

employees' belonging to them: passive, latent, instrumental, self-sufficient. In addition, the employee's motivation is closely related to the periods of his labor activity. The article also considers motivation according to the stages of work with employees: selection and hiring; socialization and organization of labor activity; dismissal.

Organization management also has the effect of a motivator or demotivator for personnel. The features of organizational management that can be positive motives for employees, or determine the quality of work or lead to dismissal were identified: leadership, competence, authority of the manager for the staff, credit of trust in him; personal qualities of the manager, his upbringing, worldview; transparency of the structure of the organization, optimal distribution of responsibilities; socio-psychological features of the labor collective; type of organizational culture; state of the socio-psychological climate in the labor collective; features of the goals and tasks that the organization solves; state of resource provision, working conditions; characteristics of external factors of influence (economy, legislation, politics, ecology, safety, etc.). It was concluded that motivation is a complex socio-psychological function of management, which requires the manager to have systemic knowledge and skills in working with personnel.

Key words: *management, functions, management, manager, motivation, motivational management, personnel.*

УДК 371.134:005.52

Вадим Поліщук

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID 0009-0005-2214-1466

DOI 10.24139/2312-5993/2025.03/155-161

ПЕДАГОГІЧНИЙ ЛІДЕР ЯК АГЕНТ ЗМІН: ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

У статті розглядається феномен педагогічного лідера як агента змін в умовах трансформації освітнього простору. Обґрунтовано значущість формування лідерської компетентності у процесі професійної підготовки майбутніх педагогів, зокрема в контексті компетентнісного підходу та викликів цифрової епохи. Проаналізовано психолого-педагогічні, управлінські та комунікативні аспекти лідерства в освіті. Запропоновано концептуальні засади розвитку лідерської компетентності у системі вищої педагогічної освіти, що дозволяють підготувати фахівця здатного до ініціювання та реалізації позитивних змін у професійному середовищі. Стаття висвітлює управління освітнім процесом як стратегічну компетентність, що поєднує системне мислення, планування та адаптацію. Розкрито роль професійної взаємодії (мережування, комунікації, етичного партнерства) у формуванні лідерів освіти. Комплекс управлінських і соціальних навичок забезпечує якісне навчання, сталий розвиток спільноти та впровадження інновацій. Наставництво й командна робота є рушіями педагогічного лідерства, сприяючи особистісному зростанню, професійному розвитку та формуванню управлінських компетентностей. Взаємодія, рефлексія та підтримка колег формують здатність діяти в складних контекстах і надихати на спільні освітні зміни, створюючи екосистему розвитку лідерів.

У статті розглядається управління освітнім процесом як стратегічна компетентність, що виходить за межі організаційної функції та потребує

глибокого розуміння освітнього середовища. Автор акцентує увагу на формуванні ключових управлінських навичок (системного мислення, цілепокладання, планування, прийняття рішень, моніторингу та адаптації) як основи для забезпечення якості навчального процесу. Паралельно аналізується роль взаємодії в професійній спільноті, включаючи мережування, лідерство, комунікативну компетентність та етичне партнерство, як чинники освітньої синергії та сталого розвитку. Поєднання управлінського мислення та спільнотної взаємодії розглядається як необхідна умова формування педагогів-лідерів, здатних реалізовувати інновації та відповідати на виклики сучасної освіти.

Ключові слова: педагогічний лідер, агент змін, лідерська компетентність, професійна підготовка, освітні трансформації, компетентнісний підхід, педагогічна освіта.

Постановка проблеми. Сучасне суспільство стикається з потребою адаптації до швидкоплинних змін – війна, постпандемійні наслідки, цифрова трансформація. Педагоги повинні не лише реагувати на ці виклики, а й ініціювати інноваційні рішення. Педагогічний лідер як агент змін є ключовою фігурою в сучасній системі освіти, де трансформаційні процеси, цифровізація та зміни освітніх парадигм вимагають нового типу професіонала. Формування лідерської компетентності під час професійної підготовки стає стратегічно важливим завданням з огляду на соціальні виклики, освітні реформи, професійну ідентичність педагога та запити ринку праці. Реформування системи освіти в Україні орієнтоване на компетентнісний підхід, що потребує педагогів з яскраво вираженими лідерськими якостями – вмінням надихати, мобілізувати колектив, генерувати зміни. Формування лідерської компетентності є складником професійної ідентичності педагога XXI століття, що дозволяє переосмислити роль вчителя як не просто викладача, а як стратегічного мислителя і фасилітатора змін (Лазаренко, Візнюк, 2023; Візнюк, Долинна, Долинний, Паламарчук, 2023; Кайдалова, 2016; Кін, 2011; Ничкало, Гуревич, Кадемія, Кобися, Кобися, Гордійчук, 2021).

Сучасні освітні інституції потребують фахівців, здатних керувати змінами, розробляти освітні програми, впроваджувати інноваційні підходи в навчанні. Педагогічне лідерство виходить за межі класу, охоплюючи управлінські, комунікативні та стратегічні навички.

Метою статті є обґрунтування лідерської компетентності у процесі професійної підготовки педагогічного лідера як агента трансформаційних змін.

Підготовка педагогів як агентів змін зумовлена не лише академічною потребою в сучасному українському суспільстві, а страте-

гією сталого розвитку освіти. Формування лідерської компетентності у процесі професійної підготовки сприяє: підвищенню якості освітнього процесу, ефективній адаптації до нових освітніх контекстів та розвитку культури партнерства між школою, громадою і державою. Інтеграція лідерських практик у навчальні плани є ключовою умовою формування освітнього середовища, що здатне генерувати зміни.

В сучасних умовах освітніх реформ та викликів, ця інтеграція набуває особливої актуальності з таких причин (Лазаренко, Візнюк, 2023; Кін, 2011; Ничкало, Гуревич, Кадемія, Кобися, Кобися, Гордійчук, 2021):

- 1) формування агентів змін;
- 2) компетентнісний підхід до освіти;
- 3) міждисциплінарність і трансформація ролі педагога;
- 4) підвищення ефективності освітнього процесу;
- 5) гармонізація з міжнародними стандартами освіти.

Впровадження лідерських практик дозволяє майбутнім педагогам стати ініціаторами інновацій, відповідати на запити суспільства й адаптувати навчальні підходи до сучасних контекстів. Лідерство є однією з наскрізних компетентностей у стандартах вищої освіти. Включення відповідних практик сприяє реалізації компетентнісної моделі навчання, де педагог виступає не лише викладачем, а й фасилітатором розвитку. Лідерські практики інтегрують управлінські, комунікативні, соціальні та емоційні навички, що підвищують адаптивність педагога до змінних освітніх реалій. Лідерські моделі навчання сприяють створенню середовища співпраці, критичного мислення і персоналізованого підходу, що стимулює академічну мотивацію студентів та їхню готовність до професійних викликів. Впровадження лідерських практик узгоджується з рекомендаціями UNESCO, OECD та інших міжнародних організацій щодо трансформації педагогічної освіти (Кайдалова, 2016; Кін, 2011).

Практичні механізми лідерської інтеграції в освітнє середовище навчальних закладів зумовлені застосуванням кейс-методів, рольових ігор та проектного навчання; залученням студентів до моделювання освітніх змін; проведенням міжфакультетських тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, стратегічного мислення й управлінської культури; створенням наставницьких програм і освітніх стартапів (табл. 1).

В сучасній системі педагогічної освіти розвиток лідерських якостей неможливий без ефективної взаємодії, зокрема через наставництво і командну співпрацю. Ці елементи забезпечують не

лише передачу досвіду, а й створюють середовище, де майбутній педагог може сформувати стійке лідерське мислення.

Таблиця 1

Чинники наставницько-командного розвитку педагогів

Чинники	Характеристика
Наставництво як особистісне та професійне зростання	
Індивідуальна підтримка	Наставники допомагають студентам усвідомити власні цінності, зони росту і ресурси для самореалізації як педагогів-лідерів.
Передача досвіду	Залучення до наставницьких програм дозволяє досягнути реальні механізми управління освітніми процесами, адаптувати лідерські стилі до конкретного контексту.
Формування професійної ідентичності	Завдяки регулярному зворотному зв'язку майбутні педагоги навчаються рефлексії, що є ключовою навичкою лідерської позиції.
Командна робота: розвиток лідерської компетентності в дії	
Колаборація як рушій змін	Командна діяльність стимулює стратегічне мислення, здатність генерувати рішення в умовах невизначеності та спільної відповідальності.
Розвиток соціального емоційного інтелекту та	Робота в командах допомагає майбутнім педагогам навчитися керувати міжособистісними відносинами, розвивати емпатію та впливові комунікативні навички.
Створення лідерських екосистем	Командні формати дозволяють виявляти, підтримувати і розвивати потенціал інших, що є ознакою справжнього лідера в освіті.
Практичне застосування	Навчальні кейси, де студенти виконують роль лідера команди.
	Дуальні моделі «наставник–підопічний» у педагогічних практиках.
	Симуляції кризових ситуацій із командним прийняттям рішень.
	Тренінги з командної динаміки та розв'язання конфліктів.

Наставництво та командна робота відіграють ключову роль у розвитку педагогічного лідерства, створюючи середовище для особистісного зростання, професійної самореалізації та набуття управлінських компетентностей. Через активну взаємодію, рефлексивну практику та підтримку колег, майбутні лідери освіти навчаються ефективно діяти у складних соціальних контекстах, формувати освітні стратегії та надихати інших на спільний розвиток. Таке партнерське середовище не лише формує індивідуального лідера, а й культивує екосистему освітніх змін (Візнюк, Долинна, Долинний, Паламарчук, 2023; Ничкало, Гуревич, Кадемія, Кобися, Кобися, Гордійчук, 2021).

Таким чином, **управління освітнім процесом** – це не лише організаційна функція, а стратегічна компетенція, яка вимагає цілісного бачення, гнучкого мислення та глибокого розуміння потреб учасників освітнього середовища.

Формування навичок управління освітнім процесом (системне мислення, цілепокладання та планування, прийняття управлінських рішень, моніторинг і адаптація) та взаємодії в професійній спільноті (мережування та інтегративність, лідерство та фасилітація, комунікативна компетентність, етичне партнерство) є фундаментом ефективної педагогічної діяльності й освітніх змін. Системне мислення сприяє усвідомленню взаємозв'язку між педагогічними, адміністративними та соціальними процесами. Цілепокладання та планування надає змогу майбутнім управлінцям освіти ефективно структурувати навчальні програми, враховуючи нормативні, інноваційні та інклюзивні аспекти. Прийняття управлінських рішень формується на базі аналізу даних, оцінювання результатів діяльності та врахування запитів спільноти. Моніторинг і адаптація – саме ті навички постійного контролю та гнучкого реагування на зміни в освітньому середовищі, які гарантують сталість і якість навчального процесу.

Ефективна комунікація та партнерство всередині професійної спільноти забезпечують синергію у вирішенні освітніх задач та формування культури співтворення. Мережування та співпраця забезпечують доступ до колективного ресурсу ідей, практик та рішень, сприяючи обміну досвідом. Майбутній педагог-лідер виконує роль модератора змін, мотиватора і наставника, створюючи динамічне середовище розвитку. Комунікативна компетентність у вмінні вести діалог, аргументовано представляти позицію, долати конфлікти та проявляти толерантність, є лідерськими навичками спільнотної взаємодії. Етичне партнерство в прояві поваги до трансформаційних змін, має ґрунтуватися на етичних принципах роботи з колегами, батьками та здобувачами освіти, що є основою довіри та взаєморозуміння.

Отже, комплекс управлінських компетентностей (від стратегічного планування до адаптивного моніторингу) надає змогу педагогам свідомо впливати на якість навчання, будуючи орієнтовані на потреби учасників освітні моделі. Одночасно розвиток культури співпраці, комунікації та етичного партнерства у спільноті забезпечує сталий обмін знаннями, підтримку та натхнення, необхідні для інновацій. Таке поєднання управлінського мислення та спільнотної

взаємодії формує освітніх лідерів нового покоління – гнучких, дієвих і соціально відповідальних.

ЛІТЕРАТУРА

- Лазаренко, Н., Візнюк, І. (2023). Моніторинг забезпечення якості професійної освіти педагогів в контексті євроінтеграції. *Comparative Professional Pedagogy*, 13(1), 11–19 (Lazarenko, N., Vizniuk, I. (2023). Monitoring the safety of teachers in the context of European integration. *Comparative Professional Pedagogy*, 13(1), 11–19).
- Візнюк, І. М., Долинна, А. С., Долинний, С. С., Паламарчук, О. М. (2023). Формування інформаційної компетентності в освітньо-професійній сфері діяльності аспірантів. *Органзаційна психологія. Економічна психологія*, 1 (28), 76-84 (Vizniuk, I. M., Dolyinna, A. S., Dolyunnyi, S. S., Palamarchuk, O. M. (2023). Formuvannia informatsiinoi kompetentnosti v osvitno-profesiinii sferi diialnosti aspirantiv. *Organizational psychology. Economic psychology*, 1(28), 76-84).
- Кайдалова, Л. Г. (2016). Формування лідерських якостей студентів на основі інноваційних методів навчання. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 7, 34–37 (Kaidalova, L. H. (2016). Formation of leadership qualities of students based on innovative teaching methods. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 7, 34–37).
- Кін, О. М. (2011). Роль студентського самоврядування у формуванні лідерських якостей особистості студента. *Педагогіка та психологія*, 40. Ч.1, 57–65 (Kin, O. M. (2011). The role of student self-government in the formation of leadership qualities of a student's personality. *Pedagogy and psychology*, 40(1), 57–65).
- Ничкало, Н., Гуревич, Р., Кадемія, М., Кобися, А., Кобися, В., Гордійчук, Г. (2021). Формування фахової компетентності майбутніх педагогів професійного навчання в умовах дуальної системи освіти засобами комп'ютерно орієнтованих технологій. *Інформаційні технології та засоби навчання*, 85(5), 189-207 (Nychkalo, N., Hurevych, R., Kademiia, M., Kobysia, A., Kobysia, V., Hordiichuk, H. (2021). Formation of professional competence of future teachers of vocational training in the conditions of a dual education system using computer-oriented technologies. *Information technology and learning tools*, 85(5), 189-207).

SUMMARY

Polishchuk Vadym. Pedagogical leader as an agent of change: formation of leadership competence in the process of professional training.

The article examines the phenomenon of a pedagogical leader as an agent of change in the context of the transformation of the educational space. The significance of the formation of leadership competence in the process of professional training of future teachers is substantiated, in particular in the context of the competency-based approach and the challenges of the digital era. The psychological, pedagogical, managerial and communicative aspects of leadership in education are analyzed. The conceptual principles of the development of leadership competence in the system of higher pedagogical education are proposed, which allow preparing a specialist capable of initiating and implementing positive changes in the professional environment. The article highlights the management of the educational process as a strategic competence that combines systemic thinking, planning and adaptation. The role of professional interaction (networking, communication, ethical partnership) in the formation of educational leaders is revealed. The complex of managerial and social skills ensures high-quality learning, sustainable development of the

community and the introduction of innovations. Mentoring and teamwork are the drivers of pedagogical leadership, contributing to personal growth, professional development and the formation of managerial competencies. Interaction, reflection and support of colleagues form the ability to act in complex contexts and inspire joint educational changes, creating an ecosystem of leader development.

The article considers the management of the educational process as a strategic competence that goes beyond the organizational function and requires a deep understanding of the educational environment. The author focuses on the formation of key management skills (systems thinking, goal setting, planning, decision-making, monitoring and adaptation) as the basis for ensuring the quality of the educational process. In parallel, the role of interaction in the professional community is analyzed, including networking, leadership, communicative competence and ethical partnership, as factors of educational synergy and sustainable development. The combination of managerial thinking and community interaction is considered a necessary condition for the formation of teacher leaders who are able to implement innovations and respond to the challenges of modern education.

Key words: *pedagogical leader, change agent, leadership competence, professional training, educational transformations, competency-based approach, pedagogical education.*

УДК 005.95/.96:331.101.262:654.1:316.6

Данило Сиволап

Інститут професійної освіти Національної академії педагогічних наук України
ORCID ID 0009-0009-4013-1498

Олена Тітова

Інститут професійної освіти Національної академії педагогічних наук України
ORCID ID 0000-0002-6081-1812
DOI 10.24139/2312-5993/2025.03/161-176

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ

У статті розкрито сутність та структуру професійної культури керівників структурних підрозділів підприємств поштового зв'язку як інтегративної властивості особистості, що визначає рівень професіоналізму та готовність до ефективного управління. Проаналізовано основні підходи до розуміння культури, окреслено логіко-семантичну основу поняття, запропоновано дефініцію професійної культури досліджуваної категорії фахівців. Здійснено теоретичне обґрунтування структурних компонентів професійної культури (мотиваційно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного, особистісно-суб'єктного). Практичне значення дослідження полягає в можливості розроблення діагностичних інструментів і методик цілеспрямованого розвитку професійної культури керівників. У подальших дослідженнях передбачається емпірична перевірка виокремлених компонентів.

Ключові слова: *професійна культура, керівник структурного підрозділу, підприємство поштового зв'язку, управлінська компетентність, професійний розвиток, особистісні якості, визначення поняття, структурні компоненти.*