



УДК 371.2:316.46  
DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2020-92-2>

## РОЗВИТОК КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Полякова Ганна Анатоліївна,  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
керівник відділу забезпечення якості освіти та інноваційного розвитку  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
anna.polyakova@hneu.net  
orcid.org/0000-0003-3199-3810

Даниленко Інна Степанівна,  
спеціаліст вищої категорії, старший учитель  
*Харківська загальноосвітня школа I–III ступенів № 160*  
магістрант  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*  
inna.danilenko.81@gmail.com  
orcid.org/0000-0001-7305-8375

**Мета.** Робота присвячена проблемі переходу до нової концепції управління (від адміністрування та менеджменту до лідерства). Метою статті є висвітлення особливостей командного лідерства як однієї з форм управління закладом освіти, визначення факторів та інструментів, що впливають на його розвиток, окреслення факторів впливу освітнього середовища на формування управлінської команди. Актуалізовано, що командне лідерство є перспективною формою управління закладом освіти, оскільки воно здатне адекватно й оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі закладу освіти, забезпечувати більш ефективне колегіальне управління закладом освіти в умовах нестабільності та постійних змін. **Результати.** З'ясовано, що командне лідерство ґрунтується на принципах розподілу влади та відповідальності, співробітництва, використанні матричної організаційної структури управління, побудові управлінської команди, ефективній командній взаємодії під час виконання функцій управління для досягнення цілей розвитку та конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг. Запропоновано модель розвитку командного лідерства в закладі освіти, яка передбачає реалізацію цільового, змістовного, організаційного, результативного компонентів з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено, що розвиток внутрішнього освітнього середовища закладу освіти сприятиме розвитку управлінських команд та переходу до командного управління через низку факторів, пов'язаних із цільовими орієнтаціями, соціально-психологічною підтримкою, запровадженням ряду дій та заходів щодо командування і розвитку лідерства, створенням комфортних умов функціонування. Приділено увагу запровадженням тренінгів із командування та розвитку лідерства в закладі освіти. Наведено загальні етапи організації та проведення такого тренінгу для управлінських кадрів, членів педагогічного і науково-педагогічного колективів закладів освіти.

**Ключові слова:** лідерство, управління, командне лідерство, заклад освіти, освітнє середовище.

## THE DEVELOPMENT OF TEAM LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Poliakova Hanna Anatoliivna,  
PhD (in Pedagogics), Associate Professor,  
Head of Quality Assurance and Innovative Development Department  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
anna.polyakova@hneu.net  
orcid.org/0000-0003-3199-3810

Danylenko Inna Stepanivna,  
Specialist of high category, Senior Teacher  
*Kharkiv Secondary School of I–III stages № 160*  
Master's Degree Student  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
inna.danilenko.81@gmail.com  
orcid.org/0000-0001-7305-8375

The work is devoted to the problem of transition to a new concept of management (from administration and management to leadership). The purpose of the article is to highlight the features of team leadership as



a form of management of an educational institution, to identify factors and tools that affect its development, to outline the factors of the influence of the educational environment on the formation of the management team. It is emphasized that team leadership is a promising form of educational institution management, as it is able to respond adequately and quickly to changes in both internal and external environment of the educational institution, to ensure more effective collegial management of educational institutions in conditions of instability and constant changes. It was found that team leadership is based on the principles of delegation of power and cooperation, the use of a matrix organizational structure of management, the formation of a management team, effective teamwork in performing management functions to achieve goals of development and competitiveness of educational institutions in the market of educational services. It is proposed a model of development of team leadership in an educational institution, which provides for the implementation of targeted, meaningful, organizational, effective components, taking into account changes in the external and internal environment. It is determined that the development of the internal educational environment of the educational institution will promote the development of management teams and the transition to team management through a number of factors related to target orientations, socio-psychological support, introduction of a number of actions and measures for team building and leadership development. It is paid the attention to the introduction of trainings on team building and the development of leadership in the educational institution. It is given the general stages of the organization and carrying out of such training for administrative staff, members of pedagogical, scientific and pedagogical staff of educational institutions.

**Key words:** *leadership, management, team leadership, educational institution, educational environment.*

### Вступ

На часі в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до процесу управління всіма галузями господарства й соціально-культурної сфери. Відбуваються активні зміни і в галузі освіти, зокрема входження до Європейського освітнього простору, розвиток автономії закладів освіти, спрямування до студенто-/дитино центрованого підходу та забезпечення якості освіти. Перед закладами вищої освіти постає завдання переходу від моделі академічного університету до моделей дослідницького та підприємницького, а перед закладами загальної середньої освіти – до моделі «Нової української школи». Ці процеси спонукають до наукового аналізу й об'єктивного відображення причинно-наслідкових процесів в управлінні змінами та звернення до феномену лідерства. Саме тому виникає потреба в пошуку нових підходів, форм і змісту процесу управління закладами освіти на засадах лідерства. Одним із таких шляхів є перехід до командного лідерства.

### 1. Теоретичне обґрунтування проблеми

Вивчення наукової літератури виявило увагу до питань лідерства в управлінні освітою. Зокрема, проблему лідерства в закладах освіти розглядали в різних аспектах: розвиток лідерського потенціалу університетів (Кіллінг, 2019; Калашнікова, 2010); моделі інституційного лідерства (Оптимальні шляхи та моделі розвитку інституційного потенціалу університетів в контексті глобального лідерства, 2017); особливості та формування колективного лідерства у вищій освіті (Spillane J., Halverson R., Diamond J., 2004; Прохор, 2016; Чистякова, 2015); розвиток дистрибутивного лідерства у закладах вищої та загальної середньої освіти (Grønn, 2002; Harris, 2004;

Шалімова, 2015), побудова управлінських команд у закладі освіти (Драч, 2015);

С. Калашнікова зазначає, що у своїй еволюції «управління як вид професійної діяльності пройшло три етапи розвитку: від адміністрування через менеджмент до лідерства» (Калашнікова, 2010: 41). Управління – це вплив суб'єкту управління на об'єкт управління задля досягнення визначеної мети (Оуэн, 2005: 62). Менеджмент – це спосіб наведення порядку й контролю в організаціях (Оуэн, 2005: 62). Лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників (їх поведінку) на основі особистих якостей (лідерських компетенцій) задля досягнення суспільно значущих цілей (Оуэн, 2005: 63).

Для ефективного управління закладом освіти важливим є узгодження цілей та потреб окремих суб'єктів управлінського процесу та цілей функціонування і розвитку закладу освіти в цілому. Тому на сучасному етапі розвитку лідерської концепції в управлінні все частіше виокремлюють такі форми лідерства: індивідуальне лідерство (як прояв лідерських якостей особистості), командне лідерство (як прояв інноваційно-активної управлінської команди закладу освіти); інституційне лідерство (суб'єктом прояву якого виступає заклад освіти).

Лідери мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками. Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами та гординою (Кови, 2008). Особливостями командної діяльності є консолідована спільність, орієнтація на вирішення спільного завдання, синергетичний чи командний ефект (Драч, 2015). Тому, на наш погляд, розвиток командного



лідерства в освітньому середовищі закладу освіти дозволить об'єднати зусилля учасників управлінського та освітнього процесів у досягненні стратегічних цілей та місії закладу освіти, ефективно здійснювати зміни щодо потреб замовників та споживачів освітніх послуг.

Мета статті – висвітлити особливості командного лідерства як однієї з форм управління закладом освіти, визначити фактори та інструменти, що впливають на його розвиток, окреслити фактори впливу освітнього середовища на формування лідерської команди.

## 2. Методологія та методи

Методами даного дослідження є: методи аналізу і синтезу – для вивчення та узагальнення наукової літератури з проблеми командного лідерства; теоретичне моделювання – для побудови моделі управління розвитком командного лідерства в закладі освіти; структурний аналіз – для проектування факторів впливу освітнього середовища на формування та розвиток командного лідерства у закладі освіти.

## 3. Результати та дискусії

Характер управління закладом освіти найбільшим чином впливає на ефективність його функціонування та конкурентоспроможність. На сьогодні актуально, щоб заклад освіти працював в злагодженому режимі, щоб кожен орган, кожна гілка функціонували і виконували свої обов'язки, адже саме це певною мірою допомагає більш плідно навчати і виховувати молоде покоління, взаємодіяти із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Тому на зміну адмініструванню (керівництву) та менеджменту приходить нова концепція управління – лідерство.

«Лідерство в закладах вищої освіти – це здійснення спрямованого, але недирективного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі і повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками» (Прохор, 2016: 5).

«Нова парадигма управління навчальним закладом – парадигма освітнього лідерства – передбачає утвердження принципу командності, який зумовлює делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети» (Драч, 2015: 66).

Саме командне лідерство здатне реалізувати сучасне, ефективне управління, бо воно орієнтується на продуктивність і співпрацю, на протипагу конкуренції,

збільшує можливості кожного члена групи, децентралізує прийняття рішень і має колегіальні відносини на протипагу авторитарності й пресингу. Головною метою командного лідерства є забезпечення, створення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.

Розвиток командного лідерства в закладі освіти в умовах реформування національної системи освіти залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Як відкрита організаційна система кожен заклад освіти постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, хоче він того, чи ні. Фактично значну частину ресурсів він отримує ззовні (людські ресурси, і матеріальні, й інформаційні). Окрім того, саме різноманітні фактори зовнішнього середовища впливають на ефективність роботи закладу освіти.

Зазвичай виокремлюють такі фактори зовнішнього середовища, що безпосередньо пов'язані з освітою: економіка, соціальне середовище, політика, ринок, технологія, екологія, міжнародні зв'язки.

Аналіз різних факторів зовнішнього середовища та їх впливу на ефективність прийняття управлінських рішень керівником закладу освіти дозволяє стверджувати, що саме це середовище визначає стратегію і тактику, внутрішню структуру закладу освіти, напрямки розвитку. Окрім ефективності функціонування, зовнішні чинники впливають і на конкурентоспроможність закладу освіти. Тому керівник сучасного закладу освіти повинен уміти адаптувати його до зовнішнього середовища, а також активно формувати зовнішні умови своєї діяльності. Зробити це легше завдяки такій формі управління, як командне лідерство, де кожен член команди може відслідковувати певні зміни у зовнішньому середовищі, аналізувати їх і всією командою приймати ефективні управлінські рішення.

До факторів внутрішнього середовища належать: 1) особливості управлінської діяльності та особистості керівника; 2) якість організації та результатів діяльності (навчально-виховної, науково-дослідної, методичної організаційної); 3) якість ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, фінансового забезпечення); 4) рівень забезпечення соціального захисту та підтримки учасників освітнього процесу; 5) особливості організаційної культури; 6) якість інформаційного менеджменту. Кожен заклад освіти може корегувати, спрощувати чи розширювати цей перелік внутрішніх факторів залежно від поставленої стратегічної мети та вибудувати власну систему управління.

Мінливе ринкове середовище зумовлює гнучкість управління діяльністю у закладі освіти. Воно повинно відповідати об'єктивним умовам, бути інноваційно-активним, відкритим до трансформацій, системно організованим.

Успішно це реалізувати допоможе командне лідерство, бо ця форма управлінської діяльності орієнтується на продуктивність, а не на реактивність; сприяє співпраці на протипагу конкуренції; збільшує можливість кожного члена групи; децентралізує прийняття рішень як механізм «виправлення помилок»; має колегіальні відносини на протипагу авторитарності й пресингу.

Основними характеристиками командного лідерства є: наявність управлінської команди (керівник, заступники керівника, керівники структурних підрозділів, активні члени колективу); спільне (колективне) виконання управлінських функцій; матрична організаційна структура управління; ефективна командна взаємодія; актуальні ресурси, що сприяють командній взаємодії (матеріально-технічні, інформаційні, фінансові).

Командне лідерство, побудоване за матричним типом, здатне адекватно й оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі закладу освіти. Разом із тим перехід до командного лідерства вимагає уваги до його формування та розвитку.

Модель розвитку командного лідерства в закладі освіти є комплексом психолого-педагогічних та управлінських дій, які супроводжують процес управління закладом освіти із урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Побудова моделі передбачає визначення її основних структурних складових: цільового, змістовного, організаційно-методичного, результативного (рис. 1).

Цільовий компонент містить мету стратегічного розвитку закладу загальної середньої освіти, мету командного лідерства та їх узгодження.

Змістовний компонент складається з розвитку ресурсного забезпечення та реалізації функцій командного лідерства, а також передбачає формування та розвиток управлінської команди у закладі освіти.

Мета організаційного компоненту – побудова організаційної структури командного лідерства, організація формування управлін-

ської команди, проведення заходів з розвитку командного лідерства в закладі освіти.

Результативний компонент містить показники розвитку закладу освіти та розвитку командного лідерства в ньому.

Для ефективного управління необхідно побудувати ефективну організаційну структуру управління діяльністю в закладі освіти. Класична лінійно-функціональна організаційна структура не може забезпечити реалізацію низки проєктів, на відміну від матричної, яка забезпечує широкую мережу горизонтальних зв'язків, численні перетини яких із вертикальними зв'язками створюють у результаті ефективну взаємодію керівників проєктів із керівниками функціональних підрозділів. Тому для побудови командного лідерства треба побудувати саме матричну організаційну структуру управління.

Необхідною умовою розвитку командного лідерства в закладі освіти є формування та розвиток управлінської команди. «Управлінська команда у закладі вищої освіти – це взаємодоповнююча мала група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань і функцій управління закладом освіти, поєднуючи та доповнюючи різні знання, уміння



Рис. 1. Модель розвитку командного лідерства у закладі освіти



й навички у процесі виконання командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії; очолюється визнаним лідером, здатним забезпечити ефективну комунікацію та реагування на швидкоплинні процеси, які відбуваються в освітньому середовищі» (Прохор, 2015: 8). Команда – це найвищий щабель розвитку групи, який характеризується високим ступнем організації, взаємодії її членів у виконанні завдань та досягненні цілей. На основі підходів зарубіжних підходів до формування команди (В. Tuckman, M. Jensen, 1996) І. Прохор визначає такі етапи формування та розвитку ефективної команди в закладі освіти: підготовка, створення робочих груп, формування та побудова команди, сприяння роботі команди (Прохор, 2016: 17).

У формуванні лідерської команди важливим є створення відповідних умов, можливостей, ресурсів, які надає освітнє середовище закладу освіти.

Освітнє середовище закладу освіти являє собою систему ціннісно-цільових, соціально-психологічних, інформаційних, організаційно-діяльнісних, просторово-предметних (фізичних та віртуальних) умов, можливостей та ресурсів, що впливають на якість та результати освітньої, методичної, наукової, інноваційної діяльності суб'єктів закладу, їх особистісно-професійний розвиток та самореалізацію на індивідуальному, інституціональному, галузевому рівнях.

На основі аналізу публікацій (Полякова, 2018; Прохор, 2016) визначимо фактори формування лідерської команди в освітньому середовищі закладу освіти (таблиця 1).

Слід зазначити, що з одного боку, розвиток освітнього середовища впливає на формування управлінської команди, з іншого, розвиток командного лідерства веде до розвитку освітнього середовища закладу освіти.

Вивчення сучасних підходів до питань командного лідерства, зокрема в контексті професійної діяльності менеджерів, показує, що справжній лідер – це командний гравець, тому на перше місце серед складових лідерського потенціалу виходить готовність до колективної взаємодії. Формуванню управлінської команди сприятиме організація та проведення тренінгів з командоутворення та лідерства.

«Тренінг – це багатофункціональний метод цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини, групи або організації з метою гармонізації професійного та особистісного буття людини» (Мілютіна, 2014).

Для організації та проведення тренінгу з командоутворення та лідерства необхідно: 1) визначити цільову аудиторію та склад тренінгової групи; 2) сформулювати цілі та очікувані результати тренінгу; 3) розробити організаційну структуру та програму тренінгу; 4) підготувати вправи та інструменти тренінгу; 5) розробити заходи зворотного зв'язку та оцінювання результатів тренінгу, набутих компетентностей і актуальних навичок учасників (Тренінгове навчання у закладі вищої освіти, 2018).

Поступове формування та розвиток управлінської команди дозволить перейти від одноосібного керівництва до командного управління, залучення більш широ-

Таблиця 1

### Фактори формування лідерської команди в освітньому середовищі закладі освіти

Фактори освітнього середовища	Характеристика формування та розвитку управлінської команди
Ціннісно-орієнтаційний	Визнання лідерства та принципів командності як корпоративної цінності та пріоритетів діяльності. Спрямування суб'єктів до командного лідерства. Визначення управлінського потенціалу команди, перелік знань, вмінь, навичок, професійно важливих особистісних якостей, якими повинні володіти керівник члени команди.
Соціально-психологічний	Формування організаційної культури та соціально-психологічного клімату команди, способів розподілу влади, стилю взаємовідносин керівника з членами команди, способів розв'язання конфліктів
Організаційно-діяльнісний	Визначення структури та функцій лідерської команди, розподіл функцій та зон відповідальності в команді. Наявність системи вимірювання/оцінювання відповідності членів команді вимогам. Заходи з побудови та розвитку команди, тренінги з командоутворення та розвитку лідерських якостей
Інформаційно-комунікаційний	Формування та розвиток інформаційної структури команди, способів внутрішніх і зовнішніх комунікацій команди
Просторово-предметний	Умови функціонування команди (приміщення, обладнання, матеріально-технічне забезпечення)



кого загалу активних менеджерів та членів колективу до процесів прийняття управлінських рішень, ефективної взаємодії під час виконання управлінських функцій, і як результат – до закладу освіти-лідера.

### Висновки

Розвиток командного лідерства є відповіддю на виклики сьогодення щодо управління сучасними закладами освіти та переходу до нової концепції управління (від адміністрування та менеджменту до лідерства).

Визначено, що основними характеристиками командного лідерства є: наявність управлінської команди; спільне виконання управлінських функцій та колективне прийняття управлінських рішень; функціонування за матричною організаційною структурою управління; співробітництво та ефективна командна взаємодія, побудована на розподілі відповідальності, делегуванні повноважень, залученні до процесів управління широкого кола активних, професійних та відповідальних працівників.

Розвитку командного лідерства в закладі освіти сприятиме реалізація моделі, яка передбачає втілення цільового, змістовного, організаційного, результативного компонентів з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Розвиток управлінських команд здійснюється під впливом факторів освітнього середовища закладу освіти, пов'язаних із цільовими орієнтаціями, соціально-психологічною підтримкою, запровадженням ряду дій та заходів щодо командування та розвитку лідерства, створенням комфортних умов їх функціонування.

Отже, командне лідерство є перспективною формою управління закладом освіти, оскільки воно здатне швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти, залучати на партнерських засадах до процесу управління активних та компетентних співробітників, забезпечувати більш ефективно управління закладом освіти в умовах нестабільності та постійних змін.

Перспективи подальших досліджень полягатимуть у розгляді особливостей індивідуального та командного лідерства в управлінні розвитком закладу освіти та його освітнього середовища.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Драч І.І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *Scientific Journal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки»*, 2015. № 2/1(7). С. 66.
2. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

3. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами. *Освітологія*, 2012. Вип. 1. С. 106–112.
4. Кіллінг П. Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України: Оцінка впливу, 2019. 54 с.
5. Кови С.Р. Лідерство, основанное на принципах. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.
6. Мілюгіна К.Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 192 с.
7. Оптимальні шляхи та моделі розвитку інституційного потенціалу університетів в контексті глобального лідерства: методичні рекомендації. Авторський колектив: О. Боднарук, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, І. Прохор, В. Рябченко, Л. Червона. За заг. ред. С. Калашнікової. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2017. 100 с.
8. Оуэн Х. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.
9. Полякова Г.А. Соціально-психологічні дослідження освітнього середовища закладу вищої освіти в контексті забезпечення якості. *Наукові записки. Серія Педагогічні науки*. 2018. Випуск 161(2018). С. 141–147.
10. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
11. Тренінгове навчання у закладі вищої освіти : навчально-методичний посібник. М.В. Афанасьєв, Г.А. Полякова, Н.Ф. Романова та ін. ; за заг. ред. М.В. Афанасьєва. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 324 с.
12. Чистякова І.А. Феномен дистрибутивного лідерства в умовах вищої освіти. *Український педагогічний журнал*, 2015. № 4. С. 145–151.
13. Шалімова Т.І. Розвиток дистрибутивного лідерства в системі середньої освіти США. *Інноваційний розвиток суспільства за умов крос-культурних взаємодій : зб. Матеріалів п'ятої Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів, науковців*. Суми : Панасенко І.М., 2012. 388 с.
14. Harris A., Chapman C.. Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *Paper presented to the International Congress on School Effectiveness and Improvement*. Copenhagen, 1-5 July, 2004. 14 p.
15. Spillane J., Halverson R., Diamond J. Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 2004. № 36(1). P. 3–34
16. Tuckman B., Jensen M. Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, 1977. vol. 2, no. 4. P. 419–27.

### REFERENCES

1. Drach I. I. (2015). Liderstvo i komandnist v upravlinni navchalnym zakladom. *Scientific Journal «ScienceRise»*. Seriya «Pedagogichni nauki». 2/1 (7). P. 66
2. Kalashnikova S. A. Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva: monografija. Kyiv : Kyivsk. un-t imeni Borisa Grinchenka, 2010. 380 p.
3. Kalashnikova S.A. (2012). Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva. *Osvitologija*. Vyp. 1. P. 106–112.



4. Killinhl P. Prohrama rozvytku lideriskoho potentsialu universytetiv Ukrainy : Otsinka vplyvu (2019). 54 p.
5. Kovy S.R. (2008). Lyderstvo, osnovanne na pryntsyakh. Moskva : Альпина Бизнес Букс, 302 p.
6. Miliutina K.L. (2004). Teoriia ta praktyka psykholohichnoho treninhu: навч. посіб. Київ : МАУП, 192 p.
7. Optymalni shliakhy ta modeli rozvytku instytutsiinoho potentsialu universytetiv v konteksti hlobalnoho liderstva: metodychni rekomendatsii. Avtorskyi kolektyv: O. Bodnaruk, I. Drach, S. Kalashnikova, O. Kovalenko, S. Kurbatov, N. Nevmerzhytska, O. Palamarchuk, I. Prokhor, V. Riabchenko, L. Chervona. Za zah. red. S. Kalashnikovoi. (2017). Київ : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди». 100 p.
8. Оуэн Кн. (2005). Pryzvaneye – lyder: Polnoe rukovodstvo po effektivnomu liderstvu. Днепрпетровск : Баланс Бизнес Букс, 384 p.
9. Poliakova H.A. (2018). Sotsialno-psykholohichni doslidzhennia osvithnoho seredovyshcha zakladu vyshchoi osvity v konteksti zabezpechennia yakosti. *Наукові записки. Серія Педагогічні науки*. 2018. Випуск 161. P. 141–147.
10. Prokhor I. (2016). Formuvannia komandnoho liderstva v universyteti : navchalnyi posibnyk. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети». 40 p.
11. Treninhove navchannia u zakladi vyshchoi osvity: navchalno-metodychnyi posibnyk. M.V. Afanasiev, H.A. Poliakova, N.F. Romanova ta in. ; za zah. red. M.V. Afanasieva. (2018). Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. X. 324 p.
12. Chystiakova I.A. (2015). Fenomen dystributyvnoho liderstva v umovakh vyshchoi osvity. Український педагогічний журнал, № 4. P. 145–151.
13. Shalimova T.I. (2012). Rozvytok dystributyvnoho liderstva v systemi serednoi osvity SShA. Innovatsiinyi rozvytok suspilstva za umov kros-kulturnykh vzaïemodii : зб. Матеріалів п'ятої Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів, науковців. Суми : Панасенко І.М., 388 p.
14. Harris A., Chapman C. (2004). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. Paper presented to the International Congress on School Effectiveness and Improvement. Copenhagen, 1–5 July, 14 p.
15. Spillane J., Halverson R., Diamond J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*. № 36(1). P. 3–34.
16. Tuckman B., Jensen M. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, vol. 2, no. 4. P. 419–27.

*Стаття надійшла до редакції 16.12.2020.  
The article was received 16 December 2020.*