

Дженджеро Оксана Леонідівна 

канд. пед. наук, доцентка

Інститут професійного розвитку Пенітенціарної академії України, Україна

Сіренко Крістіна Юрївна 

в.о. завідувачки кафедри підвищення кваліфікації працівників пробації,

канд. екон. наук, доцентка,

Інститут професійного розвитку Пенітенціарної академії України, Україна

ПЕДАГОГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК РУШІЙНА СИЛА ОСВІТНІХ ЗМІН У СУЧАСНОМУ ЗВО

Стрімкі темпи розвитку суспільства VUCA-світу висувують перед педагогами вищої школи нові вимоги щодо формування у студентів умінь, навичок і якостей, необхідних для майбутнього. Традиційно викладачі виконували ролі передавача знань і менеджера, організовували навчальний процес, зосереджуючись на пошуку відповідей на питання «Кого й чого навчати? Що саме «вкласти» в голови?». Сучасний викладач університету вже не просто передає знання, а допомагає студентам формувати нові компетенції та адаптуватися до викликів глобального світу. У цьому контексті особливого значення набуває лідерство ідеї – здатність надихати та вести за собою [1].

Педагогічне лідерство у вищій освіті стало предметом наукових розвідок як зарубіжних педагогів, психологів, практиків (Джон Коттер (John Kotter) – лідерство та зміни в організаціях, зокрема в освітніх установах; Кеннет Лейтвуд (Kenneth Leithwood) – вплив лідерства на ефективність шкіл та університетів; Джеймс Макгрегор Бернс (James MacGregor Burns) – концепція трансформаційного лідерства, яка застосовується в освітньому контексті), так і українських дослідників (Наталія Крапівіна, Степан Бондаренко – вплив лідерських якостей викладачів закладів ЗВО на освітній процес; Ірина Драч, Вікторія Муромець та Ганна Чорнойван – дослідницьке лідерство, його функції та методи у вищій школі; Тетяна Модестова – розвиток лідерського потенціалу освітньої галузі) [2, 3, 4].

Вивчення лідерства для ефективного викладання, яке проводилось в 11 дослідницьких університетах (переважно в Європі), засвідчило, що існує 9 критеріїв діяльності лідера, які асоціюються з відмінним середовищем для викладання:

1. Встановлення довіри.

2. Визначення проблем викладання та перетворення їх на можливості.
3. Обговорення переконливої стратегії до змін.
4. Визнання та винагорода відмінного викладання і зусиль професійного розвитку викладача.
5. Підтримка змін та інновацій.
6. Залучення студентів.
7. Реклама кафедри завдяки успішному викладанню.
8. Розподілення лідерства.
9. Створення практичної спільноти.

Студенти, які навчаються за поверхневим підходом, можуть відтворити матеріал, тоді як студенти, викладачі-лідери яких використовують глибинний підхід у викладанні – розуміють матеріал. У багатьох досліджених університетах, включаючи університет Оксфорда, студенти, до яких застосовувався глибинний підхід, отримують вищі оцінки [5, с. 8].

Особлива увага у вищій школі приділяється розвитку 4К-компетентностей (критичне мислення, комунікація, креативність, колаборація), а також лідерських якостей. Щоб формувати лідерські якості у здобувачів, на думку О. Воєділової, О. Дженджеро, А. Кузніциної, викладач сам має бути лідером-натхненником, який створює інновації, формує бачення майбутнього та мотивує студентів до змін [6, с. 185]. Тож, аналіз вищезазначених джерел дає підстави стверджувати, що педагогічне лідерство є ключовим чинником успішної трансформації освітньої системи.

Автономія ЗВО в Україні відкрила широкі можливості для реалізації педагогічного лідерства викладачів, оскільки дає їм більше свободи у виборі методик, підходів та змісту навчання. Наведемо лише деякі аспекти, через які може відбуватись практична реалізація зазначеного:

1. Гнучкість у виборі освітніх методик

Викладач може застосовувати сучасні активні методи навчання: проблемно-орієнтоване й проєктно-орієнтоване навчання, різноманітні інтерактивні методи (кейс-стаді, дискусії, дебати тощо), змішане навчання, гейміфікацію (навчальні квести, симуляційні ігри, інтерактивні тести або ж використання ігрових елементів (рейтинги, бали, змагання, місії) для підвищення мотивації студентів), онлайн-інструменти й цифрові технології (наприклад, використання онлайн-платформ Moodle, Google Classroom, Coursera – для дистанційного та змішаного навчання або штучного інтелекту – для адаптивного навчання). У межах автономії університету викладач також може інтегрувати міждисциплінарні проєкти або студентські дослідницькі

ініціативи без обмежень стандартними методиками.

2. Індивідуалізація освітнього процесу

Викладач-лідер може застосовувати гнучкі навчальні траєкторії і різноманітні навчальні курси, індивідуальні проєкти і дослідження персоналізовані підходи до навчання, адаптуючи матеріали під рівень знань і потреби студентів. Практично це реалізується завдяки розробленню вибіркового дисциплін, створенню персоналізованих освітніх програм, наданню студентам можливості працювати над створенням стартапу або проведенням експериментального дослідження під керівництвом викладача, прискорено або повторно проходити складні теми, вибирати рівень залежно від своїх знань та цілей (базовий, поглиблений, професійний). Також ефективними є наставництво й тьюторський супровід (індивідуальні консультації викладачем, менторська підтримка тощо).

3. Ініціювання міжуніверситетських і міжнародних проєктів, у тому числі академічної мобільності здобувачів, змішаного навчання

Автономія уможливорює налагодження співпраці з іншими університетами та організаціями, проходження частини навчання в іншому університеті або онлайн. Наприклад, організація спільних курсів з викладачами зарубіжних ЗВО, гостьові лекції, участь у міжнародних дослідницьких програмах, програми обміну, онлайн-курси світових університетів із зарахуванням кредитів тощо.

4. Залучення здобувачів вищої освіти до спільного управління освітнім процесом

Викладач-лідер може ініціювати створення студентських дорадчих груп при кафедрах, інститутах, факультетах: здобувачі братимуть участь у формуванні змісту освітніх програм, навчальних курсів. Прикладом може слугувати Варшавський університет (Польща), студенти мають можливість пропонувати нові курси, які можуть бути включені в навчальний план після погодження з академічною радою. Також практичною реалізацією цього напряму може бути спільне розроблення критеріїв оцінювання для різних типів завдань (проєкти, есеї, тести тощо), взаємооцінювання студентами робіт одне одного за чіткими критеріями (система «peer-review»). Наприклад, активну участь у формуванні критеріїв оцінювання курсових проєктів беруть студенти Гельсінського університету (Фінляндія), що підвищує об'єктивність і прозорість цього процесу.

5. Інновації в оцінюванні результатів навчання

Сучасні підходи до оцінювання вищої освіти еволюціонують відповідно

до змін в освітніх практиках та суспільних потребах. Викладач може змінювати традиційні форми оцінювання, переходячи до альтернативних методів:

- компетентнісне оцінювання (оцінка стосується не тільки знань студентів, але й їхніх навичок та здатності застосовувати отримані знання на практиці, тож передбачає детальний зворотний зв'язок);

- взаємооцінювання (цінним є досвід Кембриджського університету, який практикує цей метод у програмі аспірантури, де студенти оцінюють дослідницькі роботи своїх колег, що підвищує їхнє розуміння наукової методології);

- самооцінювання (активно використовується в університетах Нідерландів: цей метод розвиває у здобувачів саморефлексію, допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони, а також гнучко вибудовувати власну навчальну стратегію; критерії мають бути чіткими і зрозумілими всім);

- ведення рефлексивних журналів (заклади вищої освіти Австралії активно використовують рефлексивні журнали в курсах з педагогіки, психології та соціальних наук для оцінювання особистісного розвитку студентів: у журнали здобувачі записують свої думки, емоції та переживання після лекцій або виконання завдань, що уможливлює оцінювання не лише знань, а й здатності студента до саморозвитку, аналізу та критичного осмислення отриманої інформації).

Отже, педагогічне лідерство є ключовим фактором, що забезпечує успішні освітні зміни в сучасних вищих навчальних закладах, адже передбачає формування інноваційного, мотивувального та спрямованого на розвиток підходу до навчання та виховання студентів. Педагогічне лідерство викладачів ЗВО в умовах університетської автономії впливає на якість освіти, впровадження нових підходів та мотивацію студентів до активного навчання й професійного розвитку. Залучення студентів до управління освітнім процесом та нові інноваційні методи оцінювання сприяють формуванню більш гнучкої, персоналізованої та демократичної системи освіти, що позитивно впливає на розвиток лідерських якостей у студентів і підвищує їхню зацікавленість навчанням.

Список використаних джерел:

1. Дженджеро О. Л., Воеділова О. М. Шляхи оновлення освітнього середовища в закладах вищої освіти // *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Чернігів, 11 жовтня 2019 р.). Чернігів: Чернігівський національний технологічний університет, 2019. С. 25–27.
2. Крапівіна Н., Бондаренко С. Дослідження впливу лідерських якостей викладача на освітній процес у закладі вищої освіти // *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 2(36). С. 687–697. URL:

- <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/9301/9353> (дата звернення: 09.02.2025).
3. Драч І., Муромець В., Чорнойван Г. Дослідницьке лідерство в сучасному університеті : навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Doslidnitske_liders_v_Universitets._Drach-Muromec-Chornoivan_2017_40c.pdf (дата звернення: 09.02.2025).
 4. Модестова Т. В. Лідерство у сфері вищої освіти Великої Британії // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. С. 125–131. URL: https://www.chasopys.ps.npu.kiev.ua/archive/63-2018/31.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.02.2025).
 5. Паламарчук О. Викладання в університеті на засадах лідерства : навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84274005.pdf> (дата звернення: 09.02.2025).
 6. Воеділова О. М., Дженджеро О. Л., Кузніцина А. О. Формування лідерських якостей у студентів засобами неформальної освіти (на прикладі створення й функціонування молодіжної платформи «СПЕКТР») // *Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія* / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. С. 185–202. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf (дата звернення: 09.02.2025).