

*ШУМІЛОВА Ірина*

## ПРОВІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

В умовах розширення функцій освітніх систем, орієнтації освіти на гуманізацію та професійно-особистісний розвиток суб'єктів педагогічних систем, найбільш затребуваними у навчальному закладі є не просто висококваліфіковані педагоги, не просто фахівці, здатні досліджувати навчально-виховний процес, планувати стратегії та тактики розвитку педагогічного процесу та індивідуальні маршрути особистісно-професійного розвитку учнів, приймати самостійні рішення, здійснювати коригуючу та контрольну діяльність, а лідери, здатні впливати на суспільні процеси та сприяти гармонійному розвитку суспільства у всіх його проявах, сприяти синергії знань, культури, інновацій та навіть м'якої сили та безпеки держави.

Необмежене технічне зростання, що все більше прискорюється, таке що зветься у ХХ столітті науково-технічною революцією, перетворилось на перманентні технічні трансформації, за якими не встигають соціальні та культурні трансформації суспільства та духовний розвиток особистості. У таких умовах вже не людина і суспільство визначають зміст та напрямок науково-технічного розвитку, а логіка технічного розвитку та технологічна раціональність починають диктувати суспільству та особистості цілі, цінності та норми соціальної організації. «Техніка не просто формує нову реальність, вона «втягнула» людину в новий спосіб життя, саме вона диктує цінності і цілі людині. Техніка в сучасному світі формує спосіб життя людини. Відносини, коли виробництво розвивалося під впливом

потреб, що піднімаються на все більш високий рівень, змінилися відносинами, коли потреби людини формуються новим середовищем життя – технікою» [5].

Дегуманізація техніки проявляється у фактичному знеціненні людини, її особистісних якостей та творчого потенціалу. Саме існування людини в світі залежить від того, наскільки успішно їй вдається адаптуватися до умов, сформованих сучасною технічною системою. «Людина стає одним із видів сировини, що підлягає обробці, і не може вже звільнитися від влади створеної нею техніки. В результаті природа і людина деградують (руйнуються), тому що стають простими функціональними елементами та матеріалом бездушної машини» [5].

Отже, дегуманізація техніки руйнівнює діє на свідомість особистості, руйнуючи такі її базові системи, як духовність, людяність, гуманізм, моральність. Місце цих систем, що роблять людину людиною, займають примітивний консьюмеризм, споживацтво, моральний індиферентизм, технічна формальна раціональність і розрахунок, необмежений егоїзм. Вчені називають це культурологічною кризою або «кризою ідентичності» [4].

Другим чинником, що зумовив дегуманістичні трансформації та процеси сучасного суспільства, стали породжені науково-технічним розвитком глобальні проблеми. Комплекс найгостріших глобальних проблем, що склалися ще у ХХ столітті вкрай загострилися у ХХІ столітті, що зумовило глобальну практичну, історичну кризу класичного гуманізму. «Взаємопов'язані глобальні кризи сучасності, породжені односторонньою техногенною цивілізацією, довели до розгрому традиційного класичного гуманізму Відродження та Просвітництва.

За загальним характером проблематичних процесів, можна виділити дві групи глобальних проблем: 1) проблеми-загрози – негативні процеси та явища, які необхідно змінити для запобігання їх негативним наслідкам, або запобігти, або мінімізувати їх можливу потенційну шкоду; 2) проблеми-необхідності – позитивні процеси, які необхідно впровадити та стимулювати для оптимізації становлення та розвитку глобального людства» [3]. Для відповідного управління цими проблемами необхідний прогресивно-гуманістичний розвиток у масштабах кожної країни, що, у свою чергу, передбачає наявність передового суспільного про шарку, який здійснює просвітницьку діяльність та провідництво.

Термін «провідництво» в англійській мові позначається словом «guidance», а провідництво в освіті, в свою чергу згадується як «the guidance in education». Поняття провідництва стосовно освіти вперше представлено та обґрунтовано зокрема в публікаціях Т. Sergiovanni [7; 8], М. Hanson [2], та S. Sarason [6], а також М. Fullan [1].

Sergiovanni Т. [8] намагається простежити своєрідний системний зв'язок між школою та громадою, розширюючи таким чином суто виховну роль школи, виходячи «за межі» школи у зовнішнє середовище. За його словами, освітня «гра» може бути більше схожа на серфінг, ніж на бейсбол. Попереднє розуміння та досвід використовуються для формування інтуїції та підвищення професійного судження, і людина вчиться «прокладати шлях», постійно вирішуючи проблеми та здійснюючи коригування. Універсальні правила та їхнє послідовне застосування та встановлені «ігрові позиції» не настільки важливі в громадах як провідницька (сподвижницька, дорадницька) діяльність [7].

Своєю чергою, Сарасон С. [6] стверджує, що талановиті керівники шкіл можуть ініціювати важливі зміни у своїх школах, але зміни вимагають зрушення парадигми відносин влади в системі, тоді як М. Fullan [1] розглядає роль «продуктивної особистості» у формуванні та перевірці ефективності шкільних та інших соціальних інститутів.

Слід відмітити, що ці ідеї в США в ХХІ столітті в останні роки, по суті, набули значення так званого thought leadership – інтелектуального лідерства, хоча в сфері освіти це поняття ще не знайшло свого застосування. Термін широко використовувався в діловому світі й звучав як корпоративний жаргон, однак концептуально інтелектуальне лідерство – спрямовано на загальне благо («greater good»). Інтелектуальне лідерство створює довіру і авторитет серед гравців галузі [10, р. 12]. Більш близьким до поняття провідництва є визначення, запропоноване Van Halderen and Kettler-Paddock [11]: «Запровадження та

популяризація ідей, що зрушують загальноприйняті умови, які спонукають людей змінити своє ставлення до ринкових платформ чи суспільних проблем» [11].

Високі очікування та узгодженість є двома фундаментальними елементами бачення будь-якої освітньої установи щодо досконалості в поведінці. Вони є основою будь-якої спроби створити культуру. Керівники та персонал мають втілювати амбіції, прагнення та високі очікування для кожного члена спільноти, установи. Своїми діями та словами вони мають продемонструвати віру в те, що прогрес не тільки можливий, але й очікуваний.

Загальноприйняті особливості найуспішніших шкіл і університетів включають наступне [9]:

1. Віддані справі, помітні лідери з амбітними цілями, підтримані сильною командою лідерів. Це лідери на всіх рівнях організації, включаючи вчителів, які є лідерами у класній кімнаті та й колективі. Лідери, які володіють наполегливістю, баченням і прагненням до вдосконалення, які присутні та помітні в усіх сферах спільноти закладу освіти – у черзі до обіду, на ігровому майданчику, на початку та в кінці навчального дня та регулярно з'являються в класах. Ефективно передані, реалістичні, детальні очікування, чітко зрозумілі всім членам закладу. Мрія, описана з ясністю та пристрасною, яку розуміють усі члени шкільної/університетської спільноти (включаючи справжнє розуміння міркувань і логіки, що стоять за нею). Це має включати те, як слід контролювати та відстежувати стратегії, а також які стратегії потрібні. Необхідний відповідний рівень рішучості та деталізації плану дій закладу освіти.

2. Високий рівень підтримки між керівництвом і персоналом. Зобов'язання щодо розвитку персоналу з супутнім очікуванням, що персонал відповість взаємністю, докладаючи максимум зусиль. Постійний професійний розвиток і управління ефективністю сприяють підвищенню успіху в колективній базі навичок персоналу в сфері освіти. І навпаки, очікується, що весь персонал несе відповідальність за свої рішення, дотримання розпорядку та демонстрацію цінностей закладу освіти.

3. Увага до деталей і ретельність у виконанні політики закладу освіти та стратегії. У найуспішніших школах та закладах вищої освіти нічого не залишають напризволяще, і кожен аспект шкільного/університетського життя ретельно розглядається та приводиться у відповідність до цінностей політики поведінки, прийнятої в закладі освіти. Сама політика має достатню деталізацію та ясність. У житті закладу освіти про це постійно згадують і висвітлюють це. Мало шансів, що будь-який член шкільної/університетської спільноти може неправильно зрозуміти будь-який елемент стратегії поведінки закладу освіти.

Сьогодні багатьом організаціям у сфері освіти потрібен зовсім інший тип лідера аніж це було в нещодавньому минулому: «цифровий лідер», який може створювати команди, підтримувати зв'язки між людьми та їх залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику та постійне вдосконалення, а головне – сприяти прогресивно-гуманістичному розвитку як у межах організації, так і у суспільстві загалом.

Менеджер освіти контролює процеси професійної діяльності, стежить за їх цілеспрямованістю та контролює її організацію, що сприяє досягненню цілей закладу освіти в цілому. Такий управлінець має професійну компетенцію не тільки в управлінському сенсі, а й володіє знаннями та навичками як лідера, так і провідника.

Жадько В. і Бідзіля П. (13, С. 88) вважають, що «провідником у системі освіти є людина, яка розвинула в собі філософський спосіб життєдіяльності як духовно-практичний. Тобто, для неї спосіб мислення не є простою інтелектуальною розвагою, яка задовольняє продуктивно-запитувальний інтерес здобутими відповідями, але й спрямовує свою індивідуальну діяльність у визначеному їх змістом напрямку [13]. Звичайно, що це надзавдання, це визначення в якості ідеального типу (М. Вебер) [12]. Адже людина, в тому числі й видатний мислитель, не народжується такою. Унаслідок цього спрацьовує той факт, що, як відзначали філософи Ж. П. Сартр, А. Камю, існування випереджає сутність. Тобто, коли починаєш пізнавати суще, вже дієш за звичками, виробленими кожною людиною у

зв'язку з суспільними умовами життя, які не складаються відповідно до вимог закону як суцього» [13].

Відповідно, необхідна модель управлінсько-педагогічної підготовки, що виконує організаційно-управлінську, соціокультурну, інтегративну, прогностичну, проєктувальну функції і забезпечує безперервність і закінченість процесу управлінсько-педагогічної підготовки через інтегровано-диференційовані знання, способи професійно-економічної діяльності й послідовність навчальних завдань, що поступово ускладнюються, з метою підготовки не просто менеджера освіти, а провідника, чиє лідерство поширюється за межі закладу освіти, хто є представником, можна сказати, меритократичного класу, який забезпечує прогресивний, демократичний і гуманістичний розвиток суспільства.

#### Література

1. Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. Falmer Press.
2. Hanson, M. (1975). *The modern educational bureaucracy and the process of change*. *Educational Administration Quarterly* 11(3): 21-36.
3. Hite, K., and Seitz, J. (2021). *Global issues: An introduction*. Wiley-Blackwell.
4. Keyes, Ch., Tanabe, S. (2016). *Cultural Crisis and Social Memory: Modernity and Identity in Thailand and Laos*. Routledge.
5. Robbins, R. Dowty, R. (2018). *Global problems and the culture of capitalism*. Pearson.
6. Sarason, S. (1998). *Political leadership and educational failure*. Jossey-Bass.
7. Sergiovanni, T. (1996). *Leadership for the schoolhouse. How is it different? Why is it important?* Jossey-Bass Publishers.
8. Shields, C. (2012). *Transformative Leadership in Education: Equitable Change in an Uncertain and Complex World*. Eye on Education.
9. Iddrisu, L. (2017). *Thought leadership: Becoming an influence in your niche*. University of Applied Sciences. <https://is.gd/FJlshs>
10. Van Halderen M. and Kettler-Paddock. (2011). *Making Sense of Thought Leadership*. Rotterdam School of Management, Erasmus University. Holland.
11. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування <http://litopys.org.ua/weber/wbs07.htm>
12. Zhadko, V., Bidzilia, P. (2018). *Guide and guidance in educational operations*. *Scientific Notes of Berdyansk State Pedagogical University* 2. 86-98.



**Ministry of Education  
and Science of Ukraine**



**National University of Life  
and Environmental Sciences of  
Ukraine**



**Faculty of Humanities  
and Pedagogy**



**Uniwersytet  
Pomorski  
w Słupsku**



**Дипломатична  
академія  
України**



**University of  
Reading**

**NATIONAL UNIVERSITY OF LIFE  
AND ENVIRONMENTAL SCIENCES OF UKRAINE  
Faculty of Humanities and Pedagogy  
Department of Philosophy and International Communication**

**INTERNATIONAL AND INTERCULTURAL COMMUNICATION  
IN SHAPING UKRAINE'S IMAGE:  
DEVELOPMENT STRATEGIES**

**MATERIALS  
OF THE INTERNATIONAL  
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE**

May 01, 2025

Kyiv

**Міжнародна і міжкультурна комунікація у формуванні іміджу України: стратегії розвитку:** зб. матеріалів Міжнародної наук.-практ. конф. Київ, 01 травня, 2025 р. Київ: Міленіум, 2025. 178с.

Збірник укладено за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна і міжкультурна комунікація у формуванні іміджу України: стратегії розвитку», що її провела кафедра філософії та міжнародної комунікації гуманітарно-педагогічного факультету Національного університету біоресурсів і природокористування України. Наповнення рубрик синхронізовано з основними напрямками роботи конференції.

Видання розраховано на науковців, викладачів, аспірантів, студентів.

The collection is compiled on materials of the International scientific and practice conference «International and intercultural communication in shaping Ukraine's image: development strategies» a held by the Department of Philosophy and International Communication of the Faculty of Humanities and Pedagogy of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. All the materials are synchronized with the guidelines of the conference.

Forscientists, lecturers, postgraduates, students.

**Редакційна колегія:**

Шинкарук В.Д., д-р філ. наук, проф. (голова); Балалаєва О. Ю., канд. пед. наук, доц., Вакулик І.І., канд. філ. наук, доц.; Культенко В.П., канд. філос. наук, доц., Лаута О.Д., канд. філос. наук, доц., Савицька І.М., канд. філос. наук, доц., Христюк С.Б., канд. іст. наук, доц.

Схвалено до друку на засіданні вченої ради  
гуманітарно-педагогічного факультету, протокол № 9 від 17.04.2025

Тези подано в авторській редакції.

Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу,  
за правильне цитування джерел, покликання на них і засвідчують відсутність плагіату.

Передруковувати опубліковані в збірнику матеріали  
дозволяється тільки за згодою авторів.

© НУБіП України, 2025

© Автори, 2025