

## ОСОБЛИВОСТІ ВИЯВУ ШКІЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА У МІСЬКІЙ І СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

Наталія Горук<sup>1</sup>, Вікторія Музика<sup>2</sup>

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Туган-Барановського, 7, Львів, Україна, UA–79005*

*<sup>1</sup>nataliya.horuk@lnu.edu.ua;*

*<sup>2</sup>viktoria.muzyka@lnu.edu.ua*

Розкрито особливості вияву шкільного лідерства у міській та сільській місцевості, конкретизовано сутність понять «лідерство», «освітнє лідерство» та «шкільне лідерство». Визначено основні типи лідерства, на яких ґрунтується концепція Нової Української Школи та головні характеристики вчителів-лідерів. З'ясовано, що шкільне лідерство – це сукупна діяльність великої кількості лідерів у межах загальноосвітньої школи, спрямована на створення сприятливих та однакових навчальних можливостей для всіх учнів, серед яких провідну позицію займає вмотивований вчитель – організатор та керівник учнівського колективу, колективу колег і батьків.

На основі ретованого емпіричного дослідження зроблено висновок щодо особливостей шкільного лідерства у містах та селах, основних проблем реалізації лідерського потенціалу педагогів. Порівняльний аналіз вияву шкільного лідерства у міській та сільській місцевості допоміг виявити основні проблеми, які впливають на розвиток лідерських якостей учителів сільської місцевості, серед яких брак фінансування, недостатнє матеріально-технічне забезпечення закладів освіти, низький рівень шкільного врядування. З'ясовано, що переважна частина педагогів сільської місцевості не називають себе «лідерами», хоча використовують у своїй діяльності методи та принципи, притаманні лідерам. Саме вчителі сільських шкіл потребують додаткового навчання із освітнього лідерства та громадського врядування у школах, оскільки розуміють шкільне лідерство переважно лише як діяльність адміністрації. Вчителі і міських, і сільських шкіл однаково зацікавлені в однакових, партнерських відносинах, обов'язковому виконанні домовленостей та розвитку критичного мислення учнів. Водночас у багатьох школах простежується недостатній рівень наставництва, взаємопідтримки та взаємовідвідування уроків учителями, що є важливою складовою розвитку педагогічного лідерства.

*Ключові слова:* лідер, освітнє лідерство, шкільне лідерство, вчителі-лідери, заклади середньої освіти у міській та сільській місцевості, НУШ, педагогіка партнерства.

**Постановка проблеми.** Сучасні реформи середньої освіти України, зумовлені євроінтеграційними процесами, розвитком інформаційного середовища та сучасними суспільними змінами, актуалізують проблеми освітнього управління та лідерства. Про це йдеться у Концепції реалізації державної політики України у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 р. Особливо відчутно проблеми освітнього лідерства проявилися під впливом викликів, спричинених пандемією Covid-19, вимушеними карантинними обмеженнями та переходом на дистанційну форму навчання. І хоча на цей час ще недостатньо досліджень на тему шкільного лідерства в умовах пандемії, стає зрозумілим, що підготовка шкільних лідерів вимагатиме ґрунтовного переосмислення та модифікації до нової реальності, у якій співпраця, партнерство, підтримка та управління кризовими ситуаціями стають головними вміннями. Саме кризові періоди змушують лідерів діяти швидко, цілеспрямовано і передбачливо, однак з особливою людяністю та емпатією. Налагодження зв'язків із громадою, сім'ями учнів та прийняття колективних рішень є необхідністю для вирішення багатьох освітніх проблем, спричинених кризовими умовами, особливо для тих дітей, які є найбільш вразливими, маргіналізованими або ізольованими з огляду на відсутність необхідних технологічних можливостей, певних фізіологічних чи економічних обмежень. Найбільше негативний вплив відчули діти, які перебувають у складних соціально-економічних умовах, особливо ті, які проживають на території сільської місцевості. Відповідно, виникає потреба у вивченні розвитку та прояву освітнього лідерства у школах різного типу, зокрема у міській та сільській місцевості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Шкільне лідерство розглядають як складову системи управління загальноосвітньої школи, яка полягає у забезпеченні активної участі педагогів загальноосвітніх шкіл у здійсненні управління шкільною освітою та її реформування з метою покращення якості освітніх послуг, які школа надає суспільству (О. Бондар, О. Брюховецька, С. Калашнікова, В. Луговий, Н. Мукан, Н. Семченко та ін.) Проблеми освітнього лідерства у своїх доробках висвітлили І. Миськів, Н. Ільчишин, Л. Сорока, О. Сенчук, Н. Шевченко, Н. Мукан, Т. Водолазська, І. Сновидович, М. Скиба, Т. Пантюк, О. Ільченко, І. Біла, І. Резніченко та ін. На думку Н. Мукан, лідерство в освіті – це точка перетину потреб та інтересів учасників навчального процесу [4].

Проблемою формування лідерських якостей вчителя займалися зарубіжні науковці Дж. Адаір, Ф. Карделл, С. Заккаро, Б. Басс, С. Халпін, Д. Гоулман, українські дослідники Н. Мараховська, Н. Семченко, О. Пономаренко. Аналіз цих досліджень дає змогу охарактеризувати вчителя-лідера як особу, якій притаманні головні лідерські якості; як професіонала,

який майстерно та ефективно здатен управляти групою та впливати на всіх учасників освітнього процесу; як організатора, поведінка якого забезпечує злагоджену та дієву роботу, налаштовану на результат [1, с. 36–38]. Бути сучасним учителем-лідером означає вміти вправно мотивувати себе та учнів, володіти новими та цікавими методами навчання, раціонально проєктувати урок, бути відкритим до інновацій, бути самостійним і цілеспрямованим, стати партнером для своїх учнів, їхніх батьків та колег [3, с. 45–47].

На думку О. Головіної, вчителя-лідера називають провідним учителем (з англ. *«lead teacher»*), тобто фахівцем, якого визнають як зразкового, поважають колеги, учні, їхні батьки та громада [2]. До обов'язків провідних педагогів належить: планування (приймаються рішення щодо темпу та змісту навчальної програми, створення навчальних матеріалів тощо); наставництво (відповідальність за вчителів-початківців); комунікація з батьками учнів; спостереження/оцінювання (допомога адміністрації щодо оцінювання та вдосконалення професійної діяльності колег); участь у команді керівництва школи щодо прийняття рішень.

Згідно з сучасними статистичними даними, близько третини усіх учнів України навчається у сільських школах і понад половина шкіл (65 %) розташована у сільській місцевості [5]. Проте шкільне лідерство та особливості його прояву у закладах середньої освіти різних типів та місцезнаходження залишаються недостатньо дослідженими. Актуальність та недостатня вивченість окресленої проблематики у теоретичному та практичному вимірі зумовили вибір **мети дослідження**: визначити та порівняти особливості вияву шкільного лідерства у міській та сільській місцевості.

**Виклад основного матеріалу.** Освітня реформа – чи не найбільш потужна трансформація, що виникла в Україні з часу її незалежності. Йдеться не лише про зміни навчальних програм чи підходів до навчання, а й про цілком нову модель українського вчителя, який своїми знаннями, вміннями та нестандартними підходами до навчання зможе зацікавити учнів мислити критично, неординарно та застосовувати набуті вміння на практиці. Вчитель нової школи – це не лише фахівець, що займається освітньою діяльністю, а й менеджер, який налагоджує позитивну взаємодію з учнями для управління їхнім розвитком, створює середовище, в якому учням хочеться проводити свій час.

Порівняно з великими міськими школами невеликим сільським закладам освіти набагато важче знайти вчителів-предметників, а ще важче – вчителів-лідерів. Зменшення кількості учнів, недостатнє матеріально-технічне оснащення сільських шкіл призводить до того, що вчителям доводиться брати на себе додаткові обов'язки (прибирання території, проведення уроків замість учителя іншого фаху, пошук коштів на навчальне

обладнання, харчування тощо). Проте є суттєва перевага невеликих шкіл – їх легше трансформувати. Якщо керівництво закладу правильно налагодить систему розвитку та підтримки вчителів, то вони зможуть професійно змінювати школу і сприяти розвитку сільської громади загалом. Села потребують змін, а найкращим способом трансформації є виховання лідерів – освітян та учнів [6].

**Опис методики дослідження.** Щоб дослідити та порівняти особливості шкільного лідерства у міських та сільських громадах безпосередньо зі слів та поглядів самих учасників освітнього процесу, ми обрали метод анкетування за допомогою сервісу «Google Forms». Для цього було розроблено окремі опитувальники для вчителів та учнів за зразком міжнародного опитувальника TALIS. Аналіз отриманих статистичних даних проводили за допомогою критеріїв Манні-Уїтні, Шапіро-Вілка, Пірсона, методу кросс-табуляції у програмі «STATISTICA» та математичних розрахунків, відповідно.

Цільовою аудиторією були дві групи респондентів: учителі та учні закладів середньої освіти. До першої групи увійшло 46 вчителів з різних населених пунктів України (міст районного та обласного значення, СМТ та сіл), з них – 37 жінок (80,4 %) та 9 чоловіків (19,6 %). Переважний вік опитаних 36–50 років (41,3 %), 51–65 років (23,9 %), 18–25 (23,9 %), 25–35 (8,7 %) та 1 людина віком 65 років і вище, що становить 2,2 %, відповідно. Серед опитаних є мешканці міст обласного значення – 22 особи (47,8 %), міст районного значення – 9 (19,6 %), сіл/селищ – 10 (21,7 %) та СМТ – 5 (10,9 %). Фах учителів різний, найбільша кількість опитаних учителів української мови та літератури (26,1 %), історії і права, зарубіжної літератури, біології (10,9 %), початкових класів (8,7 %) та іноземних мов (6,5 %). До другої групи увійшли 97 учнів 9–11 класів закладів середньої освіти з різних населених пунктів України. Переважна кількість зосереджена у Львівській (61,9 %), Одеській (19,6 %) та Київській (13,4 %) областях. У цій статті ми коротко продемонструємо лише деякі результати опитування вчителів.

Питання анкети для вчителів стосувалися особливостей управлінської команди та діяльності школи, шкільного самоврядування, професійного розвитку, розподілу обов'язків у шкільному врядуванні, тобто головних функцій провідного вчителя школи. За прикладом опитувальника TALIS нам було важливо дізнатися, що мотивує вчителів у виборі їхньої професії. Досліджуючи мотивацію вчителів на початку їхньої кар'єри, ми припускали, що вчителів у сільській місцевості мотивують стабільність в отриманні заробітної плати, зручний розклад та безпека праці, а мотивація вчителів у місті була пов'язана більше із саморозвитком та впливом на молодь. Однак, результати не підтвердили нашу гіпотезу та показали, що різниці між мотивацією на початку кар'єри міських і сільських учителів практично немає, що свідчить про схожі інтереси та мотиви всіх учителів-початківців.

Деякі питання анкети стосувалися проблем управління школою та дозвіллям учнів («Чи є Ваш колектив командою?», «Чи є у Вашій школі команда управлінців?», «Чи ініціюєте/долучаєтесь Ви до створення проєктів, організації заходів, конкурсів і т.д., що дотичні до Вашого предмета?», «Чи цікава Вам позакласна діяльність загалом?»). Аналіз отриманих даних показав, що усі педагогічні працівники, незалежно від місця праці, долучаються до управління та організації освітнього простору школи, але частина педагогів сільської місцевості не знають, як відбувається діяльність громадського самоврядування у школах та не мають інтересу до позакласної роботи. Це можна пояснити тим, що часто у сільських школах учителі не мають можливості проводити позакласні заходи через графік підвезення учнів додому, більшою зайнятістю поза основним місцем праці та низьким рівнем знань про громадське самоврядування загалом.

Після проведення освітньої реформи вчителі отримали більше можливостей для професійного розвитку і змогу самостійно обирати важливі та цікаві курси з професійного розвитку. У відповідях щодо участі у курсах учителів міста та села не простежувалося суттєвої різниці, проте, незалежно від місцевості, деякі вчителі досі проходять «обов'язкові» курси підвищення кваліфікації, що суперечить новим стандартам освіти.

На питання, «Які б курси запропонували саме Ви?», більшість респондентів радили курси ораторського мистецтва, тренінги із командотворення (*«Мотивації та уміння працювати у колективі, не вистачає командності та впевненості, мало хто може правильно себе оцінити»*); курси з психологічних умінь та саморегуляції (*«Курсів самопомоги в стресі. Якогось терапевтичного кола підтримки, де можна ділитися “наболілим” без осуду й отримувати допомогу»*), тренінги педагогічного спілкування та інклюзивної освіти (*«Ненасильницьке спілкування, робочих методик роботи з різними групами інклюзії»*), курси із впровадження STEM в освіту та роботи з лідерським потенціалом учнів. Актуальними для учителів виявились проблеми статевого виховання учнів та інформаційних технологій в освітньому процесі: *«Педагогам не вистачає якісних знань з інформаційних технологій та в галузі секс-освіти для дітей і підлітків»*.

Участь у прийнятті управлінських рішень у школі частіше беруть учителі міст, оскільки 97 % сільських вчителів зазначили, що лише директори та заступники компетентні у «прийнятті та звільненні з роботи», «розподілі бюджету школи» та «розподілі обов'язків у шкільному колективі».

Як свідчить наше опитування, вчителі сільської школи частіше отримують зворотний зв'язок від своїх колег (71 %), а у місті – 67 %, проте вчителі міських шкіл частіше отримують його від учнів (90 % – у містах і 86 % – у селах). Практика відвідування занять інших учителів становить 64 %

у сільських школах та 67 % у міських, що вказує на недостатній рівень взаємопідтримки, взаємонавчання та наставництва у школах сьогодні.

Порівнюючи місто та село, суттєвої різниці у впровадженні педагогіки партнерства немає (місто: «за» впровадження – 82 % і 18 % – «проти», село: «за» впровадження – 79 % і 21 % – «проти»). Усі вчителі наголошують на важливості взаємодії та зазначають деякі проблеми із новими підходами у вчителів старшого покоління. Запитання «Що для Вас є важливим у викладанні?» стосувалося пріоритетів, які вчителі розставляють у своїй діяльності. Отримані результати показали, що абсолютно усі вчителі (100 %) вважають важливим «розвиток критичного мислення» учнів, цінують «рівність сторін, обов'язкове виконання домовленостей» (86,7 і 87,1 % у містах та селах). Проте для вчителів міста в пріоритеті є «навчити дитину вчитися», а для вчителів села – «емоційний стан дитини», що можна пояснити більшою згуртованістю сільських громад, де всі знають один одного, та більшим акцентом на продовження освіти у міських школах. Щодо «участі у професійних спільнотах і методичних об'єднаннях», то педагоги міста зацікавлені у цьому більше (58,1 % на противагу 33,3 %), ніж сільські вчителі, що пояснюють активними, регулярними тренінгами та семінарами, більшим доступом до можливостей, з огляду на наявність інформаційних технологій та розташування закладу.

Готовність бути лідером у своїх школах зазначило більшість респондентів. Зокрема, усі вчителі відповіли, що вони відкриті до діалогу та співпраці. Вже сьогодні агентами освітніх змін вважають себе 45,5 % вчителів з міської місцевості, та 50,8 % – із сільської, що свідчить про активізацію процесів реформування середньої освіти. Проте саме лідерами вважають себе частіше вчителі із міст (73 % на противагу до 36 % у селах).

**Висновки та результати.** Отримані результати опитування особливостей вияву шкільного лідерства у сільській та міській місцевості дали змогу з'ясувати реальне становище освітнього середовища у закладах середньої освіти України. Опрацювавши відповіді вчителів, ми виявили, що близько 93 % респондентів позитивно оцінюють освітню реформу і готові вчитися викладати по-новому як у міських, так і у сільських школах. Для НУШ новий педагог – це вчитель-лідер, агент змін, який має бажання навчати, навчатися та підтримувати учнів/учениць і колег. Відповіді респондентів засвідчили, що можливості для розвитку і навчання вчителів міста та села відрізняються здебільшого зовнішніми чинниками, такими як фінансування, різниця в кількості мережі шкіл та кількості самих учителів, які там працюють. Саме вчителі сільських шкіл потребують додаткового навчання із освітнього лідерства та громадського врядування у школах.

Опитування показало, що мотивація навчальної діяльності на початку педагогічної кар'єри у всіх учителів була однаковою (з похибкою у кілька

відсотків), проте у відповідях учителів села частіше акцентовано на стабільному заробітку, соціальному пакеті та робочому графіку. На противагу міським школам, учителі малих населених пунктів менше беруть участь у методичних об'єднаннях ОТГ, проєктах та обмінах досвідом між школами. Головною проблемою комунікації, особливо у період пандемії, називають відсутність належного технічного обладнання як в учнів, так і в самих педагогів.

Потребу у професійному розвитку зазначили вчителі і міської, і сільської місцевості. Запропоновані ними курси свідчать про потребу або брак знань з проблем ораторського мистецтва, командотворення, саморегуляції та стресостійкості, педагогічного спілкування, інклюзивної освіти, впровадження STEM в освіті, розвитку лідерського потенціалу учнів та інформаційних технологій в освітньому процесі. Важливо взяти до уваги ці теми у змісті курсів підготовки/перепідготовки вчителів.

Респонденти із сільської місцевості здебільшого не називають себе лідерами. Порівняно з учителями із міських шкіл вони частіше зізнаються, що до їхньої думки на рівні управління освітою не завжди дослуховуються, а здебільшого ставлять перед фактом. У сільській місцевості шкільне лідерство переважає у контексті управлінців, тобто директорів і заступників, що свідчить про гостру необхідність навчання та професійного розвитку саме вчителів. Щоб виховати учнів-лідерів, потрібен потужний педагогічний штат.

Розвиток шкільного лідерства у контексті сільської місцевості вивчений ще не на достатньому рівні, що дає можливість розвивати та досліджувати цю проблему для втілення позитивних змін і впровадження нових ідей. Важливо звертати увагу на рівність умов праці, оскільки через соціально-економічні чинники сільські вчителі часто працюють без належного технічного обладнання, поєднуючи роботу на декількох посадах як педагогічних, так і технічних. У них менший рівень мотивації, що є важливою складовою лідерства, і саме вони потребують сьогодні такої необхідної державної підтримки для реалізації засад Нової Української школи у державній освіті.

---

1. Біла І. О. Компетентнісний портрет сучасного вчителя-лідера. Культура і компетентність сучасного вчителя-лідера : матеріали обласного наук.-практ. семінару, присвяченого 290-річчю з дня народження Г. С. Сковороди [укл.: Л. В. Литвинюк, Т. О. Бондар]. Полтава : ПОШПО, 2012. С. 36–40.

2. *Головіна О.* Професійний стандарт вчителя – міжнародний досвід, 2020. Режим доступу : <https://nus.org.ua/articles/profesijnyj-standart-vchytelya-mizhnarodnyj-dosvid/>

3. *Куценко Г.* Компетентності сучасного вчителя-лідера // *Культура і компетентність сучасного вчителя-лідера : матеріали обласного науково-практичного семінару, присвяченого 290-річчю з дня народження Г. С. Сковороди* [укл. : Л. В. Литвинюк, Т. О. Бондар]. Полтава : ПОППО, 2012. С. 45–48.

4. *Муқан Н. В.* Шкільне лідерство – запорука ефективності професійного розвитку вчителів загальноосвітніх шкіл (на матеріалах Великобританії, Канади, США) // *Наукові записки : [зб. наук. праць] / Мін-во освіти і науки України ; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова ; укл. Л. Макаренко. Серія педагогічні та історичні науки, випуск LXXXII (82). Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2009. С. 121–127.*

5. *Нерівність освіти: село та місто.* Режим доступу : <https://uhp.org.ua/changes/nerivnist-osvity-selo-ta-misto/> (дата звернення: 13.12.2021).

6. *Leithwood K., Louis K. S., Anderson S., Wahlstrom K.* How Leadership influences Student Learning. Review of Research. New York : The Wallace Foundation, 2004. 87 p. URL : <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

*Стаття: надійшла до редколегії 20.03.2022*

*доопрацьована 01.04.2022*

*прийнята до друку 05.04.2022*

## CHARACTERISTICS OF SCHOOL LEADERSHIP IN URBAN AND RURAL AREAS

Nataliya Horuk<sup>1</sup>, Viktoriia Muzyka<sup>2</sup>

*Ivan Franko National University of Lviv,  
Tuhan-Baranovskoho Str., 7, Lviv, Ukraine, UA-79005*

<sup>1</sup>*nataliya.horuk@lnu.edu.ua;*

<sup>2</sup>*viktoriia.muzyka@lnu.edu.ua*

The article reveals characteristic features of school leadership in urban and rural areas. It specifies the notions of the concepts “leadership”, “educational leadership”, “school leadership” and presents the main characteristic features of a leader-teacher in accordance with the policy of The New Ukrainian School. It is argued that school leadership is the joint activity of a large number of leaders within the secondary school which is aimed at creating comfortable and equal learning opportunities for all students.



The main part of this activity is performed by a motivated lead teacher, who is an organizer and manager of colleagues, students, and their parents. Among the main characteristics of lead teachers, defined by the authors, there is the ability to motivate colleagues and students, innovativeness in teaching, skillful lesson planning and design, usage of modern technologies, partnership, openness and flexibility. In the light of educational reform The New Ukrainian School, the responsibilities of lead teachers include planning, mentoring, communicating with parents, evaluating, and actively participating in school governance.

On the basis of empirical research conducted in urban and rural schools the authors were able to analyze the nature of modern school leadership, to define the barriers to leadership in schools, to reveal the problems that affect the development of leadership skills such as insufficient funding, lack of material and technical equipment, low school governance.

It is found that the majority of rural educators do not call themselves “leaders”, although in their activity they use the methods and principles inherent in leaders. Their answers also indicate the need for additional training in educational leadership, community development, and school governance, as they understand school leadership mainly as an activity of the administration. Teachers in both urban and rural schools are equally interested in partnership pedagogy, development of students’ critical thinking and mandatory implementation of agreements. At the same time, the answers revealed the insufficient level of teacher mentoring, mutual support and evaluation, which are the important components of school leadership.

*Keywords:* leader, leadership, school leadership, leader-teachers, urban and rural secondary educational institution, NUS, partnership pedagogy.