

УДК 37.015.3.091.12.011.3-051:316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/2410-2075-2026-22.7>

ПЕДАГОГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО: КОГНІТИВНІ ТА МОРАЛЬНО-ЕТИЧНІ АСПЕКТИ

ТАМОЖСЬКА ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

доктор педагогічних наук, доцент,
професор кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства
Навчально-науковий інститут «Академія вчителівства»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
itamozska@ukr.net
orcid.org/0000-0003-0865-2380

Анотація. У статті висвітлено питання, пов'язані з теоретичними основами педагогічного лідерства: 1) понятійний апарат дослідження («педагогіка лідерства», «формальний лідер», «неформальний лідер», «розподілене лідерство», «трансформаційне лідерство», «резонансне лідерство», «емоційний інтелект лідера», «емоційно свідомий лідер»); 2) виміри педагогічного лідерства в межах закладу освіти (харизматичний, емоційний, антиципативний, партиципативний, культурний, формувальний, адміністративний); 3) особливості реалізації педагогічного лідерства у вищій освіті на різних рівнях; 4) ознаки резонансного лідерства; 5) прояви дисонансу в освітній галузі. Представлено модель «однієї межі», що розглядається як інструмент розвитку самосвідомості лідера та усвідомлення меж власної професійної відповідальності. Запропоновано завдання («Ключові дефініції», «Мій антикризовий план», «Карта лідерської компетентності», «Управлінські рішення та їх наслідки», «Тезаус особистих і професійних якостей лідера») для організації самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (спеціальність А1 «Освітні науки») із навчальної дисципліни «Педагогіка лідерства», які, як свідчить практика їх застосування, є результативними. Завдання спрямовані на формування вмінь аналізувати ключові поняття педагогіки лідерства, здійснювати етичне оцінювання управлінських рішень, розробляти персональну стратегію управління стресом, проводити самооцінку рівня лідерської компетентності та систематизувати основні характеристики ефективного лідера. Результати дослідження доводять, що когнітивні та морально-етичні засади педагогічного лідерства визначають ціннісні орієнтири, професійні установки та особливості лідерської поведінки педагога в освітньому середовищі. Дослідження підтверджує, що педагогічний / науково-педагогічний працівник-лідер є суб'єктом адаптивної освітньої системи. Одним із принципів професійної діяльності лідера є відповідальність за власний досвід та досягнуті результати.

Ключові слова: педагогічне лідерство, розподілене лідерство, трансформаційне лідерство, свідоме лідерство, емоційний інтелект лідера, когнітивні та морально-етичні засади педагогічного лідерства.

Постановка проблеми. У період кризи та на етапі посткризового відновлення ефективність лідерства визначається здатністю забезпечувати оптимальний баланс між оперативністю прийняття рішень та якістю реалізації управлінських змін. Трансформаційні процеси, що відбуваються в освітній галузі, вимагають від лідера не лише реалізації управлінських функцій, а й здатності ініціювати зміни, забезпечувати стратегічний розвиток інституції, об'єднувати академічну спільноту навколо спільної мети, упроваджувати лідерство в освітній процес. Крім того, культура лідерства в закладах освіти визначає ефективність управлінських процесів, формує професійні цінності педагогічного колек-

тиву, що, у свою чергу, впливає на мотивацію працівників, рівень залученості здобувачів освіти та загальну якість освітніх результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інтерес світової наукової спільноти до питань, пов'язаних із питаннями педагогічного лідерства, свідчить про їхню актуальність, зокрема дослідники фокусують увагу на таких аспектах, як багаторівневність педагогічного лідерства у вищій освіті (Дж. Ело (J. Elo), М. Ульєнс (M. Uljens)) [13], розподілене (А. Гарріс (A. Harris), М. Джонс (M. Jones), Н. Ісмаїл (N. Ismail), Дж. П. Спіллейн (J. P. Spillane)) [15; 19] та трансформаційне лідерство (Б. Г. Агазу (B. G. Agazu), К. А. Кєро (C. A. Kero), К. Л. Дебела (K. L. Debela),

Л. Пеннелл (L. Pennell) [10; 18], лідерство педагогічних працівників в адаптації педагогічних методик до дистанційного формату навчання в умовах кризи (О. Канищев, В. Савчук, Н. Зуєнко) [5], формування лідерської компетентності майбутніх педагогів у сучасному науковому вимірі (С. Іванчук, М. Головка) [4], концептуальна взаємозалежність між педагогічним лідерством та критичним мисленням у контексті трансформації сучасного освітнього середовища (С. Вовк) [2], лідерство як стратегія освітнього врядування в умовах кризи та війни (М. Братко, Є. Сіменик, С. Маляр) [1], суб'єктність як сутність лідерства в контексті проблеми формування обдарованої особистості (Л. Ткаченко) [9], комунікативні компетентності як основа трансформаційних моделей освітнього лідерства в закладі вищої освіти (І. Таможська, Ю. Баєва, О. Чубрей) [8] тощо.

Попри значні досягнення сучасних досліджень, проблематика педагогічного лідерства залишається відкритою для подальшого наукового осмислення та розвитку нових підходів, зокрема актуальним є вивчення когнітивних та морально-етичних основ педагогічного лідерства.

Мета статті – аналіз теоретичних і практичних питань, пов'язаних із педагогікою лідерства, з урахуванням когнітивних та морально-етичних аспектів.

Виклад основного матеріалу. Інтерес світової наукової спільноти до питання педагогічного лідерства протягом останніх десятиліть залишається стабільно високим. Так, англійські науковці Т. Мале та І. Палеологу (T. Male, I. Palaiologou) педагогічне лідерство розглядають як практику, що виходить за межі діяльності в освітньому середовищі, відзначаючи сутність цього феномена, яка полягає в комплексному триєдиному розвитку та передбачає: 1) взаємодію в межах «екології освітньої спільноти»; 2) організацію діяльності із залученням усіх учасників освітнього процесу; 3) конструювання знань із використанням наявних ресурсів, зокрема сучасних технологій [17, с. 221]. Слушною є думка Дж. П. Спіллейн (J. P. Spillane): ситуація визначає лідерську практику у взаємодії з лідерами та послідовниками; між ситуацією

та практикою існує двосторонній зв'язок; деякі аспекти ситуації можуть сприяти або обмежувати здійснення практики; практика трансформує ситуацію [19].

У контексті напряму наших студій вважаємо за доцільне з'ясувати сутнісні вияви розподіленого та трансформаційного лідерства. Як зазначає Дж. П. Спіллейн, якщо окремі лідерські практики розподіляються між діями двох / більше двох лідерів та формуються через їхню визначену послідовну взаємодію, де кожен із них виконує свою частину роботи, але всі етапи пов'язані між собою і становлять цілісну систему управління навчальним процесом, то це розподілене лідерство. У такому разі кілька взаємозалежних завдань, виконуваних у певній послідовності, є ключовими для здійснення лідерської процедури (повторюваних організаційних практик). Така послідовність демонструє координоване лідерство. Структури, процедури та інструменти – це засоби, через які люди діють, але вони створюються / змінюються в процесі їхнього використання [19].

У звіті для Національного коледжу шкільного лідерства (National College for School Leadership) щодо результатів огляду наукових праць, у яких ідеться про розподілене лідерство та пов'язані з ним поняття («делеговане / демократичне / розосереджене лідерство»), дослідники Н. Беннетт (N. Bennett), К. Вайз (C. Wise), П. А. Вудс (P. A. Woods), Дж. А. Гарві (J. A. Harvey) окреслили основні концепції (позиції) авторів, як-от: 1) лідерство розглядається як емерджентна властивість групи або мережі взаємодії між її учасниками; 2) лідерство передбачає відкритість та гнучкість у визначенні його меж; 3) різні знання та компетентності розподіляються серед значної кількості учасників організації, а не зосереджуються в обмеженому колі осіб (ініціативи, започатковані компетентними учасниками, сприяють формуванню узгодженої динаміки колективних дій; у подальшому такі ініціативи підтримуються, адаптуються та вдосконалюються іншими членами колективу в умовах взаємної довіри, ефективної співпраці, ґрунтуючись на принципах етичної поведінки та демократичних цінностей) [11].

Науковці Б. Г. Агазу (B. G. Agazu), К. А. Керо (C. A. Kero), К. Л. Дебела (K. L. Debela) акцентують увагу на той факт, що трансформаційне лідерство є ключовим чинником, що визначає рівень інноваційної активності працівників на робочому місці [10, с. 2], зокрема педагогічного / науково-педагогічного / наукового. Інтелектуальне стимулювання, індивідуальний підхід, емоційний інтелект та натхнення мотивація є основними елементами трансформаційного лідерства, оптимальне поєднання яких сприятиме підвищенню продуктивності, а також розвитку економіки знань, управлінських практик та інтелектуального капіталу в системі вищої освіти (Дж. Карім (J. Kareem), Г. А. Патрік (H. A. Patrick), Н. Прабакаран (N. Prabakaran), Б. Валаматі (B. Valarmathi), В. Тантіа (V. Tantiya), М. П. М. Прамод Кумар (M. P. M. Pramod Kumar), У. Мукерджі (U. Mukherjee)) [16].

Із позиції Л. Пеннелл (L. Pennell), трансформаційне лідерство, орієнтоване на стратегічне бачення розвитку освітнього закладу, інновації та розширення можливостей, сприяє істотним і тривалим змінам в постійно мінливому «освітньому ландшафті». Цей підхід забезпечує більш цілісну та ефективну основу для освітніх лідерів, які прагнуть здійснювати стійкий і позитивний вплив на заклади освіти та освітню систему загалом [18].

Академічні студії фокусуються і на питаннях емоційного інтелекту лідера (Д. Гоулман, Р. Бояціс, Р. Маккі). Лідер, який намагається викликати позитивні емоції, сприяє актуалізації найкращих особистісних та професійних якостей іншої людини (це його резонансний вплив). Ознакою резонансного лідерства є наявність групи послідовників, емоційний стан яких узгоджується з його піднесеною / надихаючою енергією, що позитивно впливає на продуктивність спільної діяльності колективу, на визначення цінностей, на які вони орієнтуються під час прийняття рішення, а також на формування їхньої моделі поведінки. Тривалому збереженню емоційного впливу лідера на індивіда / колектив сприяє резонанс [3].

Емоційно свідомий лідер, діяльність якого пов'язана з освітньою галуззю, активізує процес обміну ідеями між працівниками (педаго-

гічними, науково-педагогічними, науковими), сприяє спільному та прозорому ухваленню рішень, успішному виконанню визначених завдань, установленню емоційного зв'язку, що дозволяє залишатися зосередженими на продуктивній діяльності (професійній, науковій, міжнародній, організаційній) в умовах змін (євроінтеграційного вектору розвитку національної освіти, комунікації в умовах змішаного / онлайн-навчання, активного впровадження цифрових технологій в освітній процес, розширення інноваційних освітніх ініціатив тощо) і стресових факторів (професійне вигорання, високі вимоги до виконання професійних функцій, підпорядкованість професійної діяльності дедлайнам, невинуваті очікування від виконаної роботи тощо).

Якщо лідер має негативний емоційний вплив на людей, то це спричинює дисонансі процеси у взаємодії (наприклад, активація підлеглими психологічних захисних механізмів: уникання відповідальності, дистанціювання від комунікації з керівником, формалізований зворотній зв'язок; низька мотивація, «інформаційна асиметрія»: педагогічні / науково-педагогічні / наукові працівники не мають повного доступу до важливої інформації, пов'язаної з їхньою професійною діяльністю). Проявом дисонансу в освітній галузі є: 1) емоційно несприятлива атмосфера в колективі; 2) зневага до колег (підвищення голосу, психологічний тиск, залякування, ультимативність тверджень, маніпулятивні дії, удавана приязність, ігнорування думки інших, емоційне вигорання / відстороненість, почуття несправедливості, зниження самооцінності, невідповідність ціннісних установок учасників освітнього процесу, напруженість, пов'язана з рольовими очікуваннями, фрустрація через оцінювання, зниження мотивації внаслідок надмірного навантаження та нестабільності умов діяльності, дисбаланс між академічною автономією та адміністративним контролем). Неконструктивна критика (завідуючого кафедри, директора наукового інституту, ректора, колеги) є проявом дисонансного лідера. Для таких лідерів характерний низький рівень емпатії, переважно вони зосереджені на власних досягненнях.

У сучасному освітньому середовищі спостерігається зростання попиту на свідоме лідерство, що зумовлено трансформацією очікувань працівників (педагогічних, науково-педагогічних, наукових). Окрім матеріальної винагороди, вони дедалі більше прагнуть відчуття значущості власної діяльності, поваги та можливості для активної участі в організаційних процесах. Свідомий лідер: 1) сприяє створенню умов для відкритої взаємодії та самовираження особистості, зміцненню довіри в колективі, формуванню доброзичливої атмосфери, демонструючи «свою автентичну сутність», яка проявляється через усвідомлені дії, що відповідають його внутрішнім принципам і моральним переконанням); 2) уміє координувати діяльність (педагогічну, науково-педагогічну, наукову) команди, приймати ефективні й відповідальні управлінські рішення у сфері педагогіки / освіти, дотримуючись норм (правових, економічних, соціальних, етичних) тощо.

Погоджуємося із зауваженням Т. Морісс, що самосвідомість є важливою складовою особистісного зростання, оскільки без її розвитку досягнення значних результатів у процесі життєвих змін ускладнене, адже для ефективного вирішення проблеми потрібно її усвідомити [6, с. 134]. Отже, важливо, щоб лідер постійно підвищував самосвідомість.

У праці «15 Commitments of Conscious Leadership: A New Paradigm for Success» («15 зобов'язань свідомого лідера: нова парадигма сталого успіху») Д. Детмер (J. Dethmer), Д. Чемпен (D. Chapman) та К. В. Клемп (K. W. Klemm) запропонували ефективну модель підвищення самосвідомості лідера – «однієї межі»: людина перебуває або «над межею» (відкрита до нового, допитлива, має бажання навчатися, що сприяє підвищенню продуктивності), або «на межі» (прагне діяти правильно і, як наслідок, схильна до захисної поведінки, закрита до нових ідей), що зумовлено її емоційним станом. Крім того, здатність людини інтерпретувати ситуацію згідно з моделлю поведінки «на межі», значною мірою визначає ефективність контролю над своїм емоційним станом. Характерним для лідера відповідно до моделі поведінки

«над межею» є допитливість, рефлексивне слухання, сприйняття емоційних переживань, конструктивне обговорення, вдячність, здатність до відповідального прийняття рішень, переосмислення власних переконань [12].

Наголосимо на тому, що емоційний інтелект, самосвідомість та відповідальність, що інтегруються в управлінську практику, сприяють формуванню згуртованих та стійких команд, здатних швидко реагувати на професійні виклики (наприклад, адаптація до освітніх реформ та нових стандартів, цифровізація освіти тощо), демонструючи креативність та емпатію у взаємодії.

Освітні заклади, очолювані свідомими лідерами, зазвичай характеризуються вищим рівнем задоволеності працівників (педагогічних, науково-педагогічних, наукових) своєю професійною діяльністю, зниженням коефіцієнту «плинності кадрів» та зростанням інноваційного потенціалу, що сприяє психологічній безпеці в колективі, створенню умов для відкритого висловлення думок, прийняття обґрунтованих рішень, урахування певних ризиків, та впровадженню інновацій.

Іспанські дослідники С. Генто (S. Gento), Г. Л. Губер (G. L. Huber), Р. Гонзалес (R. Gonzalez), А. Паломарес (A. Palomares), В. Дж. Орден (V. J. Orden) акцентують увагу на лідерстві як прогностичному чинникові забезпечення якості надання освітніх послуг у закладах освіти. Окрім цього, визначають у межах освітньої установи різні виміри педагогічного лідерства, а саме: 1) *харизматичний* (лідер (окрема особа / колектив), який має виразну особисту привабливість і викликає довіру в інших; завдяки відкритості та готовності до спілкування сприяє створенню комфортної атмосфери для професійного партнерства, зміцненню впевненості в професійній співпраці; надихає колег); 2) *емоційний* (лідер виявляє уважне та доброзичливе ставлення до педагогічних, науково-педагогічних і наукових працівників, здобувачів та інших учасників освітнього процесу, поважає гідність кожної особистості, визнає професійні досягнення колег, демонструє вдячність за їхній внесок у спільну роботу); 3) *антиципативний* (лідер здатний визначати перспек-

тивні стратегії подолання майбутніх викликів та прогнозувати можливі зміни / наслідки, що спричинені певними рішеннями або запровадженими ініціативами); 4) *партиципативний* (лідер мотивує (окремих осіб / колектив) до спільного внеску в проєктну діяльність та забезпечує їхню участь у прийнятті рішень на всіх її етапах; високий рівень цього виміру свідчить про ефективність командної роботи працівників і сприяє результативності діяльності закладу освіти за умови узгодженого функціонування освітньої системи); 5) *культурний* (лідер сприяє зміцненню унікальної організаційної культури закладу освіти та розвитку його специфічного культурного профілю); 6) *формувальний* (лідер бере відповідальність за власне безперервне професійне навчання, а також колег, які працюють разом із ним; основні підходи: сприяння особистому професійному зростанню, заохочення до підвищення кваліфікації для виконання професійних завдань, покращення якості освітнього процесу та функціонування закладу освіти); 7) *адміністративний* (лідер мінімізує адміністративні формальності, зосереджує увагу на забезпеченні ефективності освітнього процесу) [14, с. 224–225].

З огляду на викладене вище, когнітивні (здатність до аналітичного мислення, стратегічного планування, прийняття обґрунтованих рішень, переосмислення складної ситуації, ефективного розв'язання професійних завдань тощо) та морально-етичні (відповідальність, організованість, справедливість, толерантність; культура взаємоповаги, довіри та партнерства у взаємодії тощо) засади педагогічного лідерства формують ціннісно-смыслову основу лідерської діяльності педагога та визначають характер його професійної взаємодії в освітньому середовищі.

Окремо варто сказати про те, що дослідження фінських науковців Д. Ело та М. Ульєнс (J. Elo, M. Uljens) спрямоване на аналіз особливостей реалізації педагогічного лідерства в багаторівневій освітній системі. Вони виокремлюють такі рівні педагогічного лідерства у вищій освіті (6):

– *шостий* (*наднаціональний*) (міжнародні інституції та організації (EU, OECD,

UNESCO, World Bank) впливають на національне сприйняття, розуміння цілей та ролі вищої освіти в сучасному глобальному суспільстві, наприклад закликають держави просувати освітню політику, орієнтовану на розвиток компетентностей, підтримувати підприємницьку освіту);

– *п'ятий* (під впливом наднаціонального рівня управління ЗВО здійснюється на національному рівні; моделі управління вищою освітою: державоцентрична, гумбольдтівська, ринково-орієнтована);

– *четвертий* (центральне керівництво закладу освіти виконує посередницьку роль між державним і наднаціональним рівнями, а також між внутрішніми структурними підрозділами (факультетами, кафедрами, інститутами) та освітніми / дослідницькими програмами, сприяючи узгодженню інтересів наукової спільноти та зовнішніх зацікавлених сторін, наприклад стейкхолдерами);

– *третій* (зосереджено на рівні факультету / кафедри / інституту; суттєва зміна динаміки лідерства зумовлена переходом від колегіальної / демократичної форми управління до більш централізованої; трансформація функцій рад факультетів, процедур прийняття рішень, професійних ролей; можливе впровадження розподіленої форми лідерства);

– *другий* (передбачає управління навчальним планом у межах програми здобуття ступеня та охоплює керівництво програмою в цілому, а також координацію роботи окремих науковців, які виконують визначені обов'язки);

– *перший* (значна автономія викладачів умозробці навчальних курсів та програм, проведенні наукових досліджень; окремі науковці координують навчальний процес студентів) [13].

На основі наведених міркувань можемо зробити висновок, що окреслена перспектива педагогічного лідерства в контексті вищої освіти слугує прикладом реляційного та процесуального підходу до лідерства.

Окремо зауважимо, що на рівні здобувача освіти теж спостерігається вплив на управління закладом вищої освіти або структурного підрозділу (факультету, інституту,

кафедри). Наприклад, здобувачі освіти Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Навчально-наукового інституту «Академія вчительства»: 1) долучаються до проектування освітньо-професійних програм «Педагогіка вищої освіти» (другого (магістерського) рівня вищої освіти), «Професійна освіта (цифрові технології)» (третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти) через різні форми зворотного зв'язку; 2) входять до складу вченої ради цього структурного підрозділу, представляючи інтереси студентської спільноти; 3) беруть участь у роботі Студентського наукового товариства навчально-наукового інституту та Студентської ради навчально-наукового інституту, а також у різних наукових заходах (семінарах, конференціях, проєктах), обговорюючи нагальні питання, та опитуваннях (щодо якості викладання навчальних дисциплін; щодо формування цифрової компетентності майбутніх педагогів професійного навчання тощо); 4) якщо є потреба, їх запрошують на засідання кафедри інноваційної педагогіки, освітніх трансформацій і лідерства тощо.

У контексті описаного вище, на нашу думку, є підстави говорити про доцільність обов'язкового освітнього компонента «Педагогіка лідерства» у структурно-логічній схемі освітньо-професійної програми підготовки фахівців другого (магістерського) рівня вищої освіти (галузь знань: А Освіта; спеціальність: А1 Освітні науки) у Харківському національному університеті імені В. Н. Каразіна. Мета викладання навчальної дисципліни полягає у формуванні в здобувачів системи знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного управління освітніми процесами, розвитку лідерських якостей для реалізації педагогічних / управлінських функцій, опанування методів / стратегій, що сприяють ефективному керівництву освітніми командами та реалізації проєктів. Під час вивчення цього освітнього компонента особлива увага приділяється інтеграції педагогічних підходів із сучасними концепціями лідерства, що ґрунтуються на етичних нормах, демократичних цінностях та інноваційних практиках (Н. Наливайко, І. Таможська) [7].

Варто наголосити на тому, що самостійна робота з навчальної дисципліни «Педагогіка лідерства» включає виконання завдань, що є важливою складовою навчальної діяльності здобувачів освіти, спрямованої на розвиток їхніх компетентностей (загальних, професійних). Наведемо приклади завдань.

Завдання «*Ключові дефініції*». Мета: формування вмінь аналізувати ключові поняття педагогіки лідерства та визначати їхні спільні ознаки.

Записати ключові слова / словосполучення, що допоможуть розкрити зміст таких понять, як «педагогіка лідерства», «формальний лідер», «неформальний лідер», «розподілене лідерство», «трансформаційне лідерство», «емоційний інтелект лідера», «емоційно свідомий лідер».

Дати відповідь на запитання: Які з ключових слів / словосполучення є спільними для цієї педагогічної категорії? Яка відмінність між лідерством, менеджментом та владою? (до теми «*Лідерство: сутність та особливості*»).

Завдання «*Мій антикризовий план*». Мета: розроблення персональної стратегії управління стресом.

Проаналізувати основні чинники стресу в лідерській практиці та визначити методи їх подолання. Назвати ресурси для реалізації антикризового плану (наприклад: підтримка колег, тренінги, техніки релаксації, арттерапія тощо) (до теми «*Стресостійкість лідера*»).

Завдання «*Карта лідерської компетентності*». Мета: 1) самооцінка лідерської компетентності; 2) визначення сильних сторін та напрямів для вдосконалення; 3) розроблення індивідуального плану розвитку лідерської компетентності в педагогічній практиці.

Заповнити таблицю (табл. 1).

Інструкція для здобувача освіти. Визначити ключові компетентності лідера в освіті (наприклад: *візійність, комунікація, етичність, управління змінами, даноорієнтованість*). Оцінити себе за кожною компетентністю (за шкалою 1–5): 1–2 – потребує розвитку; 3 – середній рівень; 5 – високий рівень. Записати коментарі: приклади своїх дій / ситуацій, що демонструють рівень компетентності. Скласти план розвитку: які навчальні

чки потрібно покращити, які дії допоможуть це зробити (наприклад: проходження курсів підвищення кваліфікації, наставництво, участь у тренінгах, проєктах, форумах тощо). Зазначити термін реалізації плану (до теми «Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації»).

Таблиця 1
Карта лідерської компетентності

Компетентність	Рівень (1–5)	Приклади прояву	План розвитку

Завдання «Управлінські рішення та їх наслідки». Мета: формування навичок етичного оцінювання управлінських рішень.

Оцінити наслідки етичних / неетичних рішень керівника одного з підрозділів ЗВО (факультету, інституту, кафедри) та запропонувати способи мінімізації негативного впливу (до теми «Етичні аспекти лідерства в освіті»).

Завдання «Лідерські стилі в освітній практиці». Мета: формування вмінь аналізувати та порівнювати різні стилі лідерства в освітній практиці.

Порівняти лідерські стилі педагогічного / науково-педагогічного працівника за алгоритмом (стиль → характеристика → переваги → недоліки) (до теми «Рольові функції і класифікація лідерства»).

Завдання «Тезаус особистих і професійних якостей лідера». Мета: класифікація основних характеристик лідера для оцінки його ролі в колективній взаємодії.

Створити впорядкований перелік основних характеристик лідера (позитивних / негативних) для аналізу його впливу на діяльність колективу та особистісний розвиток (до теми «Рольові функції і класифікація лідерства»).

Акцентуємо також увагу на доцільності впровадження «штучно змодельованих» професійно орієнтованих навчальних ситуацій у процес викладання навчальної дисципліни «Педагогіка лідерства», які забезпечують майбутнім фахівцям, як суб'єктам професійної діяльності, набуття досвіду реалізації педагогічних / управлінських функцій та прояву

лідерських якостей. Наведемо приклади професійно орієнтованих навчальних ситуацій.

Ситуація «Конфлікт у педагогічному колективі». Суть конфлікту: розподіл навчального навантаження між науково-педагогічними працівниками. *Завдання для здобувача освіти:* обрати стиль лідерства, визначити власну рольову функцію, урахувати формальні / неформальні джерела впливу та запропонувати стратегію врегулювання конфліктної ситуації (до теми «Рольові функції і класифікація лідерства»).

Ситуація «Вирішення конфлікту щодо академічної недоброчесності». Суть конфлікту: підозра в порушенні академічної доброчесності в навчальній групі. *Завдання для здобувача освіти:* застосувати інтерес-орієнтовану модель переговорів (Harvard), забезпечити деескалацію конфлікту, використати комунікативні техніки для зниження напруги та досягнення узгодженого рішення з подальшою його формалізацією в протоколі та проведенням постпереговорного аналізу (до теми «Лідер та мистецтво переговорів»).

Ситуація «Перевантаження». Завідувач кафедри координує підготовку до акредитації, вирішує кадрові питання, упроваджує нові освітні програми. У нього спостерігаються ознаки емоційного вигорання та дефіциту часу. *Завдання для здобувача освіти:* визначити детермінанти ризику, обрати релевантні копінг-стратегії (проблемно-орієнтовану (problem-focused), емоційно-орієнтовану (emotion-focused), смисло-орієнтовану (meaning-focused)), а також запропонувати заходи з тайм- / енергоменеджменту (наприклад: пріоритизація завдань (важливі / термінові), установа чітких дедлайнів, делегування завдань, уникнення прокрастинації, використання списків справ (to-do lists), раціональне поєднання роботи й відпочинку (техніка Pomodoro), урахування індивідуальних «періодів» продуктивності, відновлювальні практики (релаксація, перерви), управління стресом, емоційна саморегуляція, підтримка фізичного стану тощо) (до теми «Стресостійкість лідера»).

Ситуація «Ефективність взаємодії в педагогічній команді». У педагогічній команді

виникають труднощі в комунікації та прийнятті рішень. *Завдання для здобувача освіти:* запропонувати для впровадження командні ритуали (наприклад: стендап-наради (stand-up meeting), оперативні наради, ретроспективи тощо), організувати систему зворотного зв'язку та забезпечити «вбудоване» навчання в команді (peer-learning, внутрішні воркшопи). Мета: підвищити узгодженість дій та ефективність командної взаємодії (до теми «*Технологія створення команди на засадах лідерства*»).

Зазначимо, що професійно орієнтовані навчальні ситуації («Конфлікт у педагогічному колективі», «Вирішення конфлікту щодо академічної недоброчесності», «Перевантаження», «Ефективність взаємодії в педагогічній команді»), які використовуються під час проектування освітньої діяльності, сприяють формуванню в майбутніх педагогів здатності застосовувати теоретичні положення педагогіки лідерства для аналізу й розв'язання про-

фесійних питань, обґрунтовано обирати стиль та рольові моделі лідерства, використовувати сучасні підходи до переговорів, управління конфліктами, командної взаємодії та розвитку стресостійкості в освітньому середовищі, а також ефективно діяти в нових професійних умовах.

Висновки. Отже, педагогічний / науково-педагогічний працівник-лідер виконує низку рольових функцій (фасилітатора, наставника, візіонера, модератора конфліктів, менеджера ресурсів, агента змін) для досягнення певної мети, наприклад створення професійного освітнього середовища, що забезпечує його безперервний професійний розвиток, стимулює до інноваційної діяльності та ґрунтується на принципах довіри, партнерства та відкритої взаємодії.

Перспективи подальших досліджень убагачаємо в проектуванні моделі формування лідерської компетентності здобувачів педагогічних спеціальностей у ЗВО.

ЛІТЕРАТУРА

1. Братко М. В., Сіменик Є. С., Маляр С. А. Лідерство як стратегія освітнього врядування в умовах кризи та війни : стилі, ролі та ефективні моделі. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. 48(8). С. 1816–1828. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1816-1828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1816-1828)
2. Вовк С. Педагогічне лідерство і критичне мислення : синергія в освітньому середовищі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2025. Вип. 88. Том 1. С. 308–313. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/88-1-44>
3. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Р. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш Формат, 2024. 288 с.
4. Іванчук С., Головка М. Проблема формування лідерської компетентності майбутніх педагогів у сучасному науковому вимірі. *Науково-теоретичний альманах Грани*. 2026. Вип. 29(1). С. 17–22. <https://doi.org/10.15421/172649>
5. Канищев О. І., Савчук В., Зуєнко Н. О. Лідерство педагогічних працівників у адаптації педагогічних методик до дистанційного формату навчання в умовах кризи. *Педагогічна Академія : наукові записки*. 2026. Вип. 26. С. 1–21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18364441>
6. Морісс Т. Майстер емоцій. Як подолати внутрішній негатив і навчатися керувати своїми почуттями. Харків : Моноліт Бізз, 2025. 275 с.
7. Наливайко Н. А., Таможська І. В. Робоча програма навчальної дисципліни «Педагогіка лідерства» для другого (магістерського) рівня освіти спеціальності А1 Освітні науки. Харків, 2025. 14 с.
8. Таможська І. В., Баєва Ю. Є., Чубрей О. С. Комунікативні компетентності як основа трансформаційних моделей освітнього лідерства в ЗВО. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2026. Вип. 5. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2026.1.19>
9. Ткаченко Л. І. Суб'єктність як сутність лідерства : до проблеми формування обдарованої особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2022. Вип. 4(87) С. 22–29. [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2022-4\(87\)-22-29](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2022-4(87)-22-29)
10. Agazu B. G., Kero C. A., Debela K. L. Transformational leadership and firm performance : a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 14(29). P. 1–28. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
11. Bennett N., Wise C., Woods P. A., Harvey J. A. Distributed Leadership : A Review of Literature. *National College for School Leadership*. 2003. 57 p. file:///D:/Users/UserPC/Downloads/bennett-distributed-leadership-full.pdf
12. Dethmer J., Chapman D., Klemp K. W. «15 Commitments of Conscious Leadership : A New Paradigm for Success». 2015. 361 p.

13. Elo J., Uljens M. Levels of Pedagogical Leadership in Higher Education : An Overview. *Multilevel Pedagogical Leadership in Higher Education. Educational Governance Research*. 2024. Vol. 25. P. 45–64. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55116-1_2
14. Gento S., Huber G. L., Gonzalez R., Palomares A., Orden V. J. Promoting the Quality of Educational Institutions by Enhancing Educational Leadership. *US-China Education Review B*. 2015. Vol. 5(4). P. 215–232. <https://doi.org/10.17265/2161-6248/2015.04B.001>
15. Harris A., Jones M., Ismail N. Distributed leadership : taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership and Management*. 2022. Vol. 42(5). P. 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
16. Kareem J., Patrick H. A., Prabakaran N., Valarmathi B., Tantia V., Pramod Kumar M. P. M., Mukherjee U. Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*. 2023. Vol. 8. P. 1–10. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
17. Male T., Palaiologou I. Pedagogical leadership in the 21st century : Evidence from the field: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*. 2015. Vol. 43(2). P. 214–231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
18. Pennell L. Transformational Leadership in Education : A Comprehensive Approach to Educational Success. *Transformational Leadership*. 2023. P. 1–8. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28815.56489>
19. Spillane J. P. Distributed Leadership. *The Educational Forum*. 2005. Vol. 69(2). P. 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>

PEDAGOGICAL LEADERSHIP: COGNITIVE AND MORAL-ETHICAL DIMENSIONS

TAMOZHSKA IRYNA VOLODYMYRIVNA

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Professor at the Department of Innovative Pedagogy,
Educational Transformations and Leadership
*Educational and Research Institute «Teachers' Academy»
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Abstract. Introduction. Under the conditions of the educational environment transformation and the growing demands for educational quality, the development of pedagogical leadership has acquired significant importance.

Purpose. The study aims to analyse theoretical and practical issues related to the pedagogy of leadership, with particular attention to its cognitive and moral-ethical dimensions.

Methods. The research employed a combination of methods: 1) theoretical methods (critical analysis, synthesis, comparison, and generalisation of reference literature on leadership); 2) a project-based method (used to design tasks for students' self-work within the course «Pedagogy of Leadership»).

Results. The study addresses several issues related to the theoretical foundations of pedagogical leadership: 1) the conceptual framework of the study («pedagogy of leadership», «formal leader», «informal leader», «distributed leadership», «transformational leadership», «resonant leadership», «leader's emotional intelligence», «emotionally aware leader»); 2) the dimensions of pedagogical leadership within educational institutions (charismatic, emotional, anticipatory, participatory, cultural, formative, and administrative); 3) the specific features of pedagogical leadership implementation in higher education at different levels; 4) the characteristics of resonant leadership; 5) manifestations of dissonance in the educational sphere. The «one-boundary model» is presented as a tool for developing leaders' self-awareness and understanding the limits of their professional responsibility. The study presents a set of activities («Key Definitions», «My Anti-Crisis Plan», «Leadership Competency Map», «Managerial Decisions and Their Consequences», «Thesaurus of Leader's Personal and Professional Qualities») for organising self-work for students of the second (Master's) level of higher education (specialty A1 Educational Sciences) within the course «Pedagogy of Leadership». They are aimed at developing students' ability to analyse key concepts of leadership pedagogy, conduct ethical evaluations of managerial decisions, design personal stress-management strategies, assess their level of leadership competency, and systematise the essential characteristics of an effective leader.

Originality. The findings prove that the cognitive and moral-ethical foundations of pedagogical leadership determine the value orientations, professional attitudes, and peculiarities of educators' leadership behaviour within the educational environment.

The author-designed activities proposed for self-work within the course «Pedagogy of Leadership» have proved to be effective in practice.

Conclusion. *The study confirms that a teacher or academic staff member who assumes a leadership role acts as a subject of an adaptive educational system. One of the key principles of a leader's professional activity is responsibility for personal experience and the outcomes achieved.*

Key words: *pedagogical leadership, distributed leadership, transformational leadership, conscious leadership, leader's emotional intelligence, cognitive and moral-ethical foundations of pedagogical leadership.*

REFERENCES

1. Bratko, M. V., Simenyk, Ye. S., & Maliar, S. A. (2025). Liderstvo yak stratehiia osvithnoho vriaduvannia v umovakh kryzy ta viiny: styli, roli ta efektyvni modeli. [Leadership as a strategy for educational governance in times of crisis and war: styles, roles, and effective models]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 48(8), 1816–1828. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1816-1828](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1816-1828)
2. Vovk, S. (2025). Pedagogichne liderstvo i krytychne myslennia: synerhiia v osvithnomu seredovyshchi [Pedagogical leadership and critical thinking: synergy in the educational environment]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 88(1), 308–313. <https://doi.org/10.24919/2308-4863/88-1-44>
3. Goulman, D., Boiatsis, R., & Makki, R. (2024). Emotsiyni intelekt lidera [Leader's Emotional Intelligence], 288 p.
4. Ivanchuk, S., & Holovko, M. (2026). Problema formuvannia liderskoi kompetentnosti maibutnykh pedahohiv u suchasnomu naukovomu vymiri [The Problem of Forming Leadership Competence of Future Teachers in the Modern Scientific Dimension]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh Hrani*, 29(1). <https://doi.org/10.15421/172649>
5. Kanishchev, O. I., Savchuk, V., & Zuienko, N. O. (2026). Liderstvo pedahohichnykh pratsivnykiv u adaptatsii pedahohichnykh metodyk do dystantsiinoho formatu navchannia v umovakh kryzy [Leadership of Teaching Staff in Adapting Pedagogical Methods to the Distance Learning Format under Crisis Conditions]. *Pedahohichna Akademiia: naukovi zapysky*, 26, 1–21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18364441>
6. Moriss, T. (2025). Maister emotsii. Yak podolaty vnutrishnii nehatyv i navchatysia keruvaty svoimy pochuttiamy [Master of Emotions: How to Overcome Inner Negativity and Learn to Manage Your Feelings], 275 p.
7. Nalyvaiko, N. A., & Tamozhska, I. V. (2025). Robocha prohrama navchalnoi dystsypliny «Pedahohika liderstva» dlia druhoho (mahisterskoho) rivnia osvity spetsialnosti A1 Osvitni nauky [Syllabus of the course «Pedagogy of Leadership» for the second (Master's) level of higher education, specialty A1 Educational Sciences], 14 p.
8. Tamozhska, I. V., Baieva, Yu. Ye., & Chubrei, O. S. (2026). Komunikatyvni kompetentnosti yak osnova transformatsiinykh modelei osvithnoho liderstva v ZVO [Communicative Competencies as a Basis for Transformational Models of Educational Leadership in Higher Education Institutions]. *Akademichni studii. Seriiia «Pedahohika»*, 5. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2026.1.19>
9. Tkachenko, L. I. (2022). Subiektnist yak sutnist liderstva: do problemy formuvannia obdarovanoi osobystosti [Subjectivity as the essence of leadership: to the problem of development a gifted personality]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti*, 4(87), 22–29. [https://doi.org/10.32405/2309-3935-2022-4\(87\)-22-29](https://doi.org/10.32405/2309-3935-2022-4(87)-22-29)
10. Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025) Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(29), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
11. Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). Distributed Leadership: A Review of Literature. National College for School Leadership, 57 p. [file:///D:/Users/UserPC/Downloads/bennett-distributed-leadership-full%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/UserPC/Downloads/bennett-distributed-leadership-full%20(1).pdf)
12. Dethmer, J., Chapman, D., & Klemp, K. W. (2015). «15 Commitments of Conscious Leadership: A New Paradigm for Success», 361 p.
13. Elo, J., & Uljens, M. (2024). Levels of Pedagogical Leadership in Higher Education: An Overview. Multilevel Pedagogical Leadership in Higher Education. *Educational Governance Research*, 25, 45–64. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55116-1_2
14. Gento, S., Huber, G. L., Gonzalez, R., Palomares, A., & Orden, V. J. (2015). Promoting the Quality of Educational Institutions by Enhancing Educational Leadership. *US-China Education Review B*, 5(4), 215–232.
15. Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership and Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>

16. Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Valarmathi, B., Tantia, V., Pramod Kumar, M. P. M., Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1–10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
17. Male, T., Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214–231. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
18. Pennell, L. (2023). Transformational Leadership in Education: A Comprehensive Approach to Educational Success. *Transformational Leadership*, 1–8. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28815.56489>
19. Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Дата першого надходження статті до видання: 16.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026