

Лекція 3

Лідерство в освітньому середовищі: специфіка й роль учителя початкової школи

Мета:

- Сформувати у здобувачів системне розуміння феномену педагогічного лідерства, його відмінностей від адміністративного та корпоративного; проаналізувати концепт «освітнє середовище» як об'єкт і суб'єкт лідерського впливу.
- Окреслити лідерські функції вчителя початкових класів у контексті Нової української школи (НУШ); ідентифікувати взаємозв'язок між лідерською позицією педагога та ефективністю освітнього процесу; закласти основи для формування лідерської компетентності майбутніх учителів.

План лекції:

Блок 1. Концептуальні засади лідерства в освітньому середовищі

1. Поняття та ознаки освітнього середовища. Особливості прояву лідерства в освітньому процесі. Взаємозв'язок між лідерством та ефективністю педагогічної взаємодії. Роль адміністративного та педагогічного лідерства.
2. Порівняння освітнього та корпоративного лідерства: спільні риси й відмінності.

Блок 2. Особистість учителя-лідера в початковій школі

3. Лідерські функції вчителя у співпраці з учнями, колегами, батьками. Професійні та особистісні якості, що формують авторитет учителя.
4. Учитель як організатор, наставник, мотиватор і приклад для дітей. Лідерство через педагогічну етику, емпатію та комунікацію.

Блок 3. Стилi та моделі педагогічного лідерства

5. Лідерські стилі та моделі в діяльності вчителя початкової школи. Використання демократичного, партнерського й трансформаційного стилів. Ситуаційне лідерство у класі (адаптація стилю під рівень розвитку учнів). Модель «лідер-служитель» у роботі з молодшими школярами.

Блок 4. Вплив лідерства на розвиток освітньої траєкторії

6. Вплив учителя-лідера на розвиток особистості учня. Формування мотивації до навчання через лідерську позицію педагога. Виховання соціальних і громадянських цінностей у дітей.
7. Розвиток учнівських лідерських якостей у початковій школі.

Феномен лідерства традиційно досліджувався у контексті політики, бізнесу та військової справи. Проте, у ХХІ столітті відбувається зміна парадигм, і лідерство дедалі частіше розглядається як ключова компетентність для фахівців у гуманітарній сфері, насамперед – в освіті.

Для початкової школи ця тема набуває особливої ваги. Учитель початкових класів є не просто транслятором знань; він є архітектором особистості, соціальним інженером, який формує світогляд, цінності та навчальну мотивацію дитини на десятиліття вперед. У контексті реформи

«Нова українська школа», що базується на педагогіці партнерства, роль учителя трансформується від «контролера» до «лідера-фасилітатора».

Проблемне питання лекції: Чи є педагогічне лідерство вродженою харизмою, чи це набір конкретних компетенцій, які можна свідомо розвивати для підвищення ефективності освітнього процесу та власного кар'єрного зростання?

Поняття та ознаки освітнього середовища

В сучасній педагогічній науці (праці В. Ясвіна, С. Роджерса, В. Серікова) освітнє середовище трактується значно ширше, ніж просто «приміщення класу».

Освітнє середовище – це багатокomпонентна, динамічна система, що охоплює сукупність психолого-педагогічних, матеріально-технічних, соціальних та дидактичних умов, які цілеспрямовано чи опосередковано впливають на процес розвитку особистості учня та характер педагогічної взаємодії. Учитель початкової школи є не просто частиною цього середовища, він є його модератором і конструктором.

Ключові компоненти (структура) освітнього середовища:

1. Просторово-предметний (фізичний) компонент:
 - Це не лише парти, дошка й освітлення. В концепції НУШ це гнучкий, мобільний простір, поділений на освітні осередки (навчально-пізнавальної діяльності, ігровий, дослідницький, відпочинку тощо).
 - Лідерський аспект: Учитель-лідер не боїться змінювати простір під дидактичні завдання, він спільно з учнями (а не для учнів) створює дизайн класу, делегуючи відповідальність за його утримання.
2. Психодидактичний (змістовий) компонент:
 - Це зміст освіти, форми, методи та технології навчання.
 - Лідерський аспект: Лідер виходить за межі жорсткої програми. Він інтегрує теми, використовує проектну діяльність, впроваджує STEM-елементи, бачить освітній процес не як набір уроків, а як цілісну траєкторію розвитку.
3. Соціально-психологічний компонент:
 - Це найважливіший аспект. Він охоплює міжособистісні стосунки (учень-учень, учень-учитель, учитель-батьки), домінуючий емоційний фон, систему цінностей та психологічну безпеку.
 - Лідерський аспект: Учитель-лідер формує культуру довіри, де помилка сприймається не як провал, а як частина навчання. Він активно протидіє булінгу, розвиває емоційний інтелект учнів та встановлює суб'єкт-суб'єктні, партнерські відносини.

Ознаки ефективного освітнього середовища, керованого лідером:

- Безпека: Не лише фізична, а й психологічна (право на власну думку, відсутність страху).
- Розвивальний характер: Середовище «кидає виклик», стимулює допитливість.
- Відкритість: Активне залучення батьків, громади, експертів до освітнього процесу.

- Ресурсооптимізованість: Учитель-лідер вміє знаходити й використовувати не лише матеріальні, але й людські та інформаційні ресурси.

2. Особливості прояву лідерства в освітньому процесі

Педагогічне лідерство – це специфічний феномен, який кардинально відрізняється від лідерства в інших сферах.

- Гуманістична детермінанта: Якщо в бізнесі лідерство спрямоване на прибуток, то в освіті – на розвиток людського потенціалу. Це лідерство, орієнтоване на служіння (Servant Leadership).

- Відтермінований результат: Учитель-лідер працює на перспективу. Результат його впливу (сформовані цінності, критичне мислення, стійкість) може проявитися через 10-15 років. Це вимагає стратегічного бачення та віри у свою місію.

- Висока морально-етична відповідальність: Учитель початкової школи є абсолютним рольовим зразком (role model). Діти молодшого шкільного віку копіюють не лише поведінку, але й спосіб мислення, ціннісні установки, реакції на стрес. Лідерство тут неможливе без конгруентності (відповідності слів і вчинків).

- Полісуб'єктність (розподіленість): Учитель-лідер не єдиний «вожак». Він веде за собою учнів, але водночас є партнером для батьків, колегою в педагогічному колективі та підлеглим в адміністративній ієрархії. Це вимагає гнучкості та вміння впливати, не маючи формальної влади.

3. Взаємозв'язок між лідерством та ефективністю педагогічної взаємодії

Ефективність педагогічної взаємодії – це досягнення освітніх цілей (академічних, виховних) за умов психологічного комфорту всіх учасників процесу. Лідерство є каталізатором цієї ефективності.

- Лідерство як фактор мотивації: Учитель-лідер здатен трансформувати зовнішню мотивацію (оцінки, похвала) у внутрішню пізнавальну мотивацію (цікавість, радість відкриття). Він не примушує, а надихає (inspire), показуючи особистий приклад захопленості предметом і процесом пізнання.

- Лідерство як інструмент фасилітації: Замість директивного стилю («роби, як я сказав»), лідер використовує фасилітацію – допомагає учням самостійно знаходити рішення, формулювати запитання, працювати в команді. Це пряма реалізація суб'єкт-суб'єктного підходу.

- Лідерство як засіб конструктивного менеджменту конфліктів: Конфлікти у дитячому колективі неминучі. Учитель-автократ їх придушує, а вчитель-лідер використовує як навчальну ситуацію для розвитку соціальних навичок, емпатії та вміння вести діалог.

- Лідерство як чинник створення синергії: Лідер об'єднує індивідуальні зусилля учнів у спільний результат (командні проєкти, соціальні акції). Ефективність класу як команди стає вищою, ніж сума ефективностей окремих учнів (ефект $1+1=3$).

4. Роль адміністративного та педагогічного лідерства

В освітньому середовищі важливо розрізняти два типи лідерства, які мають взаємно доповнювати одне одного.

1. Адміністративне (формальне) лідерство:
 - Носії: директор, заступник директора.
 - Основа влади: посада, повноваження, нормативні документи.
 - Функції: управління (менеджмент), стратегічне планування, розподіл ресурсів, контроль якості, забезпечення функціонування інституції.
 - Завдання: створити умови та систему для ефективної роботи вчителів.
2. Педагогічне (змістове, часто неформальне) лідерство:
 - Носії: учителі, класні керівники.
 - Основа влади: авторитет, експертність, довіра, особисті якості, міжособистісні стосунки.
 - Функції: вплив та надихання, реалізація освітнього процесу, менторство, створення психологічного клімату, інноваційна діяльність.
 - Завдання: наповнити створені адміністрацією умови реальним змістом і розвитком.

Ідеальна модель взаємодії: адміністративне лідерство підтримує та уможливорює педагогічне. Директор-лідер (адміністратор) бачить своє завдання у тому, щоб усунути перешкоди для вчителя-лідера (педагога), надати йому автономію та ресурси.

Проблемна зона: Конфлікт виникає, коли адміністративне лідерство є суто бюрократичним (менеджеризм) і придушує педагогічну ініціативу, або коли педагогічне лідерство вчителя входить у суперечність із загальною стратегією школи.

5. Порівняння освітнього та корпоративного лідерства: спільні риси й відмінності

Для майбутнього вчителя важливо розуміти, що моделі лідерства, успішні в бізнесі (наприклад, жорсткий авторитарний стиль чи орієнтація суто на KPI), не можна механічно переносити в клас.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз корпоративного та освітнього лідерства

Критерій	Корпоративне лідерство (бізнес)	Освітнє лідерство (початкова школа)
Основна мета	Максимізація прибутку, ринкова частка, вартість компанії	Розвиток особистості, формування компетентностей та цінностей,
«Кінцевий продукт»	Товар або послуга. Результат чітко вимірюваний (продажі, ROI)	Людський потенціал. Результат комплексний, відтермінований, часто не піддається прямому вимірюванню
Характер «клієнта»	Клієнт (споживач) має вибір, він рівний суб'єкт ринку	Учень (молодший школяр) є залежним, вразливим, формується. Відповідальність лідера незрівнянно вища
Джерело влади	Посада, контроль над ресурсами, фінансові важелі,	Моральний авторитет, експертиза, довіра, емпатія, здатність будувати стосунки

Критерій	Корпоративне лідерство (бізнес)	Освітнє лідерство (початкова школа)
	результативність	
Метрики успіху	Фінансові показники (KPI), швидкість досягнення цілей	Академічні досягнення (лише частково), психологічне благополуччя учнів, їхня соціалізація, мотивація до навчання
Часовий горизонт	Відносно короткий (квартал, рік). Стратегії на 3-5 років	Довгостроковий (покоління). Вплив на все подальше життя
Етичний імператив	Прибуток у межах закону	«Не нашкодь». Педагогічна етика є абсолютною основою діяльності

Спільні риси (що вчитель може запозичити з бізнесу):

- Стратегічне бачення: вміння бачити кінцеву мету (яку особистість ми формуємо).
- Комунікаційні навички: вміння чітко доносити думку, презентувати ідеї (учням, батькам, колегам).
- Гнучкість (Agility): вміння швидко адаптуватися до змін (нові технології, нові учні, кризові ситуації).
- Тайм-менеджмент: ефективне управління власним часом та навчальним процесом.
- Командоутворення: Вміння перетворити клас на згуртовану команду.

6. Лідерські функції вчителя у співпраці з учнями, колегами, батьками
Ідеться про декомпозицію цього впливу на конкретні лідерські функції. Учитель-лідер діє в трьох ключових площинах (учень, колеги, батьки), і в кожній з них його лідерство проявляється по-різному.

1. Співпраця з учнями (лідерство у класі):

Функція фасилітації та модерації: Лідер не дає готових відповідей. Він ставить відкриті запитання («Чому ти так думаєш?», «А як можна інакше?»), організовує дискусії, допомагає класу досягти консенсусу. Він керує процесом, а не диктує результат.

Функція формування візії (бачення): Учитель-лідер допомагає класу сформулювати спільні цілі (наприклад, «Наш клас – простір дружби та відкриттів»). Він демонструє учням цінність навчання та розвитку, пов'язуючи шкільні завдання з їхнім реальним життям.

Функція розвитку талантів (коучинг): лідер бачить потенціал у кожному учневі, а не лише в «обдарованих». Він створює ситуації успіху для дітей з різними типами інтелекту (за Г. Гарднером), делегує завдання, що відповідають сильним сторонам дитини, підтримує її у зоні найближчого розвитку (за Л. Виготським).

2. Співпраця з колегами (Горизонтальне лідерство):

Функція інноватора та агента змін: учитель-лідер не боїться пробувати нові методики (наприклад, «Перевернутий клас», «Щоденні 5»). Він пілотує

інновації, ділиться чесними результатами (як успіхами, так і невдачами) з колегами, надихаючи їх на експерименти.

Функція менторства (наставництва): більш досвідчений учитель-лідер «бере під своє крило» молодих спеціалістів. Це неформальне лідерство, засноване на експертності, що сприяє професійному зростанню всього педагогічного колективу.

Функція нетворкінгу (створення мереж): лідер активно будує професійні зв'язки всередині школи (наприклад, «Кафе методичних ідей») та поза нею (участь у конференціях, вебінарах, професійних спільнотах), приносячи у свій колектив нові знання.

3. Співпраця з батьками (партнерське лідерство):

Функція проактивної комунікації: Лідер не чекає на батьківські збори, щоб повідомити про проблеми. Він вибудовує постійний, конструктивний діалог (через цифрові канали, індивідуальні зустрічі), фокусуючись на прогресі дитини, а не лише на оцінках чи поведінці.

Функція залучення та фасилітації: Лідер перетворює батьків з «пасивних спостерігачів» або «контролерів» на «активних партнерів» (як це передбачено НУШ). Він залучає їх до освітнього процесу (майстер-класи від батьків, спільні проекти, екскурсії), використовуючи їхні професійні компетенції як освітній ресурс.

Функція медіатора: У складних ситуаціях (дитина-батьки, батьки-батьки) учитель-лідер виступає не суддею, а неупередженим посередником (медіатором), допомагаючи сторонам почути одна одну та знайти рішення, в центрі якого – інтереси дитини.

7. Професійні та особистісні якості, що формують авторитет учителя

Традиційно авторитет учителя базувався на владі (формальний авторитет). В сучасній школі він базується на довірі (неформальний, або психологічний авторитет). Лідерство неможливе без авторитету.

Професійні якості (Компетентність «Hard Skills»): глибока предметна та методична експертність. Лідер досконало знає свій предмет і вікову психологію молодшого школяра. Він володіє не однією методикою, а цілим арсеналом дидактичних інструментів і вміє їх комбінувати.

Інформаційно-цифрова компетентність (ІКТ): це не лише вміння користуватись інтерактивною дошкою. Це здатність критично оцінювати цифрові ресурси, створювати власний освітній контент, розуміти принципи кібербезпеки та навчати цього дітей.

Дослідницька компетентність: Учитель-лідер є «вчителем-дослідником» (reflective practitioner). Він постійно аналізує власну практику (рефлексія), проводить мікродослідження у класі (наприклад, «Action Research»), щоб зрозуміти, які методи працюють найкраще саме для цих дітей.

Стратегічне планування: здатність бачити «велику картину» – не просто план уроку, а траєкторію розвитку учнів на 4 роки початкової школи.

Особистісні якості (соціально-емоційні «Soft Skills»): емоційний інтелект (EQ). Критично важлива якість. Це здатність розуміти власні емоції

(самосвідомість), керувати ними (саморегуляція), розуміти емоції інших (емпатія) та будувати на цьому стосунки (соціальні навички). Учитель з високим EQ створює психологічно безпечне середовище.

Проактивність та відповідальність: Лідер не звинувачує у проблемах «систему», «дітей» чи «батьків». Він бере на себе відповідальність і шукає рішення у своїй зоні впливу (за С. Кові).

Адаптивність та гнучкість (Resilience): здатність швидко реагувати на зміни (дистанційне навчання, новий учень у класі, зміна програми), зберігаючи емоційну стійкість. Лідер сприймає хаос не як загрозу, а як нову можливість.

Харизма та оптимізм: Не в сенсі «яскравості», а в сенсі внутрішньої енергії, віри у свою справу та у своїх учнів. Цей «здоровий оптимізм» є заразним і формує у дітей позитивне ставлення до навчання.

8. Учитель як організатор, наставник, мотиватор і приклад для дітей

Ці чотири ролі є практичним втіленням лідерських функцій.

Учитель-Організатор. Що робить: конструює освітнє середовище, керує груповою динамікою, організовує проєктну та командну роботу, ефективно управляє часом уроку.

Лідерський аспект: Не «організовує дітей», а «організовує процес «разом» з дітьми». Він делегує повноваження (чергові, лідери груп, відповідальні за проєкти), навчаючи учнів самоорганізації.

Учитель-наставник (ментор/коуч). Що робить: допомагає учневі усвідомити свої сильні сторони, визначити зони розвитку, поставити особисті навчальні цілі.

Лідерський аспект: фокусується на індивідуальній траєкторії. Наставник не «тягне» учня, а «йде поруч», підтримуючи його, ставлячи правильні запитання та даючи розвивальний зворотний зв'язок.

Учитель-мотиватор. Що робить: надихає учнів на навчання, викликає інтерес до пізнання.

Лідерський аспект: це ключова відмінність від просто «вчителя». Мотиватор апелює до внутрішніх мотивів дитини (цікавість, бажання бути компетентним, потреба у визнанні). Він «гейміфікує» процес, використовує сторітелінг, пов'язує матеріал з реальним світом. Його головний інструмент – особиста пристрасть до справи.

Учитель-приклад (рольова модель). Що робить: демонструє зразок поведінки, цінностей, ставлення до життя.

Лідерський аспект: Це найбільш потужна і водночас найбільш відповідальна роль у початковій школі. Учитель-лідер розуміє, що діти копіюють його реакцію на стрес, його ставлення до колег, його допитливість (чи її відсутність). Лідерство тут – це «жити за тими цінностями, які декларуєш» (конгруентність).

9. Лідерство через педагогічну етику, емпатію та комунікацію

Ці три елементи є «м'якою силою» лідерства, яка в освіті часто є дієвішою за формальну владу.

Педагогічна етика: це не просто «кодекс поведінки», це фундамент лідерської довіри.

Ключові принципи: справедливість (однакові правила для всіх, неупереджене ставлення); конфіденційність (повага до особистої інформації дитини та сім'ї); професійна гідність (неприпустимість приниження, критики особистості учня); відповідальність (усвідомлення наслідків своїх слів і дій).

Лідерство та етика: лідерство, що порушує етику (маніпуляція, фаворитизм), є деструктивним і швидко руйнує авторитет. Етична поведінка вчителя є найважливішим уроком громадянськості для учнів.

Емпатія: здатність «встати на місце іншого», зрозуміти його емоційний стан і точку зору.

Рівні емпатії в лідерстві:

Когнітивна емпатія: «Я розумію, що ти відчуваєш і чому». (Наприклад, «Я розумію, що контрольна робота – це стрес, бо...»).

Емоційна емпатія: «Я відчуваю те, що й ти». (Співпереживання).

Емпатична турбота (Співчуття): «Я бачу, що тобі складно, і я готовий допомогти».

Лідерство та емпатія: вчитель-лідер використовує емпатію для діагностики психологічного клімату в класі, для превенції конфліктів та для надання індивідуальної підтримки. Емпатія є «клеєм», що тримає колектив.

Комунікація: це «кровоносна система» лідерства.

Лідерські аспекти комунікації:

Активне слухання: Вміння почути не лише що дитина говорить, але й чому (які потреби, страхи, бажання стоять за її словами).

«Я-повідомлення»: замість звинувачень («Ти знову не виконав завдання!»), лідер говорить про свої почуття та очікування («Я засмучуюсь, коли бачу невиконане завдання, бо я хочу, щоб ти засвоїв цю тему. Як я можу тобі допомогти?»).

Ненасильницьке спілкування (ННС, за М. Розенбергом): Модель (Факт – Почуття – Потреба – Прохання), яка дозволяє вирішувати конфлікти конструктивно.

Чіткість та ясність: Вміння давати інструкції так, щоб молодші школярі їх розуміли і могли виконати.

Висновок: особистість учителя-лідера є мультикомпонентною. Це сплав глибоких професійних знань (hard skills) та розвинених соціально-емоційних навичок (soft skills), заснований на міцному фундаменті педагогічної етики. Лідерство вчителя початкової школи – це щоденна реалізація ролей організатора, наставника і мотиватора через емпатичну комунікацію та власний приклад.

Блок 3. Стили та моделі педагогічного лідерства

Лідерські стилі та моделі в діяльності вчителя початкової школи

Якщо лідерські якості – це внутрішній потенціал педагога, то лідерський стиль – це його зовнішній прояв, стійка сукупність поведінкових патернів, яку він використовує для впливу на учнів.

Важливо розуміти: в сучасній педагогіці не існує єдиного «правильного» стилю. Ефективний учитель-лідер – це не той, хто дотримується одного стилю, а той, хто володіє репертуаром стилів і вміє гнучко їх застосовувати залежно від педагогічної ситуації, вікових особливостей учнів та конкретних завдань.

Ми розглянемо найбільш релевантні для початкової школи стилі, які відповідають філософії НУШ та гуманістичній парадигмі освіти.

Використання демократичного, партнерського й трансформаційного стилів

Ці три стилі є фундаментом сучасної педагогічної взаємодії.

1. Демократичний (партнерський) стиль:

- Сутність: Лідер (учитель) залучає групу (клас) до процесу прийняття рішень. Влада та відповідальність розподіляються. Фокус зміщується з «Я вирішив(ла)» на «Ми вирішили».

- Прояви у класі:

- Спільне вироблення правил: На початку року вчитель не просто оголошує правила поведінки, а проводить класні збори, де учні самі пропонують, обговорюють і приймають правила життя у класі. Це перетворює правила із «зовнішнього примусу» на «спільну домовленість».

- Право вибору: Учитель надає учням можливість вибору (в межах розумного): обрати тему для проєкту, спосіб виконання завдання (намалювати, написати, зліпити), партнера для роботи в парі.

- Відкритий діалог: Учитель активно заохочує запитання, дискусії, висловлення власної думки, навіть якщо вона не збігається з його власною.

- Переваги: Сприяє розвитку соціальної компетентності, відповідальності, критичного мислення та почуття причетності (agency). Ідеально відповідає концепції педагогіки партнерства НУШ.

- Виклик: Вимагає від учителя високого рівня фасилітаційних навичок і більше часу на організацію процесу.

2. Трансформаційне лідерство:

- Сутність: Це один з найпотужніших стилів, описаний Бернардом Бассом. Лідер не просто керує, він надихає та мотивує послідовників на надзвичайні досягнення, змінюючи їхні цінності, переконання та потреби. Він піднімає планку і допомагає іншим досягти її.

- Чотири ключові компоненти («4 І»):

1. Ідеалізований вплив (Idealized Influence): Учитель є харизматичною рольовою моделлю. Він викликає повагу та довіру. Учні хочуть бути схожими на нього. Приклад: Учитель, який захоплено розповідає про космос, сам читає наукові статті, і його пристрасть передається дітям.

2. Надихаюча мотивація (Inspirational Motivation): Учитель формує захоплююче бачення майбутнього та комунікує високі, але досяжні очікування. Приклад: «Ми не просто вчимо математику, ми вчимося бути винахідниками, які можуть розв'язати будь-яку проблему!»

3. Інтелектуальна стимуляція (Intellectual Stimulation): Учитель кидає виклик усталеним уявленням, заохочує креативність, ставить

проблемні запитання («А що, якби...?»). Він стимулює учнів мислити, а не відтворювати.

4. Індивідуалізований підхід (Individualized Consideration): Учитель діє як коуч або наставник для кожного учня. Він знає їхні сильні сторони, потреби та мрії, надає персоналізовану підтримку.

- Переваги: Формує глибоку внутрішню мотивацію до навчання, розвиває креативність та віру у власні сили. Це лідерство, що веде до якісних змін в особистості дитини.

Ситуаційне лідерство у класі (адаптація стилю під рівень розвитку учнів)

Концепція ситуаційного лідерства, розроблена Полом Герсі та Кеном Бланшаром, є надзвичайно практичним інструментом для вчителя.

Основна ідея: не існує найкращого стилю лідерства. Ефективний стиль залежить від рівня розвитку або готовності учня (чи групи) до виконання конкретного завдання.

Рівень готовності визначається двома параметрами: компетентність (знання та навички) і вмотивованість (впевненість та бажання).

Чотири стилі ситуаційного лідерства:

1. C1: Директивний (Directing/Telling)

- Коли застосовувати: Коли учень має низьку компетентність і низьку вмотивованість (не знає, як робити, і боїться). Це типова ситуація при вивченні абсолютно нової, складної теми.

- Поведінка вчителя: Чіткі, покрокові інструкції, демонстрація зразка, жорсткий контроль за процесом. «Роби так, як я показую».

- Приклад: Перше знайомство з алгоритмом письмового додавання чисел у стовпчик.

2. C2: Наставницький (Coaching/Selling)

- Коли застосовувати: Учень має низьку компетентність, але високу вмотивованість (хоче, але ще не вміє).

- Поведінка вчителя: Все ще дає чіткі інструкції, але при цьому пояснює, переконує, надихає. Він «продає» учневі ідею, підтримує його ентузіазм. «Це складно, але дуже цікаво, і я допоможу тобі впоратися!».

- Приклад: Учень з ентузіазмом береться за новий проєкт, але не знає, з чого почати.

3. C3: Підтримуючий (Supporting/Participating)

- Коли застосовувати: Учень має високу компетентність, але низьку вмотивованість (вміє, але не впевнений у собі або йому нудно).

- Поведінка вчителя: Зменшує контроль, перестає давати інструкції. Натомість слухає, підбадьорює, радиться з учнем, залучає його до прийняття рішень. «Ти вже багато знаєш. Як ти думаєш, який спосіб буде найкращим?».

- Приклад: Талановитий учень, який добре знає матеріал і починає втрачати інтерес до стандартних завдань.

4. C4: Делегуючий (Delegating)

- Коли застосовувати: Учень має високу компетентність і високу вмотивованість (і знає, як робити, і впевнений у собі).

- Поведінка вчителя: Повністю передає відповідальність за виконання завдання. Вчитель стає консультантом, до якого можна звернутися за потреби. «Це твоя зона відповідальності. Я довіряю тобі і вірю в твій результат».

- Приклад: Доручити групі учнів самостійно підготувати та провести частину уроку для всього класу.

Лідерський висновок: завдання вчителя – поступово, через застосування різних стилів, переводити учнів з рівня готовності Р1 до Р4, тим самим виховуючи їхню самостійність та навчальну автономію.

Модель «лідер-служитель» у роботі з молодшими школярами

Ця модель, запропонована Робертом Грінліфом, є ідеологічно дуже близькою до місії вчителя початкових класів.

Основна ідея: Лідерство починається з природного бажання служити іншим. Справжній лідер у першу чергу дбає про потреби своїх послідовників і допомагає їм зростати.

Головне контрольне запитання для лідера-служителя: «Чи зростають ті, кому я служу, як особистості? Чи стають вони здоровішими, мудрішими, вільнішими, більш автономними, більш здатними самим стати служителями?»

Прояви моделі вчителя-служителя:

- Емпатія та слухання: Учитель ставить на перше місце розуміння потреб та почуттів кожної дитини.

- Створення безпечного середовища: Він створює атмосферу довіри, де діти не бояться помилятися, бути собою.

- Зцілення стосунків: Учитель активно працює над вирішенням конфліктів, допомагає дітям пробачати, відновлювати дружбу.

- Стюардшип (Дбайливе управління): Учитель виступає як «хранитель» класу. Він дбає не лише про академічні успіхи, а й про емоційне, фізичне та соціальне благополуччя учнів, ставлячи інтереси дитини вище за формальні вимоги.

Для початкової школи ця модель є надзвичайно органічною, оскільки діти цього віку є залежними та вразливими, а їхня головна потреба – це турбота, безпека та підтримка. Лідерство-служіння створює найкращі умови для здорового особистісного розвитку.

Висновок ефективне педагогічне лідерство є гнучким та адаптивним. Воно поєднує демократичність і партнерство у щоденній взаємодії, використовує трансформаційні підходи для натхнення та глибоких змін, адаптує стиль до конкретної ситуації та рівня розвитку учнів і базується на гуманістичній філософії служіння дитині.

Блок 4 Вплив лідерства на розвиток освітньої траєкторії

Вплив учителя-лідера на розвиток особистості учня. Вплив учителя в початковій школі є фундаментальним, оскільки в цей період (6-10 років) закладаються основи «Я-концепції» дитини. Учитель-лідер стає значущим іншим (за Дж. Мідом) і його вплив виходить далеко за межі академічних знань.

- Формування академічної самооцінки та «мислення зростання» (Growth Mindset):

- Дослідження Керол Двек показують, що люди мають два типи мислення: «фіксоване» («мій інтелект/талант – це даність») та «мислення зростання» («я можу розвинути свої здібності через зусилля»).

- Учитель-автократ, який фокусується на оцінках та помилках, формує «фіксоване мислення» (дитина починає боятись викликів, щоб не «підтвердити свою нездатність»).

- Учитель-лідер, який використовує трансформаційний стиль, хвалить процес, зусилля та стратегії («Я бачу, як наполегливо ти працював над цим завданням! Яку стратегію ти використав?»), а не лише результат чи «талант». Цим він культивує «мислення зростання».

- Результат: Учні стають психологічно стійкими (resilient), не бояться помилок, сприймають виклики як можливість для розвитку, що є ключовою рисою успішної особистості.

- Розвиток емоційного інтелекту (EQ):

- Учитель-лідер, який сам демонструє високий EQ (Модуль 2) – емпатію, саморегуляцію, усвідомленість – навчає цього своїх учнів не дидактично, а наслідуванням.

- Коли лідер проговорює емоції («Я бачу, ти засмучений через те, що проєкт не вдавсь. Це нормально відчувати розчарування»), він легітимізує емоції дитини, навчає її рефлексії та вербалізації своїх станів.

- Результат: Формується особистість, здатна розуміти себе та інших, конструктивно вирішувати конфлікти та будувати здорові соціальні стосунки.

- Формування суб'єктності та проактивності:

- Демократичний та партнерський стилі лідерства надають учням право голосу та вибору.

- Коли дитина має змогу впливати на те, що і як вона вивчає, вона з «об'єкта» педагогічного впливу перетворюється на «суб'єкта» власної освітньої траєкторії.

- Результат: Розвивається внутрішній локус контролю (Дж. Роттер) – переконання, що результати залежать від власних дій, а не від зовнішніх обставин. Це основа проактивної життєвої позиції.

15. Формування мотивації до навчання через лідерську позицію педагога

Мотивація – це «паливо» освітнього процесу. Лідерство є «системою запалювання», яка перетворює зовнішню мотивацію (оцінки, похвала, уникнення покарання) на внутрішню (інтерес, радість пізнання, самореалізація).

- Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory) Е. Десі та Р. Раяна:

- Ця теорія стверджує, що для внутрішньої мотивації людині потрібні три «психологічні поживні речовини»:

1. Автономія (почуття вибору та контролю над своїми діями).
2. Компетентність (почуття ефективності, «Я можу!»).
3. Приналежність (почуття зв'язку з іншими, прийняття).

- Як учитель-лідер «годує» ці потреби:

- Автономія: Надається через демократичний стиль, право вибору, делегування.

- Компетентність: Формується через «мислення зростання», створення «ситуацій успіху» та надання конструктивного, розвивального зворотного зв'язку (а не просто оцінки).

- Приналежність: Створюється через модель «лідера-служителя», емпатію, командотворчу роботу та безпечне середовище, де кожен відчуває себе цінним.

- Трансформаційне лідерство як джерело мотивації:

- Інтелектуальна стимуляція («А що, якби...?») пробуджує пізнавальну мотивацію (інтерес).

- Надихаюча мотивація (формування візії) дає учням сенс – вони розуміють, навіщо вони це вчать. Учитель-лідер пов'язує навчальний матеріал з реальним життям дитини (наприклад, «Ми вчимо дробі, щоб вміти чесно ділити піцу з друзями»).

Виховання соціальних і громадянських цінностей у дітей

Учитель-лідер розуміє, що його завдання – не лише «навчити» (освітня функція), але й «виховати» (ціннісна функція). У початковій школі це відбувається не через лекції про мораль, а через організацію життєдіяльності класу.

- Лідерство як прихований навчальний план (Hidden Curriculum):

- «Прихований навчальний план» – це те, чого учні навчаються опосередковано, через спостереження за правилами, ритуалами та стосунками у школі.

- Учитель-лідер свідомо конструює цей план.

- Якщо вчитель-лідер діє справедливо, він вчить справедливості.

- Якщо він дотримується слова, він вчить відповідальності.

- Якщо він визнає свої помилки («Так, діти, я тут помилився, давайте виправимо разом»), він вчить чесності, сміливості та демонструє, що помилятися – це не фатально.

- Якщо він організовує демократичне самоврядування (спільне прийняття правил), він закладає основи громадянської компетентності та поваги до процедур.

- Виховання цінностей через «лідерство-служіння»:

- Модель «лідера-служителя» (Модуль 3) є прямою демонстрацією емпатії, альтруїзму та поваги до гідності іншого.

- Коли вчитель-лідер організовує соціальні проекти (допомога притулку для тварин, збір макулатури, написання листів солдатам), він переводить ці цінності з теоретичної площини у практичну, дієву.

Розвиток учнівських лідерських якостей у початковій школі

Кінцева мета вчителя-лідера – не вести за собою послідовників, а вирощувати нових лідерів. У початковій школі це не означає підготовку «президентів класу», а розвиток лідерського потенціалу в кожній дитині.

- Від «Лідерства-Посади» до «Лідерства-Дії»:
 - Традиційний підхід: «староста класу».
 - Підхід учителя-лідера: Розподілене лідерство (Distributed Leadership). Кожен учень має можливість спробувати себе у лідерській ролі.
 - Інструменти:
 - Ротаційні ролі: Введення короткострокових ролей («лідер тижня», «помічник учителя», «медіатор конфліктів», «еко-патруль»), які регулярно змінюються.
 - Лідерство у малих групах: Під час проєктної роботи вчитель-лідер свідомо призначає «тихих» або невпевнених дітей на роль капітана, модератора чи спікера, надаючи їм підтримку (ситуаційне лідерство, стиль С3).
 - Делегування реальної відповідальності: Доручення учням самостійно провести «ранкове коло», організувати частину свята, провести опитування в класі.
 - Формування «Soft Skills» як основи лідерства:
 - Учитель-лідер розуміє, що основа лідерства – це комунікація, співпраця, критичне мислення та креативність (4К).
 - Вся його педагогічна діяльність (проєктна робота, дебати, парна робота, мозкові штурми) спрямована на розвиток саме цих навичок.

Висновок до Модуля 4: Вплив учителя-лідера є системним і глибоким. Він не лише покращує академічну успішність, а й фундаментально трансформує особистість учня: формує «мислення зростання», емоційну зрілість, внутрішню мотивацію та проактивну громадянську позицію. Найвищим показником успіху вчителя-лідера є його здатність розвивати лідерський потенціал у своїх учнів, готуючи їх до викликів майбутнього.

Звісно, переходимо до завершального модуля.

Цей модуль є прагматичним і світоглядним водночас. Ми маємо «заземлити» всі попередні теоретичні напрацювання (концепції, стилі, впливи) у складний контекст, в якому доведеться працювати майбутньому вчителю, та показати, як лідерство стає ключем не лише до ефективності, але й до професійного виживання та кар'єрного зростання.

Сучасні виклики та перспективи педагогічного лідерства

Виклики й перспективи педагогічного лідерства. Лідерство в освіті ніколи не було простим завданням, але у ХХІ столітті воно стикається з викликами безпрецедентного масштабу. Водночас, саме ці виклики відкривають нові перспективи для тих педагогів, хто готовий взяти на себе лідерську роль.

Основний виклик: «VUCA-світ» (Volatility – мінливість, Uncertainty – невизначеність, Complexity – складність, Ambiguity – неоднозначність), в якому живе сучасна освіта.

Основна перспектива: Запит суспільства на «адаптивну» освіту, здатну готувати дітей до цього «VUCA-світу». Традиційна модель «вчителя-транслятора» остаточно програла інтернету. Виживає і стає успішним лише «учитель-лідер», який виступає в ролі навігатора, коуча та мотиватора.

Виклики сучасної української школи: інклюзія, воєнний час, цифровізація освіти

Для українського вчителя початкової школи ці глобальні виклики конкретизуються у трьох ключових напрямках. Лідерство тут є не «додатковою опцією», а інструментом виживання та забезпечення якості освіти.

Виклик воєнного часу (кризове лідерство):

- Проблема: Порушення освітнього процесу, повітряні тривоги, «змішане» навчання (очно/дистанційно), травмовані діти, батьки та й самі вчителі. Потреба у створенні «острівця безпеки» у школі.

- Роль учителя-лідера:

- Лідер-Служитель: Пріоритет психологічної безпеки та емоційного благополуччя над академічними показниками. Розуміння, що травмована дитина не може ефективно вчитися.

- Адаптивність (Модуль 2): Здатність миттєво перемикатися між форматами (урок в класі, урок в укритті, асинхронний урок онлайн).

- Формування стійкості (Resilience): Вчитель-лідер демонструє власним прикладом спокій, зібраність та оптимізм. Він проводить з дітьми практики психологічної самодопомоги, перетворюючи кризу на досвід «подолання» та «зростання».

- Комунікація: Постійна, прозора та підтримуюча комунікація з батьками, багато з яких також перебувають у стресі або розлучені з дітьми.

2. Виклик цифровізації (цифрове лідерство):

- Проблема: Не просто «технології в класі», а фундаментальна зміна освітнього середовища. Ризики кібербулінгу, інформаційного перевантаження, цифрова нерівність, втрата «живого» спілкування.

- Роль учителя-лідера:

- Цифрова компетентність: лідер не просто «використовує Zoom», він педагогічно доцільно інтегрує цифрові інструменти (інтерактивні симуляції, гейміфікація, онлайн-проекти) для покращення, а не імітації навчання.

- Інноватор: він випробовує нові платформи, ділиться знахідками з колегами, стає «агентом змін» у своєму колективі.

- Наставник з медіаграмотності: Лідер навчає учнів початкової школи (на доступному рівні) основ критичного мислення: як відрізнити факт від фейку, що таке «приватність» в інтернеті, як поводитися етично у цифровому просторі.

Виклик інклюзії (інклюзивне лідерство)

- Проблема: перехід від «інтеграції» (коли дитина з ООП «пристосовується» до системи) до «справжньої інклюзії» (коли система «пристосовується» до потреб кожної дитини). Робота з різноманітністю (діти з ООП, діти-біженці (ВПО), діти з різним культурним бекграундом).

- Роль учителя-лідера:

- Емпатія та модель «Лідера-Служителя»: створення атмосфери «безумовного прийняття» в класі. Лідер формує культуру, де «інакшість» – це норма і цінність, а не проблема.

- Організатор: Ефективна співпраця з командою супроводу (асистентом вчителя, психологом, логопедом). Лідер не «делегує» дитину з ООП асистенту, а спільно з ним будує освітню траєкторію для всього класу.

- Диференціація та індивідуалізація: Лідер володіє інструментами Universal Design for Learning (UDL) – Універсального дизайну в навчанні, адаптуючи методи, матеріали та способи оцінювання для всіх учнів.

Необхідність розвитку гнучких лідерських навичок у вчителів

Виклики, описані вище, неможливо подолати, маючи лише «hard skills» (знання математики чи мови). Вони вимагають «soft skills» (гнучких навичок), які є ядром лідерської компетентності.

- Критичне мислення: Для аналізу ситуації та прийняття рішень в умовах невизначеності.

- Емоційний інтелект: Для управління власним стресом та створення безпечного середовища для травмованих дітей.

- Комунікація та співпраця: Для ефективної роботи з батьками, колегами, асистентами.

- Адаптивність та гнучкість: Для постійної зміни форматів та інструментів навчання.

- Креативність: Для пошуку нестандартних рішень в умовах обмежених ресурсів.

Висновок: Сучасна школа вимагає від учителя бути лідером-трансформером, здатним адаптуватися, керувати кризами та створювати сенси у хаотичному світі.

Перспективи кар'єрного зростання вчителя через лідерську активність

В освіті кар'єра буває вертикальною (адміністративною) та горизонтальною (експертною). Лідерство є ключем до обох.

1. Горизонтальне кар'єрне зростання (експертне лідерство):

- Сутність: Стати високооплачуваним, визнаним майстром у своїй справі, не обіймаючи адміністративних посад.

- Шляхи реалізації:

- Сертифікація: Успішне проходження сертифікації вчителів (ЗНО + вивчення практики) є прямим підтвердженням лідерських компетенцій (рефлексії, інноваційності). Це дає +20% до зарплати.

- Менторство/Наставництво: Вчитель-лідер стає наставником для молодих колег, методистом, тренером НУШ, експертом освітніх громадських організацій.

- Освітнє підприємництво: Створення власного блогу, YouTube-каналу, розробка авторських курсів, дидактичних матеріалів (на платформах «Всеосвіта», «НаУрок»). Це монетизація свого експертного лідерства.

2. Вертикальне кар'єрне зростання (Адміністративне лідерство):

- Сутність: Перехід на управлінські посади.
- Шляхи реалізації:
 - Керівник методичного об'єднання (шкільного, районного).
 - Заступник директора.
 - Директор школи (за новим законом – виключно на конкурсній основі, де лідерські компетентності є ключовими).

Лідерська активність як фундамент кар'єри:

- Видимість: Лідер не «сидить тихо». Він бере участь у конкурсах («Учитель року»), презентує свій досвід на конференціях, пише статті, веде проєкти. Це створює його професійний бренд.
- Нетворкінг: Лідер будує мережу професійних контактів, яка відкриває нові можливості.
- Довіра: Лідер (чи то педагогічний, чи то адміністративний) будує свою кар'єру не на «лояльності» до керівництва, а на авторитеті та довірі колективу, батьків і учнів. Це значно стійкіша модель.

Педагогічне лідерство в початковій школі – це не посада і не риса характеру, а свідомо професійна позиція та набір розвинених компетентностей.

Воно починається з гуманістичної моделі «лідера-служителя», який створює безпечне та розвивальне середовище; реалізується через гнучке застосування демократичного, трансформаційного та ситуаційного стилів. Його головним результатом є трансформація особистості учня – формування внутрішньої мотивації, «мислення зростання» та суб'єктної позиції.

В умовах сучасних українських викликів – війни, інклюзії та цифровізації – лідерство стає ключовою умовою ефективності педагога. І, зрештою, саме розвиток лідерської компетентності є найбільш надійним шляхом до успішного кар'єрного зростання вчителя, як в експертній, так і в адміністративній площині.