

УДК 37.091:005.591.452]:316.46

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/73-2-45>

**Марія ІВАНЧУК,**

*orcid.org/0000-0002-8104-9724*

доктор психологічних наук,

професор кафедри педагогіки та методики початкової освіти

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

(Київ, Україна) *maria.ivanchuk@chnu.edu.ua*

**Ольга ТРЕТЯК,**

*orcid.org/0000-0002-1160-055X*

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри дошкільної та початкової освіти

Інституту післядипломної освіти Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

(Київ, Україна) *o.tretiak@kubg.edu.ua*

## ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОСВІТЯН

У статті висвітлено результати наукового дослідження лідерства у процесі партнерської взаємодії освітян. У наш час педагогічні працівники повинні мати не лише високий рівень професіоналізму, а й формувати лідерський стиль організації власної діяльності та готовності до самостійних ціннісних рішень. Побудова успішного партнерського простору є одним із головних напрямків діяльності всіх учасників освітнього процесу. Педагогіка партнерства та успішна діяльність педагогів немислимі без активізації лідерства. Охарактеризовано зміст партнерської взаємодії та готовність педагогічних працівників до партнерської взаємодії в закладах освіти. Обґрунтовано, що партнерська взаємодія під керівництвом лідера характеризується безпосереднім впливом суб'єктів одне на одного, що породжує співпрацю, засновану на взаємовигоді та рівноправності, з метою досягнення спільної мети. Розкрито досвід формування готовності до партнерської взаємодії педагогічних працівників під керівництвом лідера. Порівняння результатів констатувального етапу дослідження засвідчило ефективність лідерства до партнерської взаємодії освітян. Формування цих найголовніших рис не можливе без тісної партнерської співпраці всіх учасників освітнього процесу і громадськості. Від лідерської позиції керівника залежить не тільки ефективність роботи освітньої організації, а й його задоволеність роботою та злагодженість партнерської взаємодії у виконанні завдань. Система розвитку лідерських якостей у педагогічних працівників у закладах освіти має забезпечити формування у них лідерського світогляду та отримання досвіду партнерської взаємодії. Зроблено висновок про те, що одним із інноваційних стилів управління освітньою організацією повинен стати лідерський стиль, який здатний стимулювати інноваційну поведінку педагогів, забезпечувати використання новачків на всіх рівнях організації.

**Ключові слова:** лідерство, партнерська взаємодія, освітні організації, педагогічні працівники, стиль управління.

**Maria IVANCHUK,**

*orcid.org/0000-0002-8104-9724*

Doctor of Psychological Science,

Professor at the Department of Pedagogy and Methodology of Primary School Teaching

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

(Kyiv, Ukraine) *maria.ivanchuk@chnu.edu.ua*

**Olha TRETIAK,**

*orcid.org/0000-0002-1160-055X*

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Preschool and Elementary Education

Institute of In-Service Education of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

(Kyiv, Ukraine) *o.tretiak@kubg.edu.ua*

## RESEARCH ANALYSIS OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF EDUCATIONAL PARTNERSHIP

*The article highlights the results of a scientific study of leadership in the process of partnership interaction of educators. Nowadays, teaching staff must not only have a high level of professionalism, but also form a leadership style of organizing their own activities and readiness for independent value decisions. Building a successful partnership space is one of the main activities of all participants in the educational process. Pedagogy of partnership and successful activities of teachers are unthinkable without activation of leadership. The content of partnership interaction and the readiness of pedagogical workers for partnership interaction in educational institutions are characterized. It is substantiated that partnership interaction under the leadership of a leader is characterized by the direct influence of subjects on each other, which generates cooperation based on mutual benefit and equality, with the aim of achieving a common goal. The experience of formation of readiness for partnership interaction of pedagogical workers under the leadership of the leader is disclosed. A comparison of the results of the ascertainment stage of the study proved the effectiveness of leadership to the partnership interaction of educators. The formation of these most important features is not possible without close partnership cooperation of all participants in the educational process and the public. Not only the effectiveness of the work of the educational organization depends on the leader's leadership position, but also his job satisfaction and the coherence of partnership interaction in the performance of tasks. The system of development of leadership qualities of pedagogical workers in educational institutions should ensure the formation of a leadership worldview in them and the acquisition of experience in partnership interaction. It was concluded that one of the innovative management styles of an educational organization should be a leadership style capable of stimulating the innovative behavior of teachers, ensuring the use of innovations at all levels of the organization.*

**Key words:** leadership, partnership interaction, educational organizations, teaching staff, management style.

**Постановка проблеми.** Серед актуальних педагогічних проблем є не лише проблеми партнерської взаємодії у складному суперечливому світі, але й гостра необхідність розуміння сутнісного значення лідерства як унікального соціально-психологічного феномену сучасності, а саме – розвиток лідерських якостей людини, яка виявляє бажання щодо оволодіння новими компетентностями для досягнення подальших професійних звершень. Сучасний заклад освіти може розвиватися лише на основі нових ідей і підходів до створення успішного партнерського простору, який відповідає потребам часу. Саме лідерство – це відношення, воно вже передбачає партнерську взаємодію між людьми. Лідерство розгортається у стосунках між людьми. Таким чином проявляється синергічний ефект від співпраці лідера та членів колективу в партнерській взаємодії. Тому лідерство залежить від домінуючого типу міжособистісних взаємозв'язків і тієї діяльності, на основі якої вони виникають. Значний вплив на ефективність і злагодженість партнерської взаємодії в освітній організації, на виконання завдань та прийняття рішень відіграє лідерська позиція керівника.

**Аналіз досліджень.** Питання ролі лідера у процесі партнерської взаємодії є не новим, його віднаходимо у науковому доробку як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, парадигму лідерства в освіті досліджують науковці А. Єрмоленко, С. Нестуля, В. Огнев'юк, Н. Семченко, В. Жигір та ін. А основні аспекти розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників розкривають наукові розвідки Б. Головешка,

О. Романовського, Ж. Таланової, В. Міляєвої та ін. Вчені мають спільні погляди на розуміння феномену лідерства та акцентують увагу на тотожних лідерських якостях, які необхідні лідеру для організації партнерської взаємодії.

Провідний аналіз наукової літератури свідчить, що від стилю управління керівника-лідера, залежить рівень партнерської взаємодії: здатність освітян приймати спільні рішення і досягати взаємозалежності членів колективу, групової взаємодії, взаємної поваги, толерантних стосунків, референтності щодо один одного і це в підсумку впливає на процес реалізації колективної мети. А керівником-лідером може бути тільки та особистість, яка може проявити найбільш важливі особистісні риси для тієї групи в якій вона є, має ціннісні орієнтири, які властиві цій групі, здатна привести групу послідовників до вирішення тих або інших групових проблем і задач.

Управління освітою – це цілеспрямована зміна її стану. Ефективне й результативне управління потребує знання природи об'єкта управління, наявності відповідної інформації для прийняття управлінських рішень, механізмів і ресурсів їх реалізації (Енциклопедія освіти, 2008). Психологічні та функціональні відмінності між керівником і лідером, що передбачають три типи ситуацій, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя й діяльності групи відображені в дослідженнях Заболотної О.А. Вчена виділяє такі варіанти ситуацій: 1) лідер і керівник можуть бути різними особами, які не знаходять спільних точок взаємодії, що невідворотно призводитиме до зниження успішності діяльності групи та гармоніза-

ції міжособистісних стосунків; 2) лідер і керівник можуть бути різними особами, але в ситуації розподілення ролі лідера й менеджера між різними людьми вони знаходять точки взаємодії на основі взаємодопомоги та компромісів, тоді група працюватиме успішно, відчуваючи дух змагання та суперництва; 3) ролі лідера і керівника збігаються в одній особі, і в цьому випадку група працюватиме як єдина команда, стане віддана своєму керівникові в діяльності й буде найбільш гармонійною з погляду людських стосунків (Заболотна, 2021: 86).

Практично кожен дослідник управління галуззю освіти робив (і робить) спроби щодо визначення цього явища.

Наприклад Burns, R.W., вважає, що сучасний учитель має бути інноватором й легко сприймати мінливі умови розвитку освіти. Однією із основних умов розвитку високоякісних викладачів-лідерів є партнерство між школами та університетами, яке має реалізовувати нинішня система вищої освіти (Burns, 2018).

Також важливим є спільний підхід до розвитку та підтримки професійних навчальних спільнот у школах, що є продовженням розвитку лідерського потенціалу вчителів (Modeste, Nguyen, Nafziger, Hermansen, 2022).

Зарубіжні автори роблять акцент на соціально-психологічному аспекті справи, на тому, що більше характерно для лідера (на неофіційних стосунках між лідером й тими, кого він очолює). Вітчизняні ж науковці більше уваги приділяють офіційній вертикалі керівництва, але помітно недооцінюють важливість неформальних стосунків і роль неформальних лідерів (Клочко, 2022: 123).

У таблиці 1 представлено лідерські якості керівника освітньої організації, які розділено на

три рівні розвитку лідера: індивідуальний, внутрішньо групової взаємодії та творчий, кожен з яких містить компоненти, які представлені набором лідерських якостей керівника.

Досліджуючи партнерську взаємодію як інноваційний компонент Нової української школи, Починок Є.А. звертає увагу на необхідне виконання таких умов: створення позитивного мікроклімату спілкування, використання інноваційних форм та методів взаємодії, різноманіття взаємовпливів, відкритість та демократичність спілкування, забезпечення права на автономну діяльність і захист своїх ідей, рефлексія у спілкуванні (Починок, 2023: 100). Проте зауважимо, що педагогіка партнерства реалізується при наявності педагогічних, психологічних, організаційно-правових компонентах (Третяк, 2023: 85). А успішність та ефективність партнерської взаємодії значним чином залежить не тільки від означених факторів, а, насамперед, від професійно-особистісної готовності самих освітян та їх керівника-лідера.

Останнім часом керівників закладів освіти усе частіше ототожнюють із менеджерами. Концепція керівника – менеджера має утилітарний відтінок: які засоби та ресурси найкращі для досягнення визначеної мети розвитку закладу освіти. Фундатори менеджменту стверджують, що для того, щоб бути менеджером, не потрібні ні геніальність, ані героїзм. Для цього треба тільки наполегливість, цілеспрямованість, працьовитість, розум, аналітичні здібності і, мабуть, найголовніше – толерантність й добра воля (Управ. закл. освіти, 2022: 13).

Сучасний учитель – це соціальний лідер, який виконує функції як управлінця, менеджера, так і організатора. На нього покладена значна відповідальність за реалізацію основної мети – усебічно

Таблиця 1

**Лідерські якості керівника освітньої організації (автор Клочко А.О. (2020))**

Індивідуальний рівень	Індивідуально-особистісний компонент				
	Активність і домінування	Впевненість і самовпевненість в собі	Рефлексивність	Прагнення до успіху	Готовність до ризиків
Рівень внутрішньо-групової взаємодії	<b>Професійно-харизматичний компонент</b>		<b>Соціально-психологічний компонент</b>		
	Професіоналізм у розв'язанні управлінських задач		Комуникативна компетентність		
	Здатність впливати на людей		Діюча емпатія		
	Довіра до людей		Емоційна стриманість		
	Здатність організувати та вести за собою команду		Міжособистісна чуттєвість		
Творчий рівень	<b>Креативно-лідерський компонент</b>				
	Креативність, гнучкість у поведінці		Креативність, гнучкість у поведінці		

розвиненої, компетентної особистості, яка здатна реалізувати свій потенціал і стати гідним членом суспільства.

Актуальності набула проблема формування професійної культури керівників-лідерів закладів освіти на гуманістичних засадах й готовності до впровадження відповідних інноваційних технологій управління.

**Метою нашої статті** – є дослідницький аналіз лідерства у процесі партнерської взаємодії освітян.

**Виклад основного матеріалу.** У роботі був використаний цілий комплекс взаємодоповнюючих методів і методик дослідження, зокрема: бесіда, самооцінювання, спостереження, інтерв'ювання, онлайн анкетування, тестування.

На етапі констатувального експерименту під час дослідницького аналізу лідерства у процесі партнерської взаємодії освітян взяли участь 107 досліджуваних міста Києва. З них із педагогічним стажем до 5 років – 8 осіб (7,5%), до 10 років – 9 особи (8,4%), до 20 років – 31 особа (29,0%), до 30 років – 24 особи (22,4%), більше

30 років – 35 осіб (32,7%). Жіночої статті 99 осіб (92,5%), а чоловічої – 8 осіб (7,5%) (рис. 1).

У онлайн анкетуванні взяли участь освітяни таких спеціальностей: учителі – 56 (62,3%), вихователі ЗДО – 14 (13,1%), вихователі ГПД – 3 (3,1%), помічники вчителя – 2 (2,1%), заступники директора – 10 (9,3%), викладачі ЗВО – 9 (8,2%), директори – 3 (2,3%), методисти – 10 (9,6%).

Під час спостережень та інтерв'ювання нами було з'ясовано, про отримання необхідної підготовки до лідерства та партнерської взаємодії під час навчання у ЗВО. Аналізуючи результати, дійшли висновку, що тільки у – 50% педагогічних працівників пройшли таку підготовку під час навчання у ЗВО.

Суттєвим доповненням нашого дослідницького аналізу лідерства у процесі партнерської взаємодії освітян стало і самооцінювання за допомогою опитувальника «Про стиль поведінки у колективі». Нами було визначено готовність педагогічних працівників зайняти лідерську позицію у своїх освітніх закладах (рис. 2).

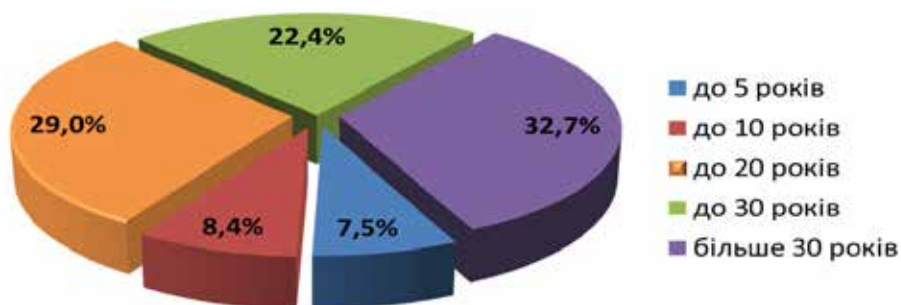


Рис. 1. Про досвід роботи у закладі освіти учасників освітнього процесу

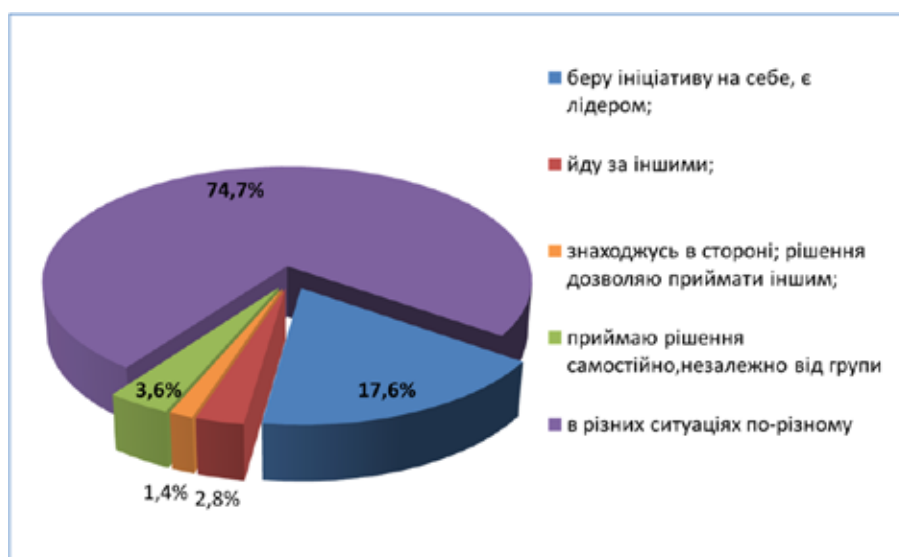


Рис. 2. Про стиль поведінки себе в колективі

З даних, представлених на рис. 2, бачимо, що більшість педагогічних працівників, зокрема 79 (74,6%) з-поміж запропонованих тверджень поводять себе в різних ситуаціях по-різному. Така відповідь пов'язана з небажанням брати на себе відповідальність, а також відсутність стратегічного мислення. Звідси випливає, що педагогічні працівники не володіють знанневим та практичним інструментарієм, який допоміг би їм брати ініціативу на себе і бути лідером. У бесіді з педагогічними працівниками, які обрали таку позицію, було з'ясовано, що вони орієнтуються на офіційну владу керівника, дотримуються чітких інструкцій є виконавцями чітко поставлених перед ними завдань.

Педагоги, які убачають свою роль насамперед як наставника педагогів, котрі у свою чергу відчувають відповідальність за виконання своєї роботи – 18 осіб (17,6%) – вони беруть ініціативу на себе та вважають себе лідером. Для таких педагогічних працівників характерним є вміння повести за собою колектив, організувати партнерську взаємодію, враховувати індивідуальні якості працівників, створювати умови для самовираження персоналу та справедливо оцінювати їхню працю.

Характерним є те, що лише 6 осіб (3,6%) – приймають рішення самостійно, незалежно від групи, це ті педагоги які ідеально поєднують лідерські якості, які необхідні сьогодні сучасному керівнику-лідеру освітніх закладів.

А 3 особи (2,8%), які йдуть за іншими – вказує на проблеми зі сформованістю готовності педаго-

гічних працівників виконувати не лише функції відповідно до своєї діяльності та професійних обов'язків, а й бути лідером у своєму колективі. А тих, що знаходяться взагалі в стороні й рішення дозволяють приймати іншим – 1 (1,4%).

Використана нами «Методика незакінчених речень» допомогла з'ясувати рівень розуміння освітянами основного поняття: «лідер».

Необхідно було завершити речення: «Лідер той хто володіє ...» (рис. 3).

Дані, наведені у таблиці 1, свідчать про суттєву різницю у трактуванні поняття «лідер». Наприклад 57 осіб (54,2%) вважають, що лідер, це той, хто володіє владою авторитету, 39 осіб (36,4%) вважають, що лідер, це той хто володіє владою компетенцій, 7 осіб (7%) вважають, що лідер, це той володіє владою впливу, 1 особа (0,9%) вважає, що лідер, це той володіє владою керівного положення, 1 особа (0,9%) вважає, що лідер, це той володіє владою нагородження, 1 особа (0,1%) вважає, що лідер, це той володіє владою примусу.

З метою з'ясування параметрів взаємодії керівників з підлеглими та стилю керівництва в освітньому закладі в якому працюють педагогічні працівники, нами було проведено тестування (рис. 4).

З аналізу діаграми легко переконалися у тому, що домінує демократичний стиль керівництва в освітніх закладах. Але, якщо взяти параметри: ставлення до підбору кадрів та ставлення до дисципліни, то це – (31,8%) – авторитарний стиль керівництва. Додавши ще ліберальний стиль – (9,3%), то матимемо всі – (41,1%). Авторитарний стиль у (26,2%) – у способі доведення рішення до

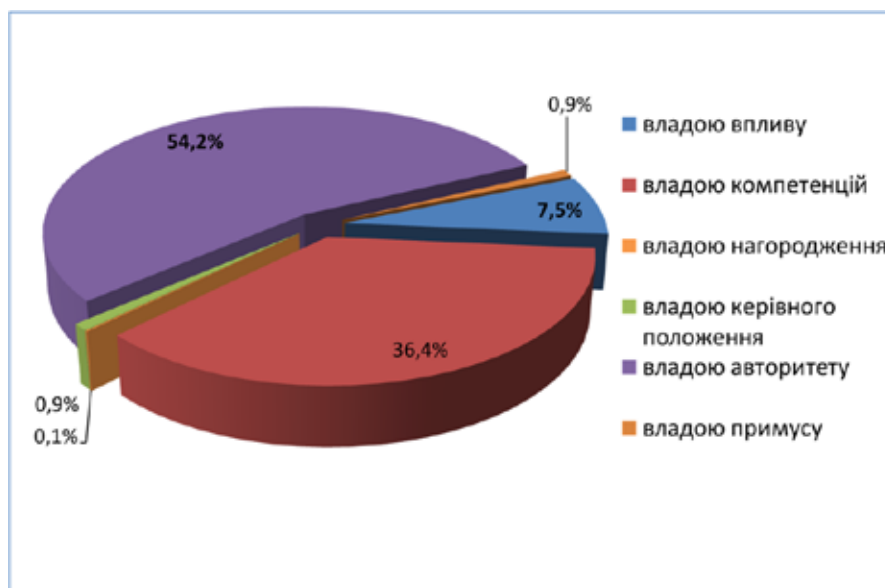


Рис. 3. Рівень розуміння педагогічними працівниками поняття «лідер»



Рис. 4. Параметри взаємодії керівників з підлеглими. Стиль керівництва в освітніх закладах

виконавців, у (23,4%) – ставлення до недосконалості власних знань, у (22,4%) – при ухваленні рішень.

Під час бесіди з освітянами з'ясували їхнє аргументування, розуміння, бачення – «що означає бути лідером». На їх думку це володіти певними якісними характеристиками, зокрема такими як: критичний спосіб мислення – (56,3%), далекоглядність – (47,2%), упевненість у власних можливостях та адекватна самооцінка – (67,8%), цілеспрямованість – (50,4%), мобільність – (46,5%), зосередженість та вміння переключатися з одного виду діяльності на інший – (36,6%), наявність позитивних соціальних установок – (25,1%), витривалість – (26,9%), рішучість – (66,7%), гнучкість – (16,9%), здатність до творчості й інноваційності – (58,2%), відсутність конфліктних і агресивних характеристик у поведінці – (76,3%), емоційна стриманість – (35,6%), довіра до людей – (42,6%), міжособистісна чуттєвість – (55,9%), здатність організувати та вести за собою команду – (73,6%).

Усі ці лідерські якості разом можуть стати міцною основою для моделі партнерської взаємодії, за якою освітяни знайдуть сили для руху вперед.

**Висновки.** Здобуті нами експериментальні дані, дозволяють зробити висновок, що у сучасній соціокультурній ситуації будь-який педагогічний працівник, незалежно від посади й статусу, повинен мати лідерський потенціал щодо формування особистості нового типу: наполегливої, цілеспря-

мованої, відповідальної. Розвиток лідерського потенціалу залежить як від рівня сформованості особистісних лідерських якостей, так і від професійних.

Лідерський стиль педагогічної діяльності має ґрунтуватися на любові, довірі, партнерстві. Тому побудова успішного партнерського простору і буде одним із головних напрямків діяльності всіх учасників освітнього процесу. Це сприятиме впровадженню інноваційних підходів до роботи з персоналом, які дозволять максимально ефективно використовувати трудовий потенціал педагогів, заохочувати ініціативу, формувати організаційну культуру та розвивати лідерів, створювати умови для самовдосконалення та творчості (Мармаза, 2021: 10). Формування цих найголовніших рис не можливе без тісної партнерської співпраці всіх учасників освітнього процесу і громадськості.

Система розвитку лідерських якостей педагогічних працівників у закладах освіти має забезпечити формування у них лідерського світогляду та отримання досвіду партнерської взаємодії. Пріоритетними елементами формування лідерських якостей виступають психологічні особливості мотиваційно-ціннісної сфери особистості та психолого-педагогічні особливості фахової «Я-концепції» педагогічних працівників закладів освіти.

Результати проведеного дослідження не вичерпують усіх аспектів означеної проблеми. Оброблені дані констатувального етапу експерименту

свідчать про необхідність розроблення та апробації завдань, спрямованих на підвищення рівня лідерських якостей педагогічних працівників для партнерської взаємодії. Одним із інноваційних стилів управління освітньою організацією повинен стати лідерський стиль, який здатний стимулювати інноваційну поведінку педагогів, забез-

печувати використання новацій на всіх рівнях організації. Перспективи дослідження ми бачимо в імплементації кращого досвіду та в розробці тренінгових занять, вебінарів, модулів Інститутами післядипломної освіти для компетентного зростання освітян з лідерства у процесі партнерської взаємодії.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burns, R.W. Teacher Leader Preparation and Development in PDS: Themes and Recommendations, Hunzicker, J. (Ed.) Teacher Leadership in Professional Development Schools, Emerald Publishing Limited, Bingley. 2018. P. 277–288. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-403-520181021> (дата звернення 05.03.2024).
2. Енциклопедія освіти Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
3. Заболотна В.О. Основи лідерства в контексті вміння спрямувати зусилля працівників організації на досягнення мети. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. Київ : Гнозис, 2021. С. 86–112
4. Ключко А. О. Роль лідерства в освітніх організаціях в умовах організаційних змін. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Випуск 6, С. 120–125, С. 123. URL: <http://surl.li/rfccc> (дата звернення 05.03.2024).
5. Ключко А.О. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Соціальна психологія; психологія соціальної роботи*. 2020. Том 31 (70) № 3, С. 84. URL: <http://surl.li/rhjhl> (дата звернення 07.03.2024).
6. Мармаза О.І. Гуманістичний контент удосконалення взаємодії керівника закладу освіти з персоналом. *Джерело педагогічних інновацій. Формуємо партнерську взаємодію. Науково-методичний журнал. Харків: Харківська академія неперервної освіти*. Випуск № 2. 2021. С. 10. URL: <http://surl.li/revwu> (дата звернення 05.03.2024).
7. Modeste, M.E., Nguyen, C., Nafziger, R.N., & Hermansen, J. Socially distributed leadership in elementary schools: teacher and staff leadership practice in Denmark and the USA. *Journal of Educational Administration*, 60, 2, 2022. P. 188–206. URL: <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2020-0243> (дата звернення 05.03.2024).
8. Починок Є.А. Партнерська взаємодія як інноваційний компонент Нової української школи. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, Вип. 1, 2023. с. 95–102, С. 100. URL: <http://surl.li/rjgok> (дата звернення 05.03.2024).
9. Третяк О.П., Смольникова Г.В. Діагностика сформованості компетентності педагогічного партнерства у вчителів початкової школи. *Збірник наукових праць Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Україна. 2023. Вип. 1(9), С. 85.
10. Управління закладом освіти. Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / Немченко С.Г., Крижко В.В., Боднар О.С., Радул В.В., Старокожко О.М., Кондратенко Ю.І. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. С. 23. URL: <http://surl.li/lamkr> (дата звернення 05.03.2024).

### REFERENCES

1. Burns, R.W. (2018). Teacher Leader Preparation and Development in PDS: Themes and Recommendations, Hunzicker, J. (Ed.) Teacher Leadership in Professional Development Schools, Emerald Publishing Limited, Bingley. 2018. P. 277–288. URL: <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-403-520181021> (data zvernennia 05.03.2024).
2. Entsiklopediia osvity (2008). [Encyclopedia of education]. Akad. ped. nauk Ukrainy; holovnyi red. V. H. Kremen. Kyiv : Yurinkom Inter, 1040 p. [in Ukrainian].
3. Zabolotna V.O. (2021). Osnovy liderstva v konteksti vminnia spriamuvaty zusyillia pratsivnykiv orhanizatsii na dosiahnennia mety. [The basics of leadership in the context of the ability to direct the efforts of the organization's employees to achieve the goal]. *Psykhologichni osnovy upravlinnia personalom : navch. posib*. Kyiv : Hnozys. P. 86–1122. [in Ukrainian].
4. Klochko A. O. (2022). Rol liderstva v osvitykh orhanizatsiakh v umovakh orhanizatsiinykh zmin. [The role of leadership in educational organizations in the conditions of organizational changes]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykhologii, prava*. Vypusk 6, P. 120–125, P. 123. URL: <http://surl.li/rfccc> (data zvernennia 05.03.2024). [in Ukrainian].
5. Klochko A.O. (2020). Liderstvo yak innovatsiinyi styl upravlinnia menedzhera osvithoi orhanizatsii. [Leadership as an innovative management style of the manager of an educational organization]. *Sotsialna psykhologhiia; psykhologhiia sotsialnoi roboty*. Tom 31 (70) № 3, P. 84. URL: <http://surl.li/rhjhl> (data zvernennia 07.03.2024). [in Ukrainian].
6. Marmaza O.I. (2021). Humanistychnyi kontent udoskonalennia vzaiedodii kerivnyka zakladu osvity z personalom. [Humanistic content of improving the interaction of the head of the educational institution with the staff]. *Dzherelo pedahohichnykh innovatsii. Formuiemo partnersku vzaiedodiu*. *Naukovo-metodychnyi zhurnal*. Kharkiv: Kharkivska akademiia neperervnoi osvity. Vypusk № 2. P. 10. URL: <http://surl.li/revwu> (data zvernennia 05.03.2024). [in Ukrainian].
7. Modeste, M.E., Nguyen, C., Nafziger, R.N., & Hermansen, J. (2022). Socially distributed leadership in elementary schools: teacher and staff leadership practice in Denmark and the USA. *Journal of Educational Administration*, 60, 2/ P. 188–206. URL: <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2020-0243> (data zvernennia 05.03.2024).



8. Pochynok Ye.A. (2023). Partnerska vzaiemodiia yak innovatsiinyi komponent Novoi ukrainskoi shkoly. [Partnership interaction as an innovative component of the New Ukrainian School]. Akademichni studii. Seriia "Pedahohika", Vyp. 1, 2023. P. 95–102, P. 100. URL: <http://surl.li/rgjok> (data zvernennia 05.03.2024). [in Ukrainian].
9. Tretyak O.P., Smolnykova H.V. (2023). Diahnostyka sformovanosti kompetentnosti pedahohichnoho partnerstva u vchyteliv pochatkovoї shkoly. [Diagnostics of the formation of pedagogical partnership competence among primary school teachers]. Zbirnyk naukovykh prats Psykholoho-pedahohichni problemy suchasnoi shkoly. Umanskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Pavla Tychyny, Ukraina. Vyp. 1(9), P. 85. [in Ukrainian].
10. Upravlinnia zakladom osvity. (2022). [Management of an educational institution]. Pidruchnyk dlia zdobuvachiv druhoho rivnia vyshchoi osvity pedahohichnykh universytetiv / Nemchenko S.H., Kryzhko V.V., Bodnar O.S., Radul V.V., Starokozhko O.M., Kondratenko Yu.I. 2-e vyd. pererob. i dopov. Berdiansk: BDPU. 506 c. P. 23. URL: <http://surl.li/lamkp> (data zvernennia 05.03.2024). [in Ukrainian].