lazarová, B., Pol, M., & Sedláček, M. (2015). Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR. Praha: ČŠI.
12. Matějů, P., Straková, J., & Veselý, A. (Eds.). (2010). Nerovnosti ve vzdělávání. Od měření k řešení. Praha: Sociologické nakladatelství SLON.
13. OECD. (2016). School leadership for learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD Publishing.
14. Sergiovanni, T. J. Adding value to leadership gets extraordinary results. Educational Leadership. - Boston, 1992. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199005_sergiovanni.pdf.
15. Scheerens, J. (2012). School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies. Dordrecht: Springer.
16. Urbánek, P., Dvořák, D., & Starý, K. (2014). Dynamika sociálního klimatu učitelských sborů v době reformy. Orbis scholae, 8(1), 65–78.

References

1. Kremen V.H., Pazynich S.M., Ponomarov O.S. (2008). Filosofija upravlinnia [Philosophy of management.]. Kharkiv: NTU «KhPI», 524 s.
2. Fullan, M. (2006) Novoe ponymanie reform v Obrazovanii [A New Understanding of Reforms in Education]; Per.s.anhl. E.L.Frumynoi; Mosk.vyšsh.shk.sotsyaln. y ekon. nauk.M.:Prosveshchenye. 270 s.
3. Bolman, L. & Deal, T. (1997). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass
4. Dimmock, C. & Walker, A. (2002). Connecting school leadership with teaching, learning and parenting in diverse cultural contexts: Western and Asian perspectives. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), Second international 23 handbook of educational leadership and administration (pp. 326-395). Dordrecht, NL: Kluwer Academic
5. Drucker Peter F.. (1954) The Practice of Management. New York: Harper&Row, 404 p.
6. Drucker Peter. Management Thinkers // Management & Business Studies Portal. URL: <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmthinkers/drucker.aspx>
7. Dvořák, D., & Sedláček, M. (Eds.). (2011). Pedagogické vedení školy: Líde v čele školy a učení žáků. [Tematické číslo.] Orbis scholae, 5(3).
8. Elmore, R. F. (2000) Building a new structure for school leadership / R.F. Elmor. Washington D.C.: Albert Shanker Institute, c. 2-22 p.
9. Fullan, M. Personal Action Guide and Workbook. Leading in a Culture of Change / M. Fullan. - San Francisco: Jossey Bass, 2004. - 44-59 p.
10. Hallinger, Leithwood, & Heck (2010) Hallinger, P., Leithwood, K., & Heck, R. (2010). Leadership: Instructional. In: P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), International encyclopedia of education (s. 18-25). Oxford: Elsevier.
11. Lazarová, B., Pol, M., & Sedláček, M. (2015). Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR. Praha: ČŠI.
12. Matějů, P., Straková, J., & Veselý, A. (Eds.). (2010). Nerovnosti ve vzdělávání. Od měření k řešení. Praha: Sociologické nakladatelství SLON.
13. OECD. (2016). School leadership for learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD Publishing.
14. Sergiovanni, T. J. Adding value to leadership gets extraordinary results. Educational Leadership. - Boston, 1992. – URL: http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_199005_sergiovanni.pdf.
15. Scheerens, J. (2012). School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies. Dordrecht: Springer.
16. Urbánek, P., Dvořák, D., & Starý, K. (2014). Dynamika sociálního klimatu učitelských sborů v době reformy. Orbis scholae, 8(1), 65–78.

В статье рассматривается проблема лидерства и его концептуальные характеристики в контексте образовательного менеджмента. Подчеркнуто, что лидерство является специфической социальной активностью, а целью лидерства является повышение качества педагогической практики, содействие и создание условий для обмена опытом, ситуации доверия, стратегии выявления риска и решения кризисных ситуаций. Сделан вывод, что основой концепции лидерства является модель распределенного лидерства, которая включает в себя перераспределение ответственности за функционирование школы и качество образования между всеми участниками педагогического сообщества.

Ключевые слова: образование, образовательный менеджмент, лидерство в образовании, концепция лидерства.

The article deals with the problem of leadership and its conceptual characteristics in the context of educational management. It is emphasized that leadership is a specific social activity, and the purpose of leadership is to improve the quality of teaching practice, to promote and create conditions for the exchange of experience, the situation of trust, the strategy of identifying risk and resolving crisis situations. The principles of leadership in

educational management was determined. The aim of the guide is to improve teaching practice and results, and improve leadership on the basis of lifelong learning. Leadership involves cooperation, mutual exchange and mutual enrichment. The features of distributed leadership (a set of interacting components, leadership is carried out not only by the director and administration of the educational institution, the actions of the leader focused on the effectiveness of student learning, the basis of interaction, the impact and organization of the learning process, support in their professional practice, continuous learning, community of affairs, recognition the value of the contribution of each representative of the educational institution to the training process, etc.). Types of leadership was described: a technical leader who takes the role of manager; a leader providing interaction between people; provides technology for achieving educational requirements; a symbolic leader who draws the attention of others to important issues of education, defines the goals of school education; a structural leader who develops coordination and control to achieve efficiency. It is emphasized on the structural elements that define school leadership: cooperation and partnership; motivation; planning; decision-making; interaction; conflict resolution; rating; professional development and focus on the development of employees. It is concluded that the modern concept of leadership in educational management combines two main ideas: social dialogue and acceptance of responsibility for the efficiency, quality and equity of education. The basis of the concept is the model of distributed leadership, which includes the redistribution of responsibility for the functioning of the school and the quality of education among all members of the pedagogical community, which is interrelated with solving the problem of justice and morality.

Key words: education, educational management, leadership in education, concept of leadership.

УДК 373.3(477.87) «19/20»

DOI 10.31339/2413-3329-2018-2(8)-43-46

Фізеші Октавія Йосипівна,

доктор педагогічних наук, професор,

Мукачівський державний університет, м. Мукачево

АРХІВНІ ДЖЕРЕЛА ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ ПОЧАТКОВИХ ШІКІЛ ЗАКАРПАТТЯ ДРУГОЇ ПОЛОВИНИ XIX – ПЕРШОЇ ПОЛОВИНИ XX СТОЛІТТЯ

Об'єктивність історико-педагогічного дослідження забезпечує ретельне вивчення архівних джерел, які містять важливу інформацію щодо діяльності початкових шкіл Закарпаття. З урахуванням особливостей історико-територіальних змін, які відбувалися в Закарпатті впродовж другої половини XIX – першої половини XX століття, дослідження становлення та розвитку початкової школи Закарпаття крізь призму архівних джерел здійснено за періодизацією: I етап - розвиток початкової школи Закарпаття періоду перебування в складі Австро-Угорщини (1848 – 1919 рр.); II етап – освітні здобутки та перебудова початкової школи Закарпаття Чехословацького періоду (1919 – 1938 рр.); III етап - діяльність початкових шкіл періоду угорського підпорядкування Закарпаття (1939 – 1944 рр.).

Ключові слова: початкова школа, архівні джерела, Закарпаття.

Постановка проблеми. Інтенсифікація глобалізаційних процесів, стрімкий розвиток інформаційного суспільства зумовили переосмислення значення освіти в цивілізаційному вимірі. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р., прийнята за підсумками Форуму міністрів освіти Європи «Школа XXI століття: Київські ініціативи» (2011) комюніке утверджують позицію держави щодо створення єдиного європейського освітнього простору «від дитячого садка до університету». Початкова школа в цьому ряду завжди відігравала роль фундаменту системи національної освіти. Зважаючи на це, вагомого значення набуває вивчення ретроспективи національної освіти, зокрема функціонування закарпатської початкової школи, яка в силу історичних обставин, крім напрацьованих власних здобутків, засвоїла і реалізувала європейські освітні моделі. Об'єктивний історико-системний аналіз цього досвіду розширить можливості визначення перспектив реформування української початкової школи в контексті єдиного освітнього простору.

Важливе місце в історико-педагогічних студіях посідає вивчення джерел дослідження – джерелознавство, яке є «неодмінною умовою успішної дослідницької роботи історика на всіх етапах: від пошуку і виявлення джерел, їх систематизації і класифікації до наукової критики, встановлення вірогідності джерельної інформації, її інтерпретації. ... суттєво позначається на науковому рівні досліджень, сприяє об'єктивному висвітленню подій та явищ» [2, с. 456]. Науковці, які займаються вивченням історичного джерелознавства (І. Войцехівська, Я. Калакура, С. Павленко та ін.), вважають, що «українська історіографія має давню джерелознавчу традицію, основу якої становлять документалізм історичної науки, шанобливе і відповідальне ставлення до джерел та їх інформаційних відомостей» [2, с. 458]. Звідси випливає, що фундаментом наукових історико-педагогічних праць є історіографія конкретної проблеми, що дає змогу визначити мету, завдання, наукову новизну дослідження. Разом з тим, вважаємо, що об'єктивність історико-педагогічного дослідження забезпечує ретельне вивчення архівних джерел, які містять важливу

інформацію щодо діяльності початкових шкіл, зокрема в нашому дослідженні – Закарпаття. З урахуванням особливостей історико-територіальних змін, які відбувалися в Закарпатті впродовж другої половини XIX – першої половини XX століття, дослідження становлення та розвитку початкової школи Закарпаття крізь призму архівних джерел здійснюватимемо за такою періодизацією: I етап - розвиток початкової школи Закарпаття періоду перебування в складі Австро-Угорщини (1848 – 1919 рр.); II етап – освітні здобутки та перебудова початкової школи Закарпаття Чехословацького періоду (1919 – 1938 рр.); III етап - діяльність початкових шкіл періоду угорського підпорядкування Закарпаття (1939 – 1944 рр.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток освіти Закарпаття відображено у розвідках науковців краю: І. Гранчака, Д. Данилюка, В. Задорожного, В. Керечанина П. -Р. Магочія, Д. Худанича (історичні передумови формування освітніх процесів); А. Бондаря, В. Гомонная, А. Ігната, М. Талапканича, В. Росула, М. Кляп, М. Кухти, Г. Розлуцької, П. Стрічика, Ч. Фединець, В. Химинця, П. Ходанича (шкільництво в окремі хронологічні періоди). Фактологічний матеріал, ретро-статистичні дані щодо освітніх процесів Закарпатського краю представлено у працях зарубіжних дослідників, серед яких: Dyula Kornis (Дюла Корніш) (Budapest, 1927), Josef Pešina (Йозеф Пешина) (Praha, 1933), Frantisek Stojan (Франтішек Стоян) (Prešov, 1938) та ін.

Історіографічний метод як загальнотеоретичний підхід до здійснення історико-педагогічних пошуків обґрунтував український вчений Н. Гулан. Зокрема, він пропонує здійснювати історіографічний аналіз: «1) за методологією вивчення освітніх явищ і процесів минулого розрізнялись історичні праці, де висвітлюються педагогічні феномени з точки зору розвитку загальнокультурних процесів (наявність та кількість закладів освіти в різних регіонах, кількісний та якісний склад тих, хто навчає та вчиться, матеріально-технічна база навчання тощо); історико-педагогічні праці, де домінують є вивчення процесу навчання (виховання) під кутом зору його мети, завдань, змісту, форм,