

to a specific activity and act as a certain specification of the general methodological principles for its specifics. Attention is drawn to the moral and psychological climate in the team. The manager's culture and his responsibility have a legal, moral, social and psychological sense. The psychological climate is an integral qualitative characteristic of the state of relationships in the organization's team. A developed psychological component of management culture gives the manager the opportunity to influence subordinates in this way.

Personality encompasses a person's relatively stable feelings, thoughts, and behavior patterns. Five dimensions that explain much of the diversity of our personalities (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, and neuroticism) are examined. Personality traits and values are two dimensions on which people differ.

Key words: management, development, personality, competent approach.

Дата надходження статті: 25.10.2022 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Галуз О. М.

УДК 378.241.2

DOI <https://doi.org/10.37915/pa.vi52.401>

Біницька О. П.*,

orcid.org/0000-0001-8746-3515

Щербяк Ю. А.*,

orcid.org/0000-0002-5870-4188

ЗАРУБІЖНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ВАЖЛИВОЇ ОСОБИСТІСНОЇ І ПРОФЕСІЙНОЇ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

У статті вивчено зарубіжні підходи до розуміння лідерства як важливої особистісної і професійної якості сучасного менеджера освіти та погляди зарубіжних учених щодо дефініції «освітнє лідерство».

У дослідженні основну увагу зосереджено на особливостях упровадження ідей освітнього лідерства та покращення якості шкільної освіти в зарубіжних країнах. Автори проаналізували результати міжнародних досліджень та наукові доробки сучасних дослідників з означеної проблеми. Проаналізувавши різні підходи до проблеми освітнього лідерства, констатовано, що вони, як правило, використовують у своїй практиці такі стилі лідерства: «прибиральник»; «миротворець»; «планувальник»; «генерал»; «партнер»; «авторитет»; «коуч». Узагальнено, що кожен з цих стилів освітнього лідерства має свої сильні та слабкі сторони, але всі керівники закладів освіти, на нашу думку, мають прагнути застосовувати у своїй роботі інноваційний стиль лідерства, оскільки без застосування інновацій в освіті життя стоїть на місці, а прогрес неможливий.

Охарактеризовано три можливі напрями професійного розвитку керівника закладу освіти як освітнього лідера.

Узагальнено, що лідерство відіграє важливу роль у створенні умов для успіху на всіх рівнях. Менеджери освіти мають пряму вплив на створення тривалих зв'язків між різними рівнями освіти, між сім'ями, ринком праці та місцевою громадою для досягнення кращих результатів навчання здобувачів освіти. Зазначено, що освітнє лідерство сьогодні стало пріоритетом у програмах освітньої політики на національних та міжнародних рівнях. Освітнє лідерство відіграє ключову роль у покращенні якості освіти та навчальних результатів у закладах освіти, а також має вплив на мотивацію та формування і розвиток професійних кваліфікаційних учителів, а також на освітнє середовище. Акцентовано, що сьогодні в різних країнах існує

*© Біницька О. П.

*© Щербяк Ю. А.

занепокоєння щодо того, що роль директора закладу освіти відповідає потребам минулого, а сьогодні потрібно здійснювати підготовку сучасних освітніх лідерів. Ці зміни в системах вищої освіти в усьому світі привели до того, що виникли нові освітні програми з освітнього лідерства, тому сьогодні підготовка майбутніх освітніх лідерів на магістерському рівні вищої освіти покликана підвищити якість шкільного керівництва та зробити його стійким до сучасних викликів.

Ключові слова: менеджери освіти; лідерство; міжнародні дослідження і програми; управління.

Постановка проблеми. Потребу бути лідером заклала в людині природа, однак одні наполегливо працюють, розвиваються та йдуть уперед, досягаючи успіхів, а інші відсиджуються в «теплому місці», заздрячи чужим перемогам. Напевно, кожен мріє стати лідером, але кожному також відомо, що стати ним не так просто [3, с. 5-6]. Тому сьогодні лідерство, як важлива особистісна і професійна якість менеджера освіти, вимагає проведення підготовки високопрофесійних фахівців, здатних своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально-орієнтовані вимоги, які ставлять до педагогів щодо їхніх професійних кваліфікацій; чітко та якісно виконувати функційні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення та змін у сучасному суспільстві, що виникають у зв'язку зі світовими пандеміями, конфліктами, цифровізацією, війнами тощо; уміти осмислювати свої недоліки і професійні здобутки, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку. Актуальним, на нашу думку, є вислів Малкольма Ікса «Освіта – це паспорт у майбутнє, тому що завтрашній день належить тим, хто готується до нього сьогодні» [9]. Саме тому сьогодні лідерство є однією з таких навичок і має вирішальне значення для підготовки молодого покоління до життя у ХХІ столітті. У сучасних умовах лідерство, як важлива особистісна і професійна якість, властива не тільки таким культовим діячам, як Мартін Лютер Кінг або Махатма Ганді, які «проклали шлях до кращого завтра», у сучасному світі такі лідерки, як Грета Тунберг і Малала Юсуфзай, які акцентують, що «розвиток навичок відбувається через освіту та є способом формування молодих умів» [там само].

Аналіз досліджень показав, що вивченню проблем лідерства в освіті присвячені наукові праці українських та зарубіжних учених. Зокрема, питання лідерства в культурі педагогічного менеджменту розглядала у своєму дослідженні Т. Іванова [1]. І. Сотніченко у своїй науковій розвідці досліджує постать керівника як лідера змін Нової української школи [4]. А. Ключко розглядає лідерство як інноваційний стиль управління [2]. Зарубіжні вчені К. Кікіс-Пападакіс, А. Колліас і П. Хатцопулос вивчали проблему різноманітності в структурах управління [19].

Мета статті полягає в тому, щоб вивчити зарубіжні підходи до розуміння лідерства як важливої особистісної і професійної якості сучасного менеджера освіти.

Виклад основного матеріалу. Сучасне суспільство змінюється швидкими темпами, створюючи величезну потребу в практичних лідерах, які можуть запроваджувати інновації в освітньому процесі та управлінні і задовольняти потреби різноманітних спільнот. У традиційних закладах освіти, некомерційних організаціях чи великих освітніх корпораціях, високкваліфіковані педагоги на керівних посадах можуть змінити та покращити освітній процес [5]. Лідерство в освіті будується на передумові конструювання та застосування знань у спосіб, який має позитивний вплив на якість надання освітніх послуг. Завдяки співпраці та комунікації професіонали в освітньому лідерстві працюють з різноманітними спільнотами та будують партнерські стосунки для досягнення позитивних результатів шляхом встановлення та вирішення змінних цілей [12].

Для нашого дослідження потрібно визначити зарубіжні підходи до розуміння, що ж таке освітнє лідерство.

1. Освітнє лідерство – це спільний процес, який об'єднує таланти та сили вчителів, учнів і батьків для покращення надання якості освіти та самої системи освіти [24].

2. Це діяльність, спрямована на те, щоб впливати на здобувачів освіти, педагогів і їхні сім'ї, щоб вони думали, вірили і поводитися відповідно до цілей освітньої організації [26].

3. Це комбінований процес зближення талантів учителів, учнів і батьків [23].

4. Освітнє лідерство використовує два підходи: лідерський підхід і метод навчання. В академічному контексті це відносини, у яких ролі послідовників і лідерів стають однаково важливими. Їхня поведінка й методи мислення тісно пов'язані з освітньою ситуацією. Зосереджується на впливі на інших учасників освітнього процесу та може здійснюватися будь-який членом системи, що складають заклад загальної середньої освіти або інший тип закладу освіти. Він спрямований на створення здорового та позитивного навчального середовища в школі [31].

5. Процес впливу, що веде до досягнення бажаних цілей. Керівники освітніх закладів розробляють стратегію розвитку закладів освіти на основі особистісних і професійних цінностей. Вони формулюють це бачення та впливають на інших (наприклад, зацікавлених сторін), щоб вони поділилися своїм баченням. Філософія школи, її структура, управління та освітня/виховна діяльність спрямовані на досягнення цього спільного бачення [21].

6. Освітнє лідерство передбачає роботу з учителями та керівництвом для покращення освітнього процесу. Керівники освітніх закладів зазвичай проходять поглиблену підготовку щодо того, як керувати та спілкуватися з учителями, адміністраторами та батьками щодо впровадження та вдосконалення найкращих освітніх практик для підвищення успішності учнів та всієї академічної спільноти [7].

7. Це процес об'єднання багатьох зацікавлених сторін для покращення якості освіти та /а бо освітніх систем [22].

8. Це регулятивний процес, який здійснюється у співпраці [18].

9. Це процес, який відбувається в різних частинах шкільної системи і здійснюється широким колом людей на різних керівних посадах. Лідерство часто включає формування та підтримку відчуття бачення культури та міжособистісних стосунків [30].

10. Розроблення та реалізація програми цілеспрямованого керівництва, стратегії та напрямку освітніх зусиль в установах та організаціях [28].

Отже, упровадження ідей освітнього лідерства та покращення якості шкільної освіти, які будуть підтримуватися протягом тривалого часу є нелегкою справою. Це виклик, який вимагає залучення ефективних, інноваційних лідерів, які готові підтримувати людей, які просувають роботу вперед і створюють команди для досягнення означених цілей. Розвиток лідерських здібностей є основоположним для цих процесів, оскільки це дає змогу людям удосконалюватися в найважливіших напрямках професійного розвитку керівника закладу освіти, а саме:

- розроблення кроків для визначення пріоритетів і впровадження освітніх підходів, узгоджених зі стратегічним планом закладу освіти та громади, де він функціонує;
- розроблення нових процесів і методів для підвищення професійних компетентностей педагогічних колективів;
- можливість вільного розв'язання проблем за допомогою використання стратегій мислення [6];
- розвиток навичок, необхідних для того, щоб стати освітнім лідером та бути зосередженими на ключових компетентностях для персоналізації навчання [17].

Проаналізувавши різні підходи до проблеми освітнього лідерства, можемо констатувати, що вони, як правило, використовують у своїй практиці такі стилі лідерства:

- «Прибиральник»: уважає за краще мінімізувати невдачі та уникає помилок у своїй роботі та лідерстві.

– «Миротворець»: уважає за краще досягати консенсусу та залучати якомога більше людей до ухвалення рішень.

– «Планувальник»: віддає перевагу розробленню детальних планів і прагне досконалості в плануванні та їх виконанні.

– «Генерал»: уважає за краще контролювати потік інформації та використовувати централізовану систему ухвалення рішень.

– «Партнер»: керівник зосереджений на людях, якими керує, наприклад, на вчителів, здобувачах освіти, замість того, щоб зосередитися на власних цілях чи потребах.

– «Авторитет»: керівник у закладі використовує жорсткі правила та політику, використовуючи авторитальний стиль керівництва та довгострокове планування в поєднанні з короткостроковими цілями, уважно стежить за продуктивністю та прогресом.

– «Коуч»: керівник приймає тренерський стиль керівництва та бере на себе роль наставника для своєї «педагогічної команди» чи класу учнів. Як тренер, керівник визначає слабкі місця серед здобувачів освіти або співробітників і показує їм, як покращити ситуацію. Керівник прагне зберігати емпатію до їхніх потреб, цілей і можливостей, зосереджуючись при цьому на цілях організації [13].

Кожен з цих стилів освітнього лідерства має свої сильні та слабкі сторони, але всі керівники закладів освіти, на нашу думку, мають прагнути прийняти інноваційний стиль лідерства, тому що без застосування інновацій в освіті життя стоїть на місці, а прогрес неможливий.

Так, наприклад американське дослідження «The Wallace Foundation» показало, що є взаємозв'язок між шкільним керівництвом, успішністю учнів та іншими результатами в Сполучених Штатах Америки, яке проводилося 2000 року. Автори вважають, що вплив ефективного менеджера освіти є сильніший і ширший, ніж уважалося раніше, припускаючи, що для розвитку високоякісних освітніх послуг саме лідери можуть принести найвищі прибутки від інвестицій в освіту K-12 [15] (K-12 – термін, який використовується в освіті та освітніх технологіях у Сполучених Штатах Америки, Канаді та деяких інших країнах – є скороченою формою навчання у державних школах перед вступом до коледжу. До K-12 входять підготовчі класи у дитячих садках (K), а також з навчання з 1 по 12 класи (1-12) в школах [29]).

Лідерство відіграє важливу роль у створенні умов для успіху на всіх рівнях. Менеджери освіти мають прямий вплив на створення тривалих зв'язків між різними рівнями освіти, між сім'ями, ринком праці та місцевою громадою для досягнення кращих результатів навчання здобувачів освіти.

Згідно з висновками Європейської ради щодо ефективного лідерства в освіті (2013), сучасні та ефективні освітні лідери розробляють стратегічне бачення свого закладу, служать зразком для наслідування як учнями, так і вчителями і відіграють важливу роль у створенні ефективного та привабливого освітнього середовища [8].

Велике значення для лідерства в освіті є діяльність Європейської політичної мережі (EPNoSL) [20]. Ця мережа є важливою ініціативою Європейської Комісії, яку було створено та діяльність якої спрямовано на вдосконалення політики та практики лідерства в освіті в країнах Європи. Наприклад, упродовж 2011–2014 років цей консорціум об'єднав 42 європейські інституції, включаючи експертів із ключових тематичних галузей, Міністерств освіти та професійних асоціацій на регіональному, національному та європейському рівнях [25].

Сьогодні Європейський Союз працює над покращенням професійних педагогічних компетентностей і наданням усім учителям та керівникам шкіл можливості для здобуття високоякісної освіти та їхнього професійного розвитку.

Зазначимо, що в сучасному швидкозмінному світі менеджери освіти та педагогічний персонал відіграють центральну роль у забезпеченні надання

високоякісної освіти для всіх здобувачів освіти. Зокрема, під час пандемії COVID-19 менеджери освіти та педагогічний персонал швидко адаптувалися до локдауну та закриття шкіл і перейшли на дистанційну та змішану форми навчання, щоб забезпечити ефективний освітній процес. Без залучення та відданості освітніх лідерів жодна освітня реформа не буде успішною. Лідери відіграють центральну роль у підтримці та впровадженні інноваційних освітніх програм і методів навчання, які забезпечують учням ключові навички, які необхідні їм для сталого розвитку в європейській цифровій економіці майбутнього. Проте в країнах ЄС сьогодні відчувається брак висококваліфікованих учителів та менеджерів закладів освіти, що ставить під загрозу надання високоякісної, інклюзивної та інноваційної освіти. Щоб розв'язати цю проблему, у ЄС розуміють, що необхідно провести переоцінку роботи всіх освітян, що їм потрібна підтримка протягом усієї професійної кар'єри з метою розвитку їх компетентності та можливості для співпраці та обміну досвідом з колегами з інших країн, що відбувається завдяки участі в національних та міжнародних освітніх та науково-дослідних проектах [27].

Лідерство в освіті включає роботу шкільних адміністраторів, яка охоплює широкий спектр обов'язків.

Для розв'язання цих питань Європейська Комісія вживає таких заходів:

- проводить розроблення програм для 25 вчительських академій Erasmus+ до 2025 року, створює мережі педагогічних закладів, асоціацій учителів та стейкхолдерів;
- розробляє європейські рекомендації щодо розроблення національних рамок кар'єри для підтримки кар'єрного зростання фахівців з шкільної освіти;
- збільшує кількість та якість проектів з академічної мобільності викладачів та менеджерів освіти;
- упроваджує Європейські нагороди за інноваційне навчання для визнання роботи вчителів та їхніх закладів освіти [27].

Також для розвитку освітнього лідерства в ЄС створено Мережу європейської освітньої політики щодо вчителів і керівників шкіл – це загальноєвропейська мережа відповідних організацій, до якої залучено зацікавлених осіб (політиків, педагогів-практиків, дослідників та інших стейкхолдерів) для сприяння співпраці, розроблення та впровадження політики на різних рівнях управління, а також для підтримки політики Європейської Комісії щодо роботи з учителями та керівниками шкіл. Ця мережа спирається на існуючу діяльність, розроблену на європейському рівні, особливо впровадження ініціатив та проектів, які підтримуються програмами Європейського Союзу в галузі освіти. Координатором 4-річного проекту, який стартував у січні 2019 року, є Європейська асоціація керівників шкіл, а мережа установ наразі налічує 29 партнерів із 18 країн [14].

Водночас варто зазначити, що розвиток шкільного лідерства в країнах ЄС має свої відмінності. Зокрема, К. Кікіс-Пападакіс, А. Колліас і П. Хатцопоулос підкреслюють про нерозв'язану проблему, яку представляє залучення різноманітних шкільних систем. Вони зазначають, що: «різноманітність проявляється в структурах управління між шкільними системами (централізація, децентралізація), а також у межах рівнів шкільної освіти, між традиціями шкільного навчання та керівництва (наприклад, англосаксонською, скандинавською, латинською тощо), між типами шкільних програм (загальні, академічні, загальноосвітні тощо), між типами шкіл, їх утримувачів / власників або розміром і розташуванням шкіл [19, с. 1].

Слід пам'ятати про різноманітність, яка існує в організації освітнього процесу, оскільки вона впливає на очікування зацікавлених сторін щодо керівників шкіл і практики освітнього менеджменту в школах. Так, наприклад, у Швейцарії окремі кантони, а в Німеччині окремі землі мають власне законодавство з цього питання. Дев'ять країн Європи (Естонія, Ірландія, Латвія, Литва, Мальта, Сербія, Словенія, Швеція, Велика Британія (Шотландія та Уельс) мають децентралізовано розроблену та впроваджену

освітню політику, яка здійснюється відповідно нормативно-правових актів, указів чи правил, які стосуються виключно менеджменту школи [16, с. 21].

Усі учасники дослідження (з 20 країн) повідомили, що в їхніх актах про загальну освіту йдеться про розвиток шкільного лідерства в основному в керівників шкіл. Водночас, менше половини країн-учасниць мають конкретну політику щодо їх вдосконалення.

Сьогодні в різних країнах існує занепокоєння щодо того, що роль директора закладу освіти відповідає потребам минулого, а сьогодні потрібно проводити підготовку освітніх лідерів, які б відповідали сучасним вимогам. Ці зміни в системах вищої освіти в усьому світі привели до того, що виникли нові освітні програми з освітнього лідерства, тому сьогодні підготовка майбутніх освітніх лідерів відбувається на магістерському рівні вищої освіти та має підвищити якість шкільного керівництва та зробити його стійким до викликів сьогодення [10, с. 3].

Усі ці освітні програми навчання на магістерському рівні передбачають спеціалізоване навчання в галузі досліджень або галузі професійної практики. Отримання ступеня магістра свідчить про вищий рівень володіння лідерськими компетентностями. Процес здобуття ступеня магістра може тривати від року до трьох-чотирьох років. Перш, ніж майбутній керівник закладу освіти зможе отримати диплом, він має написати та захистити магістерську дипломну роботу, яка є кульмінацією спеціалізованого дослідження.

На сучасному етапі розвитку суспільства у всіх європейських освітніх системах зростає увага саме до цього аспекту діяльності системи освіти, а саме: управління та лідерства. У деяких аспектах цей інтерес, здається, формується дуже подібним чином від однієї нації до іншої. Інтерес до проблем менеджменту в освітніх установах та освітніх системах постійно зростає й потребує форуму для обговорення, обміну, розвитку та впровадження результатів дослідження на транснаціональній основі. Водночас деякі з проблем розвитку освітнього лідерства для країн ЄС є надзвичайно актуальними та потребують розв'язання, зокрема:

- теорії лідерства в закладах освіти (наприклад, трансформаційне, навчальне лідерство);
- обґрунтування освітнього лідерства (наприклад, освітнього, організаційного, політичного);
- типи відносин в освітньому менеджменті (наприклад, ієрархічні, розподілені, спільні, демократичні);
- дослідницькі стратегії та методологія дослідження лідерства в освіті;
- контексти освітнього лідерства (наприклад, інституційні, суспільні, культурні, політичні);
- підвищення кваліфікації, менеджерів освіти;
- відносини зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами, наприклад, батьки, громадські організації, політики тощо);
- розвиток демократичних форм керівництва освітою;
- дослідження лідерства в закладах освіти у складних сучасних умовах (дистанційне та змішане навчання, конфлікти, війни тощо) [11].

Висновки. Підсумовуючи проведені дослідження, ми можемо прийти до висновку, що освітнє лідерство стало пріоритетом у програмах освітньої політики на національних та міжнародних рівнях. Освітнє лідерство відіграє ключову роль у покращенні якості освіти та навчальних результатів у закладах освіти, а також має вплив на мотивацію та формування і розвиток професійних кваліфікацій учителів, а також на освітнє середовище. Оскільки країни прагнуть адаптувати свої системи освіти до потреб сучасного суспільства, очікування щодо діяльності закладів освіти і їх керівників змінюються. Аналіз зарубіжної літератури показав, що багато європейських країн перейшли до децентралізації в управлінні освітою, зробивши заклади освіти більш автономними в ухваленні рішень і посиливши їх відповідальність за результати їхньої

роботи. У той же час суспільна вимога покращити результати навчання (загальну успішність учнів), одночасно обслуговуючи більше різноманітних груп здобувачів освіти, змушує заклади освіти використовувати більше інноваційних, науково обґрунтованих методів навчання.

У результаті цих тенденцій функції освітнього менеджера в зарубіжних країнах сьогодні все більше визначаються вимогливим вибором стилів освітнього лідерства, які включають різні види управління фінансами та людськими ресурсами.

Сьогодні в різних країнах існує занепокоєння щодо того, що роль директора закладу освіти відповідає потребам минулого, а сьогодні потрібно проводити підготовку сучасних освітніх лідерів. Ці зміни в системах вищої освіти в усьому світі привели до того, що виникли нові освітні програми з освітнього лідерства. Тому сьогодні підготовка майбутніх освітніх лідерів на магістерському рівні вищої освіти має підвищити якість шкільного керівництва та зробити його стійким до сучасних викликів.

Підсумовуючи, зазначимо, що порушена у статті проблема надзвичайно актуальна, багатоаспектна та потребує подальшого наукового пошуку.

Список використаних джерел:

1. Іванова Т. І. Лідерство в культурі педагогічного менеджменту. *Український освітній журнал*. 2009. № 3. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/167>
2. Клочко А. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. Том 31 (70) № 3. С. 81 – 87.
3. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навчальний посібник за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 296 с.
4. Сотніченко І. Керівник як лідер змін нової української школи. *Народна освіта*. 2019. Випуск № 1 (37). С. 18–22. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5603
5. 4 Innovations in Higher Education Being Driven by Educational Leaders. URL: <https://online.marymount.edu/blog/4-innovations-higher-ed-being-driven-educational-leaders>
6. An Educator's Guide to Design Thinking. URL: <https://translate.google.com/?sl=auto&tl=uk&text=Design%20thinking%20teaching%20guide%0A&op=translate>
7. *Becoming a Mathematics Specialist Teacher Leader: Impact Stories From Early Childhood Teachers*. 2020. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/becoming-a-mathematics-specialist-teacher-leader/256296>
8. Council conclusions on effective leadership in education. URL: https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/139715.pdf
9. Developing leadership skills through contemporary education. URL: <https://www.oakridge.in/blogs/developing-leadership-skills-through-contemporary-education/>
10. Education and Training Policy Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice. 2008. URL: <https://www.oecd.org/education/school/41200009.pdf>
11. Educational Leadership. URL: <https://eera-ecer.de/networks/26-educational-leadership/>
12. Educational Leadership: What Is It and Why Is It Important? URL: <https://online.marymount.edu/what-is-educational-leadership>
13. Effective leadership styles in education. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-styles-in-education>
14. European Education Policy Network. URL: <https://educationpolicynetwork.eu/>
15. How Principals Affect Students and Schools. URL: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals-affect-students-and-schools-executive-summary.aspx>
16. Inclusive School Leadership Exploring Policies Across Europe. 2019. URL: https://www.european-agency.org/sites/default/files/sisl_synthesis_report.pdf
17. Innovative leadership development for School Districts. URL: <https://www.edelements.com/leadership-development>
18. Jäppinen A.-K. Educational Leadership as a Process in Today's Changing Society. 2022. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/educational-leadership-as-a-process-in-todays-changing-society/310589>
19. Kikis-Papadakis K., Kollias A., Hatzopoulos P. Beyond Uniformity: On School Leadership Policy Development in Europe, in Pixel (ed.). *Conference Proceedings, International Conference, The Future*

- of Education. 4th edition. Florence, Italy, June 2014. URL: conference.pixel-online.net/FOE/files/foe/ed0004/FP/0723-SOE474-FP-FOE4.pdf
20. Leadership in Education. URL: <http://www.leadership-in-education.eu/>
 21. Litz D. R. Transformational Teacher Leadership: A Global Perspective. 2021. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/transformational-teacher-leadership/258792>
 22. Malone K. L. Student-Authored Case Studies: The Case of an Educational Leadership Course in Kazakhstan. 2019. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/student-authored-case-studies/230242>
 23. Mukerji S. Leadership Dynamics in Higher Education Institutions in India. 2020. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/leadership-dynamics-in-higher-education-institutions-in-india/252803>
 24. Patro Ch. S. Learning Organisation: An Effect on Organisational Performance. 2021. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/learning-organisation/263713>
 25. Przywództwo w szkole: kiedy dobrzy liderzy edukacyjni budują przyszłość edukacji w Europie. 2016. URL: <https://www.schooleducationgateway.eu/pl/pub/latest/practices/school-leadership--when-good-.htm>
 26. Schares D. K. Becoming a Culturally Competent Educational Leader. 2017. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/becoming-a-culturally-competent-educational-leader/182379>
 27. Teachers, trainers and school leaders – initiatives. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/teachers-trainers-and-school-leaders/about-teachers-trainers-and-school-leaders>
 28. What is Educational Leadership. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/learning-organisation/41522>
 29. What is K-12? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/K-12>
 30. Williams M. A. Educational Leadership Standards: From Contested Histories to Common Trends. 2022. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/educational-leadership-standards/310593>
 31. Wong Y. L. Design Thinking in Educational Leadership. 2022. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/design-thinking-in-educational-leadership/310594>

References:

1. Ivanova, T. I. (2009). Liderstvo v kulturi pedahohichnoho menedzhmentu [Leadership in the culture of pedagogical management]. *Ukrainskyi osvittii zhurnal*. Retrieved from <https://social-science.uu.edu.ua/article/167> [in Ukrainian].
2. Klochko, A. (2020). Liderstvo yak innovatsiyni styl upravlinnia menedzhera osvitnoi orhanizatsii [Leadership as an innovative management style of the manager of an educational organization]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia*, 31 (70), 3, 81 – 87 [in Ukrainian].
3. Serheieva, L. M., Kondratieva, V. P., & Khromei, M. Ya. (2015). *Liderstvo* [Leadership]. Ivano-Frankivsk: Lileia NV [in Ukrainian].
4. Sotnichenko, I. (2019). Kerivnyk yak lider zmin novoi ukrainskoi shkoly [The leader as a leader of changes in the New Ukrainian School]. *Narodna osvita*, 1 (37), 18–22 [in Ukrainian].
5. [4 Innovations in higher education being driven by educational leaders]. Retrieved from <https://online.marymount.edu/blog/4-innovations-higher-ed-being-driven-educational-leaders> [in English].
6. An educator's guide to design thinking. Retrieved from <https://translate.google.com/?sl=auto&tl=uk&text=Design%20thinking%20teaching%20guide%0A&op=translate> [in English].
7. *Becoming a mathematics specialist teacher leader: impact stories from early childhood teachers*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/becoming-a-mathematics-specialist-teacher-leader/256296> [in English].
8. Council conclusions on effective leadership in education. Retrieved from https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/139715.pdf [in English].
9. Developing leadership skills through contemporary education. Retrieved from <https://www.oakridge.in/blogs/developing-leadership-skills-through-contemporary-education/> [in English].
10. Education and training policy improving school leadership. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/school/41200009.pdf> [in English].

11. Educational leadership. Retrieved from <https://eera-ecer.de/networks/26-educational-leadership/> [in English].
12. Educational leadership: what is it and why is it important? Retrieved from <https://online.marymount.edu/what-is-educational-leadership> [in English].
13. Effective leadership styles in education. Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/leadership-styles-in-education> [in English].
14. European education policy network. Retrieved from <https://educationpolicynetwork.eu/> [in English].
15. How principals affect students and schools. Retrieved from <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals-affect-students-and-schools-executive-summary.aspx> [in English].
16. Inclusive school leadership exploring policies across Europe. Retrieved from https://www.european-agency.org/sites/default/files/sisl_synthesis_report.pdf [in English].
17. Innovative leadership development for School Districts. Retrieved from <https://www.edelements.com/leadership-development> [in English].
18. Jäppinen, A.-K. (2022). *Educational leadership as a process in today's changing society*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/educational-leadership-as-a-process-in-todays-changing-society/310589> [in English].
19. Kikis-Papadakis, K., Kollias, A., & Hatzopoulos, P. (2014). Beyond uniformity: on school leadership policy development in Europe. *The Future of Education*, Proceedings of the International Conference. Florence, Italy. Retrieved from conference.pixel-online.net/FOE/files/foe/ed0004/FP/0723-SOE474-FP-FOE4.pdf [in English].
20. Leadership in Education. Retrieved from <http://www.leadership-in-education.eu/> [in English].
21. Litz, D. R. (2021). *Transformational teacher leadership: a global perspective*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/transformational-teacher-leadership/258792> [in English].
22. Malone, K. L. (2019). Student-authored case studies: the case of an educational leadership course in Kazakhstan. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/student-authored-case-studies/230242> [in English].
23. Mukerji, S. (2020). *Leadership dynamics in higher education institutions in India*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/leadership-dynamics-in-higher-education-institutions-in-india/252803> [in English].
24. Patro, Ch. S. (2021). *Learning organisation: an effect on organisational performance*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/learning-organisation/263713> [in English].
25. Przywództwo w szkole: kiedy dobrzy liderzy edukacyjni budują przyszłość edukacji w Europie [School leadership: when good educational leaders build the future of education in Europe]. Retrieved from <https://www.schooleducationgateway.eu/pl/pub/latest/practices/school-leadership-when-good-.htm> [in Polish].
26. Schares, D. K. (2017). *Becoming a culturally competent educational leader*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/becoming-a-culturally-competent-educational-leader/182379> [in English].
27. Teachers, trainers and school leaders – initiatives. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/teachers-trainers-and-school-leaders/about-teachers-trainers-and-school-leaders> [in English].
28. What is educational leadership? Retrieved from <https://www.igi-global.com/dictionary/learning-organisation/41522> [in English].
29. What is K-12? Retrieved from <https://www.techtargget.com/whatis/definition/K-12> [in English].
30. Williams, M. A. (2022). *Educational leadership standards: from contested histories to common trends*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/educational-leadership-standards/310593> [in English].
31. Wong, Y. L. (2022). *Design thinking in educational leadership*. Retrieved from <https://www.igi-global.com/chapter/design-thinking-in-educational-leadership/310594> [in English].

Binytska O. P.,
orcid.org/0000-0001-8746-3515

Shcherbiak Iu. A.,
orcid.org/0000-0002-5870-4188

**FOREIGN APPROACHES TO THE UNDERSTANDING OF LEADERSHIP
AS AN IMPORTANT PERSONAL AND PROFESSIONAL QUALITY
OF A MODERN EDUCATION MANAGER**

The article examines foreign approaches to the understanding leadership as an important personal and professional quality of a modern education manager. The views of foreign scientists regarding the definition of "educational leadership" have been studied.

In the research, the main attention is focused on the peculiarities of implementation of the ideas of educational leadership and improving the quality of school education in foreign countries. The authors analyzed the results of international researches and the scientific developments of modern researchers on the specified problem. Having analyzed various approaches to the problem of educational leadership, it was found that they usually use the following leadership styles in their practice: "cleaner"; "peacemaker"; "planner"; "general"; "partner"; "authority"; "coach". It is generalized that each of these styles of educational leadership has its own strengths and weaknesses, but all heads of educational institutions, in our opinion, should strive to apply an innovative leadership style in their work. Since without the use of innovations in education, life stands still, and progress is impossible.

Three possible directions of professional development of the head of an educational institution as an educational leader have been characterized.

It is summarized that leadership plays an important role in creating the conditions for success at all levels. Education managers have direct impact on creating lasting links between different levels of education, between families, the labour market and the local community to achieve better learning outcomes for learners. It is noted that educational leadership has become a priority in education policy programs at the national and international levels today. Educational leadership plays a key role in improving the quality of education and educational results in educational institutions, and it also has an impact on the motivation, formation and development of professional qualification of teachers, as well as on the educational environment. It is emphasized that today in various countries there is concern that the role of the director of an educational institution corresponds to the needs of the past, and today it is necessary to train modern educational leaders. These changes in higher education systems around the world have led to the emergence of new educational leadership programs. Therefore, today, the training of the future educational leaders at the master's level of higher education should improve the quality of school leadership and make it resistant to modern challenges.

Key words: education managers; leadership; international researches and programs; management.

Дата надходження статті: 27.10.2022 р.

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Галус О. М.