

*Теорія*

ISSN 2078-7782

*і практика*

**У ПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНИМИ  
СИСТЕМАМИ**

ФІЛОСОФІЯ  
ПСИХОЛОГІЯ  
ПЕДАГОГІКА  
СОЦІОЛОГІЯ

**4' 2022**

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ:  
філософія, психологія, педагогіка, соціологія**  
**Щоквартальний науково-практичний журнал 4'2022**  
Видання засновано 2000 р.

**Головний редактор:**  
**Романовський О.Г.**, член-кор. НАПН, д-р пед. наук

**Координаційна рада:**  
**Сокол Є. І.**, член-кор. НАН України, д-р техн. наук (заст.гол.ред.)  
**Товажнянський Л.Л.**, член-кор. НАН України, д-р техн. наук (заст.голови)  
**Андрущенко В.П.**, акад. НАПН України, д-р філос. Наук  
**Бабаєв В.М.**, акад. НАПН України, д-р наук з держ. управління  
**Бойчук Ю. Д.**, член-кор. НАПН, д-р пед. наук  
**Биков В.Ю.**, акад. НАПН України, д-р техн. наук  
**Гардоцька Т.**, хабілітований д-р наук (Польща)  
**Гліаш Н.**, д-р техн. наук, (Румунія)  
**Коваленко О.Е.**, д-р пед. наук  
**Копитов Р.А.**, д-р інж. наук (Латвія)  
**Кучабський О. Г.**, д-р наук з держ. управ. (Польща)  
**Луговий В.І.**, акад. НАПН України, д-р пед. наук  
**Масирова Р.Р.**, акад. МАНПО, д-р пед. наук (Казахстан)  
**Олав Аарна**, д-р екон. наук (Естонія)  
**Сеппо Холтта**, д-р наук (Фінляндія)  
**Фетинюк В.** д-р економ. наук (Молдова)

**Держвидання**  
Свідоцтво: **КВ №5212**  
від **18.06.2001 р.**

**Засновники видання:**  
Національний технічний університет „Харківський політехнічний інститут”,  
Харківський національний педагогічний університет ім.Г.С.Сковороди,  
Українська інженерно-педагогічна академія

**Видається за рішеннями Вчених рад, протоколи:**  
НТУ “ХПІ” №10 від 20.12.2022  
ХНПУ ім.Г.С.Сковороди № 10 від 12.12.2022  
УПА № 5 від 19.12.2022

## З М І С Т

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ**

- Романовський О. Г., Лапузіна О. М.* Проблемно-орієнтоване навчання та його роль у процесі підготовки майбутніх лідерів-професіоналів у технічних університетах України..... **3**
- Підбуцька Н. В., Книш А. С., Богдан Ж. Б.* Ресурси резильєнтності майбутніх психологів, що займаються волонтерською діяльністю під час воєнного стану..... **16**
- Грень Л. М., Курбанова М.* Шляхи формування професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук у закладах вищої освіти: порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду ..... **26**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ’ЄКТУ**

- Резнік С. М., Ігнатюк О. А., Солодовник Т. О.* Взаємозв’язок лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України з їхньою навчальною мотивацією та лідерським стилем педагогів..... **39**
- Черкашин А. І.* Історична ретроспектива феномену лідерства у контексті підготовки майбутніх фахівців державної служби з надзвичайних ситуацій..... **51**
- Нечипорук Л. І.* Міжсекторна взаємодія у наданні соціальних послуг в умовах війни..... **65**

### **ФІЛОСОФСЬКІ, АНТРОПОЛОГІЧНІ ТА ЗАГАЛЬНОМЕТОДИЧНІ ПАРАДИГМИ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ**

- Грень Л. М., Грибко О. В.* Державна політика у сфері освіти: шляхи реалізації ..... **75**
- Оксенюк О. В.* Соціальне партнерство як основа забезпечення результативності дуальної освіти ..... **90**

### **РЕЦЕНЗІЇ НА ВИКОНАНІ У МЕЖАХ ГАЛУЗЕВОГО СПРЯМУВАННЯ ЖУРНАЛУ НАУКОВІ ПРАЦІ**

- Бабаєв В. М.* Рецензія на монографію Мороз С. А. “Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання”..... **101**
- Szyplowska-Porczyńska A.* Review Monograph “Quality Assurance in Higher Education: Governance Mechanisms and Practice of Their Application” (original title: *Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання*) by Ms Svitlana Moroz..... **105**

<b>Редакційна колегія:</b>	<b>C O N T E N T S</b>
<p><b>Мороз В.М.</b>, д-р наук з держ. управління (<i>відповідальний секретар, заст.. гол. ред. з держ. упр.</i>)  <b>Бех І.Д.</b>, академік НАПН України, д-р психол. наук  <b>Беспарточна О.І.</b>, канд. пед. наук  <b>Большакова А.М.</b>, д-р психол. наук  <b>Гордієнко-Митрофанова І.В.</b>, д-р психол. Наук  <b>Грень Л.М.</b>, д-р наук держ. упр.  <b>Євтушенко Н.В.</b>, д-р. пед. наук  <b>Золотухіна С.Т.</b>, д. пед. наук  <b>Ігнатюк О.А.</b>, д-р пед. наук  <b>Іонова О.М.</b>, д-р пед. наук  <b>Кармінська-Белоброва М.В.</b>, канд. наук з держ. упр.  <b>Квасник О.В.</b>, канд. пед. наук  <b>Кузнєцов М.А.</b>, д-р психол. наук  <b>Книш А.Є.</b>, канд. псих. наук  <b>Лозовой В.О.</b>, д-р філос. наук  <b>Ничкало Н.Г.</b>, академік НАПН України, д-р пед. наук  <b>Підбуцька Н.В.</b>, заст. гол.  <b>Поясок Т.Б.</b>, д-р пед. наук  <b>ред. з псих. н., д-р псих. наук</b>  <b>Пономарьов О.С.</b>, канд. техн. наук  <b>Резван О.О.</b>, д-р пед. наук  <b>Рибалка В.В.</b>, д-р псих. наук  <b>Сеник О.М.</b>, канд. псих. наук  <b>Савелюк Н.М.</b>, д-р. псих. наук  <b>Семенова А.В.</b>, д-р пед. наук  <b>Сисоєва С.О.</b>, акад. НАПН України, д-р пед. наук  <b>Співак Л.М.</b>, д-р псих. н.  <b>Тараросв Я.В.</b>, д-р філос. наук  <b>Труш О.О.</b>, канд. наук з держ. упр.  <b>Штефан Л.А.</b>, д-р пед. наук</p> <p>Телефон: (057) 70-04-025,          телефакс (057) 70-76-371.          E-mail:          romanovskiy_a_khpi@ukr.net</p>	<p style="text-align: center;"><b>ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR FORMATION OF PROFESSIONAL SKILLS OF FUTURE SPECIALISTS</b></p> <p><i>Romanovskyi O. G., Lapuzina O. M.</i> Project based learning and its role in the process of training future professional leaders in Ukrainian technical universities..... <b>3</b></p> <p><i>Pidbutska N. V., Knysh A. Ye, Bogdan Zh. B.</i> Resilience resources of future psychologists volunteering during martial law ..... <b>16</b></p> <p><i>Hren L. M, Kurbanova M.</i> Ways of forming the future specialist's professional image in the sphere of education and pedagogical sciences in higher education institutions: comparative analysis of domestic and foreign experience..... <b>26</b></p> <p style="text-align: center;"><b>THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF RESEARCH OF LEADERSHIP PHENOMENA, MANAGEMENT AND DEVELOPMENT SOCIAL OBJECT</b></p> <p><i>Reznik S. M., Ihnatiuk O. A., Solodovnyk T. O.</i> The relationship of leadership potential of future specialists from law enforcement activities of the penitentiary system of Ukraine with their educational motivation and the leadership style of teachers..... <b>39</b></p> <p><i>Cherkashyn A. I.</i> Historical retrospective of the leadership phenomenon in the context of training future specialists of the state emergency service of Ukraine ..... <b>51</b></p> <p><i>Nechiporuk L. I.</i> Intersectoral cooperation in the provision of social services in wartime..... <b>65</b></p> <p style="text-align: center;"><b>PHILOSOPHICAL, ANTHROPOLOGICAL AND GENERAL METHODOLOGICAL PARADIGMS OF MODERN EDUCATION</b></p> <p><i>Hren L. M, Grybko O. V.</i> State education policy: ways of implementation..... <b>75</b></p> <p><i>Oksenyuk O. V.</i> Social partnership as the basis of ensuring the results of dual education ..... <b>90</b></p> <p style="text-align: center;"><b>REVIEWS OF SCIENTIFIC WORKS PERFORMED WITHIN THE SCOPE OF THE JOURNAL</b></p> <p><i>Babaiev V. M.</i> Review of the monograph “Quality assurance of higher education: management mechanisms and practice of their use” by S. Moroz..... <b>101</b></p> <p><i>Szypulewska-Porczyńska A.</i> Review Monograph “Quality Assurance in Higher Education: Governance Mechanisms and Practice of Their Application” (original title: <i>Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання</i>) by Ms Svitlana Moroz..... <b>105</b></p>

**Теорія і практика управління соціальними системами** // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Харків: НТУ «ХПІ», 2022. – № 4. – 108 с.

Науково-практичному журналу “Теорія і практика управління соціальними системами” було присвоєно категорію Б наказом МОН України №886 від 02.07.2020 за спеціальностями 053 Психологія, 011 Освітні, педагогічні науки.

У квітні 2013 р. часопис “Теорія і практика управління соціальними системами” включено до довідника періодичних видань бази даних “Ulrich’s Periodicals Directory” (New Jersey, USA), а у квітні 2015 р. - до наукометричної бази даних РІНЦ (ліцензійна угода №259-04/2015 від 23.04.2015 р.), входить до бази Publons is a part of Web of Science Group

Журнал “Теорія і практика управління соціальними системами” затверджено Наказом Міністерства освіти і науки України від 09.03.2016 №241 як наукове фахове видання України з педагогічних наук.

Журнал “Теорія і практика управління соціальними системами” було включено до «ICI Journals Master List» (Copernicus index) з індексом 69.65

© Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, 2022

© Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди, 2022

© Українська інженерно-педагогічна академія, 2022

**Олександр Романовський**

доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, завідувач кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”;  
Харків, Україна  
ORCID: 0000-0002-0602-9395  
E-mail: romanovskiyy\_a\_khpi@ukr.net

**Олена Лапузіна**

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна  
ORCID: 0000-0001-8764-0251  
E-mail: elapuzina@gmail.com

**ПРОБЛЕМНО-ОРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПРОЦЕСІ  
ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ЛІДЕРІВ-ПРОФЕСІОНАЛІВ У ТЕХНІЧНИХ  
УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ**

*Анотація:* статтю присвячено проблемі підготовки майбутніх лідерів-професіоналів різних спеціальностей як організаторів науково-технічного й соціального відродження України. У ході дослідження встановлено, що організацію підготовки таких лідерів доцільно здійснювати в закладах вищої освіти інженерного профілю, що є особливо важливим в умовах агресії Росії проти України. Аналіз літературних джерел довів, що ключові проблеми сучасного соціального прогресу пов'язані з лідерством, конкурентними стратегіями, творчим підходом до викладання у вищій освіті з використанням інноваційних технологій навчання. Проведено експеримент зі застосування технології проблемно-орієнтованого навчання в процесі підготовки майбутніх фахівців-лідерів в Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут”. У статті представлено низку чинників, які зумовлюють доцільність використання різних форм проблемно-орієнтованого навчання у комплексі з іншими інтерактивними технологіями, щодо вирішення проблеми підвищення якості підготовки лідерів-фахівців різних спеціальностей.

*Ключові слова:* лідер; проблемно-орієнтоване навчання; фахівець; інноваційні технології; спеціальність; якість підготовки.

**Olexandr Romanovskiyy**

doctor of science in pedagogy, full professor, corresponding member of NAPS Ukraine, head of the pedagogy and psychology of social systems management department by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: romanovskiyy\_a\_khpi@ukr.net

Olena Lapuzina

Ph.D. in pedagogy, associate professor, professor of the pedagogy and psychology of social systems management department by the academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute"; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: elapuzina@gmail.com*

### **PROJECT BASED LEARNING AND ITS ROLE IN THE PROCESS OF TRAINING FUTURE PROFESSIONAL LEADERS IN UKRAINIAN TECHNICAL UNIVERSITIES**

*Absrtact:* the article is devoted to the problem of training future professional leaders of various specialties as organizers of the scientific, technical and social revival of Ukraine. The study found that it is expedient to organize the training of such leaders in engineering higher education institutions, which is especially important in the context of russia's aggression against Ukraine. The analysis of literary sources has shown that the key problems of modern social progress are related to leadership, competitive strategies, and a creative approach to teaching in higher education using innovative learning technologies. An experiment was conducted on the application of problem-based learning technology in the process of training future specialists-leaders at the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". The article presents a number of factors that determine the feasibility of using various forms of problem-based learning in combination with other interactive technologies to solve the problem of improving the quality of training of leaders-specialists in various specialties.

*Key words:* leader; problem-based learning; specialist; innovative technologies; specialty; quality of training.

**Olexandr Romanovskiy, Olena Lapuzina**

An extended abstract of the paper on subject of:

#### **"Project based learning and its role in the process of training professional leaders in Ukrainian Technical Universities"**

***Problem setting.** One of the important directions, especially in the context of russia's aggression against Ukraine, is the task of forming a high-quality training of future professional leaders as real carriers and organizers of the scientific, technical and social revival of Ukraine. It is in the conditions of martial law, when russia attacked Ukraine and constantly continues its aggressive actions, that it is extremely necessary to use the latest innovative interactive technologies to train professional leaders who will be able to quickly rebuild our country, create a developed technological state that will become a full partner and competitive. a participant in the*

*global market. All this will contribute to a more active integration of today's youth into the world and Ukrainian scientific and educational environment, the assimilation of new ways of obtaining scientific knowledge, the emergence of a generation of. To realize this important goal, the use of problem-based will be usefull in forming professional leaders, talented researchers, innovators and start-upers.*

***Recent research and publication analysis** shows that a significant number of scholars have considered the problem of leadership education. Issues of leader skills development in applicants for higher education have been the subject of research*

by both foreign (R. Casse, R. Claudel, B. Bass, J. Kotter, R. Riggio, A. Sadeghi) and Ukrainian researchers Abashkina O., Astakhova V. Babaev, O. Bandurka, B. Bass, S. Bocharova, T. Gura, S. Kalashnikova, O. Ponomarev, O. Romanovskiy and others.

B. Bass and R. Reggio [2] focus on creative teacher-leaders who will form a new generation of future specialists-leaders. J. Konger, L. Zinner, E. Sokol, and L. Tovazhnyansky [6, 8, 13, 15] made a significant contribution to the systematic study of the phenomenon of the leader and have proven the necessity and value of constant scientific research by teachers in the teaching process. The investigations about leadership focused on knowledge and innovation are given in studies of A. Sadeghi and J. Kotter, [9, 12]. The studies of O. Romanovsky and O. Ponomarev on the problems of charismatic leadership, define main behavioral attributes and the possibilities of their measurement [11]. In his works, Mohizola Anjorin [10] emphasizes the importance of information exchange between educators of different countries.

**Paper objective** of this article defines the current trends in the training of future specialists-leaders in technical Ukrainian universities and determine specific educational technologies, like problem based learning in training of professional leaders, for their implementation.

**Paper main body.** The combination of direct teaching in classrooms with the use of problem-based learning (PBL) and interactive methods, such as gamification, Brainstorming, Peer-to-Peer Learning, Case Study, distance courses, online presentations, etc., forms the ability of students to work effectively, independently make non-standard decisions, take a comprehensive approach to evaluating results – which prepares the future professional leader for any field of his activity.

Analysis of the problem of using problem-based learning (PBL) in the practice of training leaders in education

shows that it is an effective mechanism for higher education institutions [3, 16]. Researchers define PBL as a process that begins with the definition of a problem [12, 17]. In a PBL environment, students learn curriculum content in the context of high-impact issues they may face in the workplace in the future. Problem solving is used as a stimulus for new learning, not as an object for applying previously learned concepts. PBL uses corporate group learning. The teacher acts as a facilitator and instructor for groups during training [5]. In PBL, students learn to tackle serious work-related issues that cover staff development, leadership, educational and professional changes and also business culture. PBL puts the disciplines at the service of the profession, not the other way around [4]. Moreover, resources and materials for preparing and conducting classes are taken from real research, reviews, reports, interviews with successful scientists and businessmen and adapted educational policies and practices to the needs of an increasingly diverse student group. Students implement proposed solutions to PBL problems with the help of computer technologies and make presentations or reports for the purpose of further group discussion, i.e. the solution of the problem ends with an active performance that imitates the real activity of a specialist-leader. Depending on the specific problem, the solution to the problem situation can be demonstrated using a variety of innovative products such as Mind Mapping technology, conducting a presentation for a mock commission in which a student group will act, conducting a simulation conference on solving a problem using Brain Storming technology, and so on.

The constant implementation in providing quality education and forming students' leadership qualities is implemented in the activities of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (NTU 'KhPI') with the help of innovative learning technologies. In 2020-2021, an

*experimental study on the application of problem-oriented learning (PBL) technology as one of the alternative additional strategies for educating leaders was conducted at NTU “KhPI”. 98 students of NTU “KhPI” and 20 engineers of enterprises in Kharkiv, where master's students underwent practical training participated in the study.*

*The analysis, experiment and systematization of the results were carried out in three stages. At the first stage, the study of theoretical and applied research was carried out. At the second stage, the program and methodology of experimental work were developed; the criteria of the leadership qualities formation were clarified; a bank of cases on leadership issues was developed; experimental classes using the technology of problem-oriented learning were conducted. At the third stage, the experimental results were verified.*

*The topics of the case projects, which were considered at the experimental classes, covered important problems that meet the requirements for the formation of leadership psychological qualities.*

*At the end of the experimental course, it was determined that the implementation of project-oriented training, to a large extent, solves the problem of quality training and improves the educational process for the formation of future specialists-leaders. It should be noted that at the end of the*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Одним із важливих напрямів розвитку сучасності, націленої на створення наукоємної технічної продукції та орієнтованої на ринок високих технологій, є вирішення задачі “популяризації науки”, прищеплення інтересу до здобуття наукових знань сучасній молоді України. Не менш важливим, особливо в умовах агресії Росії проти України, є завдання якісної підготовки майбутніх лідерів-професіоналів як справжніх носіїв та

*organizational classes, the students, along with gaining knowledge and leadership skills, also increased their self-esteem, creative potential, formed new communication skills, and improved the psychological atmosphere in the group.*

#### **Conclusion of the research.**

*1. In the conditions of ongoing aggression from Russia, Ukrainian educators should focus on methods of training teacher-leaders, who, in turn, with their inspiration, knowledge, skills and support, will form a powerful cohort of student-leaders – future professional specialists, with a high level of potential for rapid changes, the ability to develop and restore our state.*

*2. Using problem-based learning technology will help educators prepare students to learn new knowledge that they will need later in their careers.*

*3. PBL encourages students' independent learning, the search for additional information necessary to solve the problems they face in their study modules, which is especially important for the development of leadership in education in a period of change, and best meets the current challenges of higher education in Ukraine.*

*4. Properly constructed training using PBL will help prepare qualified professionals who are not afraid to take new steps in the profession.*

організаторів науково-технічного й соціального відродження України. Саме в умовах воєнного стану, коли тривають інтенсивні агресивні дії, є вкрай необхідним застосовувати новітні інноваційні інтерактивні технології для підготовки професіоналів-лідерів, які зможуть швидко відбудувати нашу країну, створити розвинуту технологічну державу, яка стане повноправним партнером та конкурентоспроможним учасником глобального ринку. Все це сприятиме більш активній інтеграції сучасної молоді у світове і українське наукове та освітнє середовище, засвоєнню

нових способів отримання наукових знань, появи покоління талановитих дослідників, інноваторів, стартаперів. Важливо зазначити, що концепція освітньої підготовки майбутніх лідерів – сучасних викладачів, фахівців у галузі комп'ютерних технологій, інженерії, екології тощо, має базуватися на фундаменті національної концепції вищої освіти, а саме, на “Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки” [15], яка визначає місце вищої освіти у суспільстві й економіці країни. Крім того, є вкрай необхідним враховувати міжнародний досвід у даній сфері.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано розв’язання цієї проблеми і на які спирається автор. Зв’язок визначеної теми пов’язаний із важливими науковими та практичними завданнями щодо різноманітних аспектів педагогічної теорії і практики лідерства, який досліджуються відомими українськими та світовими вченими, такими як В. Бабаєв, О. Бандурка, Б. Басс, С. Бочарова, Р. Бояціс, Д. Гоулман, Т. Гура, С. Вермійон, Н. Іліаш, С. Калашникова, О. Пономарьов, Дж. Коттер, О. Романовський, В. Шейнов, Р. Кейс, Д. Крамер та інші, є вкрай важливим для вищої освіти України.

Паралельно з дослідженнями якісного викладання П. Кассе та Р. Клодель [7], зосереджують свою увагу на надзвичайних креативних викладачах-лідерах, які створюють унікальний і незабутній освітній досвід, мають пристрасть до своєї сфери навчання, до своїх учнів і до викладання, формують нову генерацію майбутніх фахівців-лідерів, які будуть надихати колег та підлеглих на активні дії щодо реалізації поставлених завдань. Шляхом статистики і аналізу дослідниками Б. Басс та Р. Ріджіо [2], доведено наступне: по-перше, необхідність та цінність проведення постійних наукових досліджень викладачами у процесі викладання та

активне залучення студентів до них; по-друге, що саме дослідження можуть допомогти професорам-лідерам, новаторам своєї справи, не тільки стати кращими педагогами, а й кращими науковцями. Істотний внесок у системне дослідження феномену лідера та його основних проявів належить Дж. Конгеру, Л. Зіннеру, Є. Соколу, Л. Товажнянському [6, 8, 14, 16]. З позицій забезпечення якісної підготовки фахівців-лідерів варто згадати формування напряму лідерства, орієнтованого на знання та інновації, результати якого наведено у роботах А. Садегі і Дж. Коттера, [9, 13]. Цікавими й важливими для теорії лідерства і практики цільової підготовки лідерів у системі вищої освіти є дослідження О. Романовського і О. Пономарьова щодо проблем харизматичного лідерства, визначення поведінкових атрибутів і можливостей їхнього вимірювання [12].

У своїх роботах Мохізола Анджорин [11] наголошує, що важливість обміну інформацією між освітянами різних країн не викликає ніяких сумнівів, це дозволяє обговорювати цілі курсів, виявляти стратегії навчання, які використовують колеги, працювати над формулюванням та інтеграцією курсів, створювати організаційну культуру, орієнтовану на студента. Отже, професіонал-викладач-лідер може справді допомагати своїм учням, але його внесок у сферу викладання буде неповним, якщо він не поділиться своїми відкриттями з колегами або не проаналізує власні методи.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Світові освітні стандарти висувають нові вимоги до вищої освіти, такі як: індивідуалізація навчання, використання нових інформаційно-комунікаційних технологій, педагогічні інновації, органічна єдність освіти та самоосвіти, трансформація ролі викладача, формування передумов для організації навчання впродовж життя. Сьогодні



ключові проблеми соціального прогресу пов'язані з лідерством, конкурентними стратегіями, управлінням, творчим підходом до колективної праці, новими технологіями. Тільки той, хто працює над проблемами завтрашнього дня і таким чином готує себе і свою організацію до нових завдань, у недалекому майбутньому буде займати лідируючі позиції [1]. Для реалізації цієї важливої мети дуже потужним та ефективним є використання сучасних інтерактивних технологій викладання, які вже увійшли до аудиторії, змінивши характер взаємодії між студентами та викладачами. Проте залишаються відкритими до подальших наукових пошуків питання з використання потенціалу проблемно-орієнтованого навчання (далі в тексті – ПОН) при підготовці майбутніх фахівців-лідерів, за допомогою якого формується гарне підґрунтя для використання знань, навичок, практичного досвіду, набутих під час навчання, у майбутній діяльності професіонала-лідера. Дослідження, проведене авторами, передбачає висвітлити ключові принципи та педагогічні технології проблемно-орієнтованого навчання під час підготовки майбутніх лідерів-фахівців у технічних вишах України, що включає більш гнучкі форми навчання, зміну рольової поведінки як викладачів, так і студентів.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Мета нашого дослідження – визначити сучасні тенденції у підготовці майбутніх фахівців-лідерів у закладах вищої технічної освіти та окреслити конкретні освітні технології щодо їхньої реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поєднання безпосереднього викладання в аудиторіях із використанням проблемно-орієнтованого навчання та інтерактивних методів, а саме таких, як: гейміфікації, Brainstorming, Peer-to-Peer Learning, Case Study, дистанційні курси, он-лайн презент-

тації тощо, – формує вміння студентів ефективно працювати, самостійно приймати нестандартні рішення, комплексно підходити до оцінювання результатів, тобто здійснювати підготовку майбутнього лідера-професіонала до будь-якої сфери його діяльності.

Аналіз проблеми застосування проблемно-орієнтованого навчання (ПОН) у практиці підготовки лідерів в освіті, свідчить, що це дієвий механізм для ЗВО [3, 17]. Можна стверджувати, що викладачі вищої школи не тільки повинні вміти застосовувати на практиці нові освітні теорії викладання та навчання, а й адаптувати освітню політику та практику до потреб дедалі більш різноманітного контингенту студентів, а також розвивати і підтримувати гуманне та ефективне мінливе студентське середовище. Цей набір здібностей представляє собою амбітне бачення розвитку лідерства, особливо тому, що програми професійної підготовки мають досягати мети не тільки отримання знань, а й сформованості лідерських якостей, навичок та вмінь шляхом їх відпрацювання на заняттях з використанням ПОН.

Аналіз джерел та публікацій із проблеми навчальних технологій лідерства в освіті [13, 18] дає нам змогу визначити ПОН як процес, який починається з визначення проблеми. Основною відмінною рисою проблемного навчання є те, що воно завжди починається з презентації проблеми, а не презентації концептуального змісту. У середовищі ПОН студенти вивчають зміст навчальної програми в контексті проблем, з якими вони можуть стикатися в майбутньому на робочому місці. Вирішення проблеми використовується як стимул для нового навчання, а не як об'єкт для застосування раніше вивчених концепцій. Ця функція є одним із кількох способів, якими ПОН відрізняється від інших методів навчання. ПОН використовує корпоративне групове навчання. Викладач виступає в якості фасилітатора та інструктора для груп під

час навчання [5]. Під час роботи з ПОН студенти навчаються вирішувати серйозні проблеми, пов'язані з роботою, які охоплюють розвиток персоналу, лідерство, освітні зміни та бизнес культуру. ПОН ставить дисципліни на службу професії, а не навпаки [4]. Більш того, ресурси та матеріали для підготовки та проведення занять беруться з досліджень, оглядів, звітів, інтерв'ю з успішними науковцями та бізнесменами. Студенти впроваджують запропоновані рішення проблем за допомогою комп'ютерних технологій та роблять презентацію або доповідь із метою подальшого групового обговорення, тобто вирішення проблеми завершується активним виступом, який імітує реальну діяльність фахівця-лідера. Залежно від конкретної проблеми, вирішення проблемної ситуації може бути продемонстровано за допомогою різноманітних продуктів, розроблених студентами. Продукт може включати написання стислого плану щодо вирішення проблеми зі застосуванням технології Mind Mapping (Карти Розуму), проведення презентації для імітаційної комісії, у образі якої буде виступати студентська група; проведення симуляційної конференції з вирішення проблеми зі застосуванням технології Brain Storming (Мозковий Штурм), і таке інше.

Для будь-якого конкретного проекту студенти створюють як індивідуальні, так і групові продукти. Впроваджуючи або виконуючи своє бачення проблеми, вони не лише застосовують аналітичні навички, які традиційно цінуються в програмах підготовки випускників, але й розвивають навички реалізації. Ми вважаємо навички впровадження такими ж важливими, як і аналітичні здібності для студентів, яким буде доручено спонукати інших діяти, застосовувати знання в активному контексті. Це також готує основу для діагностичного відгуку від викладача, який аналізує роботу студентів. Варто підкреслити, що саме використання цієї

комбінації стратегій навчання відрізняє ПОН від лекції, дискусії, методу кейсів та інших форм навчання. Наприклад, кейс-метод зосереджується на аналізі проблеми та приділяє менше уваги реалізації рішення та зворотному зв'язку. У ПОН застосовується більш розширене обговорення питань, а саме: комбіноване використання проблемно-орієнтованого сценарію, корпоративного навчання, рольової гри, діагностичного зворотного зв'язку та міждисциплінарних ресурсів, що надає потужність ПОН як стратегії навчання. Але варто зазначити, що, на нашу думку, ПОН не має бути єдиним засобом навчання у програмі професійної підготовки лідерів-професіоналів. Важливо, щоб проекти ПОН були інтегровані з базою знань, що передається через інші курси, де викладачі використовують різноманітні методи навчання.

Цілі проблемно-орієнтованих навчальних програм включають наступне: ознайомлення майбутніх лідерів із проблемами, з якими вони, ймовірно, зіткнуться в майбутньому; надання студентам знань, які стосуються цих серйозних проблем; розвиток навичок застосування цих знань, вирішення проблем та реалізації рішень; формування лідерських якостей, які сприяють співпраці; вироблення низки афективних здібностей та навичок самостійного навчання. Проблемне навчання розміщує зміст навчальної програми в активній перспективі, що робить його важливим і значущим в очах студента. На нашу думку, ці особливості ПОН забезпечують значущість такого навчання для практики та сприяють формуванню глобального мислення в контексті вирішення проблеми. Проблемно-орієнтовані навчальні програми спеціально розроблені для викладання змісту у функціональному контексті.

Як когнітивна теорія, так і результати досліджень у галузі вищої освіти підтверджують думку про те, що ПОН може стати причиною підвищення

мотивації до навчання та кращого розуміння змісту майбутньої професії. Здатність до самостійного навчання стає все більш важливою, оскільки з навичками пошуку та вирішення проблем фахівець обов'язково зіткнеться на робочому місці. Проблемно-орієнтоване навчання вимагає від студентів активного підходу до вирішення проблеми, навіть якщо немає однієї правильної відповіді на проблему. Перевага такого підходу полягає в тому, що студенти набагато краще розуміють, як можна використати знання, які вони здобувають, що зміцнює уявлення про те, що отримані знання є корисними для досягнення конкретних цілей. Студенти бачать, як отримані знання працюють у певних ситуаціях. Так, розв'язання проблем, які пов'язані з вирішенням конфліктних ситуацій, є засобом інтеграції змістових знань, що є вкрай важливими для ролі фахівця-лідера. Крім того, командно-орієнтований формат навчання забезпечує середовище, в якому студенти відчують типові проблеми, з якими стикаються групи, і практикують навички роботи для досягнення спільних цілей. Процес ПОН стає причиною високого рівня залученості студентів, а також емоційної інтенсивності. Студенти повідомляють про те, що під час групової роботи відчують широкий спектр емоцій – розчарування, хвилювання, тривогу, радість, гнів, задоволення. Акцент на саморефлексії та взаємному оцінюванні змушує студентів систематично вивчати свої особисті реакції та взаємодію з одногрупниками під час обговорення кожної проблеми. Таким чином, командна оцінка групового процесу є також важливою у проєктах ПОН. Студенти використовують шкалу Лайкерта та інші статистичні інструменти, щоб оцінити груповий процес своєї команди, результати зустрічі або проєкту.

Дуже часто програми навчання у технічних університетах будуються на формуванні окремих знань, умінь чи

компетенцій, які у поєднанні повинні спонукати появу певної «бази» для використання отриманих знань на практиці. Але студентам буває важко зрозуміти, як поєднати отримані знання та по-справжньому ефективно перенести їх у свою роботу, виконувати за їхньою допомогою реальні завдання. У цьому полягає перевага проблемно-орієнтованого навчання: у його основі вже лежить автентичне завдання, з яким студенти зіштовхнуться у професійному житті. Воно поділяється на безліч інших завдань, виконання яких сприятиме появі фінального результату. Наприклад, у курсах із інженерних спеціальностей чи комп'ютерних дисциплін – це може бути створення власного Старту чи написання комп'ютерної програми, яка вирішує конкретну технічну проблему. Загальні теоретичні знання з цих питань студенти отримують на лекціях, а додаткові, необхідні для вирішення конкретної проблеми, знання, їм потрібно “добувати” самостійно.

Особливості ПОН викликають зміну професійної ролі викладача. Зі стандартного “ретранслятора знань” він перетворюється на фасилітатора та експерта. Багато дослідників зазначають, що в практиці вищої освіти в рамках ПОН педагоги-лідери використовують різні моделі та варіації проблемно-орієнтованого навчання, які включають: формування банку проблемно-орієнтованих завдань-проблем, коментування роботи студентів, підтримання позитивної атмосфери на заняттях, оцінювання результатів разом із студентами. Серед найбільш відомих різновидів ПОН можна виділити наступні: Challenge Based Learning, Pebble in the Pond, 4C/ID.

1. *Challenge Based Learning (CBL)* – навчання через виклик. Вперше ця модель була запропонована компанією Apple у 2008 році спільно з американськими педагогами [19]. Ідеться про створення “м'яких навичок”, тобто вміння працювати в команді, мислити

нестандартно тощо, тому і навчання має бути спрямоване на їхній розвиток, що набуває особливої цінності в епоху цифрових технологій. CBL передбачає три основні кроки: залучення через питання, розслідування, дію. Наприклад, якщо якесь місто регулярно піддається повеням, то в місцевому університеті, де використовують модель CBL, студентам пропонують з'ясувати, через що вони виникають, вивчити, що може спровокувати це явище і як можна йому запобігти. У результаті їм доведеться запропонувати потенційне вирішення проблеми — наприклад, щорічне встановлення загороджень під час паводків.

2. *Pebble in the Pond*, модель, запропонована в 2002 році дослідником М. Девідом Мерріллом [10]. Процес навчання будується навколо проблеми та ділиться на чотири основні фази: активація наявних знань; демонстрація навичок; застосування набутих навичок; інтеграція чи перенесення навичок у реальний світ, тобто умови, відмінні від навчальних. Під словом “ставок” мається на увазі освітній процес, навчальні умови, які проектує викладач. “Камінь” — це комплексне завдання, яке викладач ставить перед студентами і яке вони зможуть виконати наприкінці навчання. Потрапляючи в ставок, камінь утворює кілька кіл, тобто кроків проектування для викладача.

3. *4C/ID* — це чотирикомпонентна та одна з найсучасніших педагогічних моделей на основі проблемно-орієнтованого навчання [18]. Розшифровується ця аббревіатура так: 4 компоненти і педагогічний дизайн. Суть її полягає в тому, що студент отримує комплексне уявлення про предмет, що вивчається, а знання набуває відразу на практиці за допомогою супроводжуючої (допоміжної) інформації; своєчасної (оперативної) інформації та визначення критеріїв оцінки.

Передовий досвід надання якісної освіти постійно впроваджується у діяльність Національного технічного

університету “Харківський політехнічний інститут” (НТУ “ХПІ”). В університеті створено унікальні інноваційні інфраструктури, які поєднують ІТ-навчання, підприємництво, коворкінг, де під час навчання багато уваги приділяється розвитку лідерських якостей студентів різних спеціальностей.

У 2020-2021 рр. в НТУ “ХПІ” було проведено експериментальне дослідження щодо застосування технології проблемно-орієнтованого навчання (ПОН) як однієї з альтернативних додаткових стратегій виховання лідерів. У дослідженні взяли участь 98 студентів НТУ “ХПІ” та 20 інженерів підприємств міста Харків, де проходили практику та виконували науково-дослідні проекти студенти-магістри. Це такі підприємства, як: “Ahmad Tea” (українсько-британське); “Профітсофт” (українсько-німецьке), “Дакотранс” (українсько-люксембурзьке); “Укребаінвест” (українсько-турецьке); “МЕК-Консалт” (українсько-голландське); “АВЕК-Сонора” (українсько-латвійське); “КАІС” (українсько-американське).

Аналіз, експеримент і систематизацію результатів проводили в три етапи. На першому етапі було виконано вивчення теоретичних і прикладних досліджень щодо методів підготовки лідерів-викладачів вищої освіти та майбутніх лідерів-фахівців під час їх навчання у закладах вищої технічної освіти світу. На другому етапі розроблено програму та методичку експериментальної роботи; з'ясовано критерії та рівень складових формування лідерських якостей у студентів різних спеціальностей; розроблено банк кейсів із проблематики лідерства на базі реальних проблем, з якими стикалися відомі світові та українські лідери; проведені експериментальні заняття з використанням технології проблемно-орієнтованого навчання. На третьому етапі проведено перевірку експериментальних результатів.

Тематика проектів-кейсів, які були розглянуті на експериментальних

заняттях, охоплювала важливі проблеми, які відповідають вимогам із формування лідерських психологічних якостей: 1. Навички стратегічного лідерства для сучасної економіки знань (на прикладі компанії Microsoft). 2. Проблеми трансформування організаційних процесів у корпоративну стратегію для процвітання організації (на прикладі компанії Snap at Stanford). 3. Розвиток лідерських навичок у майбутніх стартаперів під час навчання у зво (на прикладі компанії NCA Microelectronic - N.B.). 4. Час для революції в розвитку лідерства: проблеми нового типу лідерств стосовно викликів постпандемічного світу (на прикладі компанії Warby Parker у Wharton). 5. Складнощі проведення практичних навчань із розвитку лідерства серед організацій та підприємств (на прикладі компанії Rent The Runway у HBS). 6. Лідерство, засноване на сутності (на прикладі компанії Amazon). 7. Культивування залученого лідерства – об'єднання людей і створення організації (на прикладі компанії Facebook). 8. Навчання правильним лідерським навичкам: поява навігаційного парадоксу (швидке реагування на темпи змін) (на прикладі компанії Strategic Adventure Park - The Maritimes).

Навчальні завдання було адаптовано під рівень студентів, але спочатку надано максимум інструментів для їхнього розв'язання. Оцінювання робіт студентів за конкретним проектом доповнювалось написанням рефлексивного есе, що також покращило розвиток студентських афективних здібностей.

В ході проведеного дослідження було визначено, що впровадження проектно-орієнтованого навчання вирішує завдання якісного навчання та удосконалює навчально-виховний процес із формування майбутніх фахівців-лідерів. Слід зазначити, що наприкінці експериментальних занять у студентів, поряд з отриманням знань та навичок із лідерства, також підвищилася самооцінка, творчий

потенціал, сформувалися нові комунікативні навички, покращилася психологічна атмосфера в групі.

Крім того, дані, надані 20 інженерами-експертами з 7 Харківських організацій, після проходження практики студентів НТУ “ХП” (2020-2021 н.р.), підтверджують, що за період практики майбутніх фахівців покращилася атмосфера в колективах цих організацій, що іноді сприяло зростанню їхньої економічної ефективності.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Результати дослідження дозволяють дійти таких висновків.

1. На нашу думку, в умовах воєнного стану освітянам України варто зосередитися на методах підготовки викладачів-лідерів, які своїм натхненням, знаннями, навичками та підтримкою сформують потужну когорту студентів-лідерів – майбутніх професійних фахівців із високим рівнем потенціалу до швидких змін, спроможністю до розбудови та відновлення нашої держави.

2. Сучасні заклади вищої освіти повинні готувати майбутніх лідерів до мінливого світу практики, до майбутнього, сповненого невизначеності, що істотно змінює суспільні вимоги до системи освіти стосовно підготовки лідерів у вищій освіті 21 століття.

3. Використання технології ПОН допоможе викладачам організувати концептуальне навчання: керовані цілі, відповідні ресурси, роботу з колегами в атмосфері вирішення проблем, зв'язок із теперішнім або відомим, що також обґрунтовує сенс і актуальність процесу навчання для студента.

4. Проблемно-орієнтоване навчання розвиває здатність студентів вивчати не лише зміст сьогоденної навчальної програми, але й готує їх до вивчення нових знань, які знадобляться їм пізніше в їхній кар'єрі.

5. ПОН заохочує самостійне навчання студентів, пошук додаткової

інформації, необхідної для вирішення проблем, з якими вони стикаються в своїх навчальних модулях, що є особливо важливим для розвитку лідерства в освіті в період змін, та якнайкраще відповідає викликам вищої освіти України.

6. Проблемно-орієнтоване навчання дозволяє сформувати якості, виробити навички, необхідні професіоналу-лідеру; спростити входження до майбутньої професії; познайомити із реальною стороною обраної спеціальності; розвинути м'які навички, критично необхідні у сучасному світі.

7. Грамотно побудоване навчання з використанням ПОН допоможе підготувати кваліфікованих фахівців, які не бояться зробити нові кроки у професії.

Перспективами подальших досліджень вважаємо розбудову персональних

траєкторій студента, індивідуальний підхід на базі людиноорієнтованої освіти — простору, де кожного студента розуміють, підтримають, допоможуть і разом шукатимуть шляхи особистого розвитку як ефективного лідера у вибраній професії.

Для успіху індивідуалізації в університеті вважаємо доцільним: реструктуризувати педагогічні підходи; розвивати у студентів самостійність у навчанні; інформувати студентів про інтерактивні освітні можливості та цифрові платформи; об'єднувати зусилля з іншими організаціями, такими як підприємства, фірми, де планується подальша робота майбутнього фахівця, щоб створити насичене освітнє середовище.

### **Список літератури:**

1. Амблер Г. Розуміння лідерства в контексті / Г. Амблер. – 2005. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.thepracticeofleadership.net/2005/12/08/understanding-leadership-context/](http://www.thepracticeofleadership.net/2005/12/08/understanding-leadership-context/).

Перевірено 15 квітня 2010 р.

2. Бас Б. Трансформаційне лідерство / Б. Бас, Р. Ріджіо. – 2-е вид. – Нью-Йорк: видавництво Lawrence Erlbaum Associates. – 2006. – С. 282

3. Блейклі І., Коган М. Організація та управління університетами / І. Блейклі, М. Коган // Політика вищої освіти. – 2007. – 20(4). – С. 477 – 493

4. Вермільйон С. Дослідження формування результатів і ставлення до ризику в інженерних рішеннях в умовах невизначеності / С. Вермільйон, Р. Дж. Малак, Р. Смолмен // Журнал механічного проектування. – 2015. – № 137. – Вип. 8

5. Вітчерч К. Зміна ролей та особистості професійних менеджерів у вищій освіті Великобританії / К. Вітчерч // Перспективи: Політика та практика вищої освіти. – 2007. – 11(2). – С. 53 – 60

6. Зіннер Л. Сприяння академічному громадянству за допомогою спільного лідерського підходу. Управління університетами та академічне лідерство в ЄС і Китаї. – IGI Global. – 2019. – С. 99 – 117

7. Касс П. Філософія для креативного лідерства: як філософія може перетворити людей на більш ефективних лідерів / П. Касс, П. Клодель. – Athena Press. – 2007. – С. 280

8. Конгер Дж. А. Харизматичне лідерство в організаціях: сприйнятті поведінкові атрибути та їх вимірювання / Дж. А. Конгер, Р. Канунго // Журнал організаційної поведінки. – 1994. – №15. – С. 439 – 452

9. Коттер Дж. Провідні зміни: чому спроби трансформації зазнають невдачі / Дж. Коттер // Гарвардський Бізнес Огляд. – 1995. – 73. – С. 59 – 67

10. Меррілл М. Девід Модель “Камінчик у ставку” для навчального дизайну. Performance Improvement. – 2002. – 41(7). – С. 41 – 46. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: [doi:10.1002/pfi.4140410709](https://doi.org/10.1002/pfi.4140410709)

11. Мохісола Анжорін, Крістоф Ренсінг, Керстін Бішофф, Крістіан

Богнер, Лассе Леманн, Анна Ленка Регер, Нільс Фалтін, Ахім Штайнакер, Енді Людемманн, Ренато Домінгес Гарсія: КРОКОДІЛ – платформа для спільного навчання на основі ресурсів. У: Карлос Дельгадо Клос, Деніс Жилле, Ракель М. Креспо Гарсія, Фрідолін Уайлд, Мартін Вулперс: На шляху до вдосконаленого навчання. Матеріали 6-ї Європейської конференції з технологічно вдосконаленого навчання, ЕС-TEL 2011, №. LNCS 6964, Springer, вересень 2011 р. – С. 29 – 42

12. Романовський О. Парадокси харизматичного лідерства / О. Романовський, О. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2017. – №1. – С. 47 – 56

13. Садегі А. Роль лідерства, орієнтованого на знання, в управлінні знаннями та інноваціях [електронний ресурс] / А. Садегі, Ф. Мостафаві Рад // Наукові листи менеджменту. – 2018. – С. 151 – 160. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: doi: 10.5267/j.msl.2018.1.003

14. Сокол Є. Підготовка професіоналів-лідерів як завдання вищої школи / Є. Сокол // Лідер. Еліта. Суспільство. – 2017. – № 1. – С. 16 – 22

15. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. – 2020. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

16. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Концепція формування гуманітарно-технічної еліти в НТУ “ХПІ” та шляхи її реалізації / Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. РОМАНОВСЬКИЙ, О. ПОНОМАРЬОВ. – Харків: НТУ “ХПІ”. – 2004. – С. 416

17. Ферлі Е., Мусселін К., Андресані Г. Керівництво системами вищої освіти: перспектива державного управління / Е. Ферлі, К. Мусселін, Г. Андресані // Вища освіта. – 2008. – 56 (3). – С. 325 – 348

18. Ханнафін М.Дж., Хілл Дж.Р. Ресурсне навчання. Посібник з

досліджень в освітніх технологіях / М. Спектор, Д. Меррілл, Дж. Ван Меррієнбур і М. Дрісколл (ред.). 3-е вид. – Нью-Йорк: Лоуренс Ерлбаум. – 2008. – С. 525 – 536

19. Холл, Джеффри; Чемблі, Грегорі; Slough, Scott (липень 2013) “Перевірка сприйняття інтерактивної дошки з використанням моделі адаптації, заснованої на занепокоєннях, етапів занепокоєння та моделі еволюції навчання Apple Classrooms of Tomorrow». Журнал технології та педагогічної освіти. – 21 (3). – С. 301 – 320

#### References:

1. Ambler, G. (2005), “Understanding leadership in context”, available at: [www.thepracticeofleadership.net/2005/12/08/understanding-leadership-context/](http://www.thepracticeofleadership.net/2005/12/08/understanding-leadership-context/). Accessed on April 15, 2010

2. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006), “Transformational leadership”, 2nd ed., N.Y.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 282

3. Bleiklie, I., Kogan, M. (2007), “Organization and governance of universities”, Higher Education Policy, 20(4), pp. 477 – 493

4. Vermillion, S., Malak, R., Smallman, R. (2015), “Study on Outcome Framing and Risk Attitude in Engineering Decisions Under Uncertainty”, Journal of Mechanical Design, vol. 137, issue 8

5. Whitchurch, C. (2007), “The changing roles and identities of professional managers in UK higher education”, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, 11(2), pp. 53 – 60

6. Zinner, L. (2019), “Fostering academic citizenship with a shared leadership approach. In University governance and academic leadership in the EU and China, IGI Global, pp. 99 – 117

7. Casse, P., Claudel, P. (2007), “Philosophy for Creative Leadership: How philosophy can turn people into more

- effective leaders”, [S.p.]: Athena Press, p. 280
8. Conger, J. , Canungo, R. (1994), “Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement”, *Journal of Organizational Behavior*, no. 15, pp. 439 – 452
9. Kotter, J. (1995), “Leading change: Why transformation efforts fail”, *Harvard Business Review*, 73, 59 – 67
10. Merrill, M. David (2002), “A Pebble-in-the-Pond Model for Instructional Design”, *Performance Improvement*, 41(7), pp. 41 – 46, available at: doi:10.1002/pfi.4140410709
11. Mojisola Anjorin, Christoph Rensing, Kerstin Bischoff, Christian Bogner, Lasse Lehmann, Anna Lenka Reger, Nils Faltin, Achim Steinacker, Andy Lüdemann, Renato Domínguez García: CROKODIL – a Platform for Collaborative Resource-Based Learning. In: Carlos Delgado Kloos, Denis Gillet, Raquel M. Crespo Garcia, Fridolin Wild, Martin Wolpers: *Towards Ubiquitous Learning*, Proceedings of the 6th European Conference on Technology Enhanced Learning, EC-TEL 2011, no. LNCS 6964, Springer, September 2011, pp. 29 – 42
12. Romanovsky, O. , Ponomarev, O. (2017), “Paradoxes of charismatic leadership”, *Theory and practice of social systems management*, no. 1. pp. 47 – 56
13. Sadeghi, A., Mostafavi Rad, F. (2018), “The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation”, *Management Science Letters*, pp. 151 – 160, available at: doi: 10.5267/j.msl.2018.1.003
14. Sokol, E. I. (2017), “Training of professional leaders as a task of higher school”, *Leader. Elite. Society*, no. 1, pp. 16 – 22
15. “Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031” (2020), available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
16. Tovazhnyansky, L., Romanovsky, O. , Ponomarev, O. (2004), “The concept of formation of the humanitarian and technical elite in NTU “KhPI” and ways of its implementation”, *Kharkiv: NTU “KhPI”*, p. 416
17. Ferlie, E., Musselin, C., Andresani, G. (2008), “The steering of higher education systems: A public management perspective”, *Higher Education*, 56(3), pp. 325 – 348
18. Hannafin, M., Hill, J. (2008), “Resource-based learning”, *Handbook of Research in Educational Technology*, M. Spector, D. Merrill, J. Van Merriënboer & M. Driscoll (Eds.), 3rd ed., New York: Lawrence Erlbaum, pp. 525 – 536
19. Hall, Jeffrey; Chamblee, Gregory; Slough, Scott (July 2013), “An examination of interactive whiteboard perceptions using the concerns-based adoption model stages of concern and the Apple Classrooms of Tomorrow Model of Instructional Evolution”, *Journal of Technology and Teacher Education*, 21 (3), pp. 301 – 320

*Стаття надійшла до редколегії 10.12.2022*



**Ніна Підбуцька**

доктор психологічних наук, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0001-5319-1996

*E-mail: podbutskaya\_nina@ukr.net*

**Анастасія Книш**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-0211-2535

*E-mail: n\_knysh@ukr.net*

**Жанна Богдан**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-1560-9516

*E-mail: janna.bogdan1979@gmail.com*

**РЕСУРСИ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ, ЩО  
ЗАЙМАЮТЬСЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІД ЧАС ВОЄННОГО  
СТАНУ**

*Анотація:* стаття присвячена дослідженню ресурсів резильєнтності майбутніх психологів, що займаються волонтерською діяльністю в сфері надання психологічної допомоги постраждалим від військової агресії. Дослідження сфокусоване на вивченні рівня резильєнтності та копінг механізмів, які забезпечують здатність майбутніх психологів до адаптації в умовах постійного емоційного стресу. В дослідженні взяли участь 50 майбутніх психологів у віці 18-22 роки як респонденти, що були поділені на дві групи залежно від наявності чи відсутності волонтерського досвіду під час воєнного стану. Було виявлено, що майбутні психологи, які займаються волонтерською діяльністю в основному спираються на когнітивні та поведінкові копінги і недостатньо використовують емоційні, що може вказувати на їхню неготовність працювати з власними емоціями.

*Ключові слова:* майбутні психологи; резильєнтність; копінг-стратегії; ресурси психіки; волонтерство; перша психологічна допомога.

**Nina Pidbutska**

doctor of psychological sciences, professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: podbutskaya\_nina@ukr.net*

© Ніна Підбуцька, Анастасія Книш, Жанна Богдан, 2022

**Anastasia Knysh**

Phd in psychology, associate professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: n\_knysh@ukr.net*

**Zhanna Bogdan**

Phd in psychology, associate professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: n\_knysh@ukr.net*

**RESILIENCE RESOURCES OF FUTURE PSYCHOLOGISTS VOLUNTEERING  
DURING MARTIAL LAW**

*Abstract:* the article is devoted to researching the resources of resilience of future psychologists engaged in volunteer activities in the field of providing psychological assistance to victims of military aggression. The research is focused on studying the level of resilience and coping mechanisms that ensure the ability of future psychologists to adapt in conditions of constant emotional stress. 50 future psychologists aged 18-22 took part in the study, who were divided into two groups depending on the presence or absence of volunteer experience during martial law. It was found that future psychologists who are engaged in volunteer activities mainly rely on cognitive and behavioral coping and do not use emotional coping enough, which may indicate their unwillingness to work with their own emotions.

*Key words:* future psychologists; resilience; coping strategies; psychological resources; volunteering; psychological first aid.

**Nina Pidbutska, Anastasiia Knysh, Zhanna Bogdan**

An extended abstract of the paper on the subject of:

**“Resilience resources of future psychologists volunteering during martial law”**

*Problem setting.* From the first days of the full-scale invasion, psychology students were on duty at train stations, providing assistance in shelters and volunteer centers. It was their dedicated work that saved hundreds of people who were confused, disoriented and in need of support. At the same time, it should be noted that most student volunteers worked (and often still work) in an unbalanced mode, combining face-to-face and online consultations, which led to their emotional overload and mental exhaustion. In this context, the need to study the personal resources of volunteer students, which ensures their sustainability – resources of

resilience, becomes especially important. The relevance of this study is determined by the need to implement the National Program of Mental Health and Psychosocial Support, initiated by the First Lady of Ukraine, Olena Zelenska. The implementation of this program involves the creation and implementation of tools to ensure the mental health of the residents of Ukraine in conditions of military aggression. The study of resilience resources of volunteer psychologists will allow a deeper understanding of the mechanisms that ensure the stability of the psyche in conditions of excessive loads and develop tools for their formation and support. One of Ukraine's

greatest advantages in confronting the aggressor is a powerful volunteer movement that unites people of various professional orientations and qualifications. From the first weeks of the full-scale invasion, the need for psychological help among broad sections of the population became apparent. Regardless of the place of residence and the proximity of military actions, all residents of Ukraine experienced the shock of the beginning of the war, which negatively affected their ability to plan and self-organize.

**Recent research and publications analysis.** The term "resilience" was introduced into the scientific apparatus of psychology several decades ago by E. Werner and R. Smith. Scientists saw in this phenomenon the unique ability of the psyche to overcome negative stress and flexibly adapt to new conditions. The concept immediately aroused great interest on the part of Western psychologists and began to be investigated both theoretically and empirically. In domestic science, this question remained out of the attention of scientists for a long time. This was mainly due to the fact that the concept of "sustainability" which is very close in meaning existed and was studied in domestic science. Despite the conceptual similarity of these concepts, psychologists still emphasize their non-identity. T. Tytarenko considers resilience as a person's ability to "resist" difficulties, maintain balance, regulate one's behavior in the face of threats, etc.

The concept of resilience in domestic psychology has been actively studied by psychologists in recent years in the context of the resilience of the human psyche in the conditions of the COVID-19 pandemic (T. Belavina, A. Turubarova, O. Shevchenko). The emphasis in these studies was on the activities of medical workers. The problem of resilience of psychologists is considered in more detail in the works of G. Lazos, who defines resilience as "the ability of the psyche to recover after adverse conditions." The researcher notes that in the process of

contact with victims, psychologists who provide assistance go through a series of difficult emotional experiences, which as a result begin to negatively affect their well-being and physical health. The described studies do not allow us to understand the possibilities and limitations of resilience in the conditions of military aggression. At the same time, the specifics of the events unfolding in Ukraine in the first months of the war did not leave room for a thorough empirical study of the topic. So far, limited attempts have been made to study the hygienic aspects of the work of volunteers during wartime (N. Bilichenko), the factors of the vitality of student youth during military operations (I. Savelchuk), the peculiarities of the training of social workers to provide psychological support during military operations (A. Senyk). But these studies do not reveal the psychological mechanisms and resources of the resilience of future volunteer psychologists.

**Paper objective** to explore the resilience resources of future wartime volunteer psychologists.

**Paper main body.** Two samples were formed for the study. The first sample (Group 1) consisted of 25 future psychologists engaged in volunteer activities focused on providing psychological support to displaced persons, military personnel, and victims of violence. The second sample was made up of future psychologists who do not have volunteer experience (Group 2).

The following methods were used to study resilience resources: 1) the Connor-Davidson personality resilience research method - contains 25 questions rated on a 5-point Likert scale (from 0 to 4) and allows one to assess the level of resilience development (low, medium, high); 2) Heim's method of studying coping strategies - contains 26 descriptions of situations, the degree of agreement with which the respondent must express.

It was determined that regardless of the experience of volunteering, future psychologists are characterized by a level of

resilience that corresponds to the norms for this age group. At the same time, the indicators of future psychologists who do not have volunteer experience are higher than those of volunteers. At the same time, no significant differences were identified. The study of coping strategies showed that respondents of both groups are equally inclined to use mainly adaptive coping strategies, which is evidence of the developed ability for effective behavioral self-regulation of future psychologists. At the same time, future volunteer psychologists are statistically more likely to use cognitive and behavioral coping, and future psychologists who do not engage in volunteer activities more often use emotional coping. This may indicate that it is still difficult for volunteer psychologists to stay in touch with their emotions, immerse themselves in them, and try to reflect. Therefore, they focus on those elements that are easier to control consciously: thoughts and actions. Overcoming difficult situations occurs due to the construction of rational explanations for one's behavior, as well as active immersion in activities. It was determined that in a group of future volunteer psychologists, resilience is directly related to cognitive and behavioral coping strategies. Among future psychologists who do not engage in volunteer activities, it is associated with emotional and behavioral coping. Thus, we obtain further confirmation that volunteers' resilience relies on more controlled coping strategies, namely thoughts and actions. On

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією з найбільших переваг України у протистоянні з агресією Росії є потужний волонтерський рух, який об'єднує людей різних професійних спрямувань та кваліфікацій. З перших тижнів повномасштабного вторгнення Росії в Україну стала очевидною потреба широких верств населення у психологічній допомозі. Незалежно від місця

proживання та близькості військових дій всі жителі України пережили шок від початку війни, що наклав негативний відбиток на їхній здатності до планування та самоорганізації.

**Conclusions of the research:** The research made it possible to determine that future psychologists who are engaged in volunteer activities in the field of providing psychological assistance are characterized by: a normal level of resilience; relying on cognitive and behavioral coping, which is expressed in the construction of rationalizing intellectual constructions that facilitate the perception of reality and immersion in work; insufficient use of emotional coping, which indicates the unpreparedness of future volunteer psychologists to perceive difficult emotional experiences and may carry potential risks for mental health in the future. Further research in this direction should be focused on the expanded study of resource sources for maintaining the resilience of volunteer psychologists and on the formation of psychological self-care programs for future psychologists.

У даному ракурсі особливого значення набула перша психологічна допомога, яка передбачає надання базової психологічної підтримки людині, що постраждала, і не вимагає наявності повної психологічної освіти. Таку допомогу постраждалим можуть надавати будь-які

волонтери, що пройшли навчання в цій сфері, але допомога від майбутніх психологів була і є особливо цінною, адже представники цієї групи володіють знаннями у сфері психофізіології та можуть вчасно розгледіти психічні порушення, які вимагають втручання професіонала. Ба більше, студенти-психологи володіють цілим арсеналом різноманітних технік, спрямованих на релаксацію та заспокоєння постраждалого, що дозволяє їм бути більш ефективними в наданні допомоги.

З перших днів повномасштабного вторгнення студенти-психологи чергували на вокзалах, надавали допомогу в притулках та волонтерських центрах. Саме їхня віддана робота врятувала сотні людей, що були розгубленими, дезорієнтованими та потребували підтримки. Разом із тим необхідно зазначити, що більшість студентів-волонтерів працювали (а часто й працюють досі) в розбалансованому режимі, поєднуючи очні та онлайн-консультації, що приводило до їхнього емоційного перенавантаження та психічного виснаження. В цьому контексті набуває особливого значення необхідність вивчення особистісних ресурсів студентів-волонтерів, що забезпечує їхню життєстійкість – ресурсів резильєнтності.

Актуальність цього дослідження обумовлюється необхідністю реалізації Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, ініційованої першою леді України, О. Зеленською [11]. Реалізація цієї програми передбачає створення та впровадження інструментів забезпечення психічного здоров'я жителів України в умовах військової агресії. Дослідження ресурсів резильєнтності психологів-волонтерів дозволить глибше зрозуміти ті механізми, що забезпечують стійкість психіки в умовах надмірних навантажень та розробити інструменти формування їх та підтримки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано

розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Термін “резильєнтності” було введено до наукового апарату психології декілька десятиліть тому Е. Вернером та Р. Смітом. Вчені вбачали в цьому феномені унікальну здатність психіки долати негативні навантаження та гнучко адаптуватися до нових умов [10]. При чому така адаптація передбачала повне подолання негативних станів, з якими людина зіштовхнулася. Важливо, що дослідники розглядали резильєнтність як самостійний механізм, який не зводиться до суми якостей та навичок особистості.

Досліджуваний феномен одразу викликав інтерес зі сторони західних психологів і почав досліджуватися і в теоретичній, і в емпіричній площині. У вітчизняній науковій думці це питання довго залишалося поза увагою науковців, зокрема через те, що існувало і вивчалось дуже близьке за значенням поняття “життєстійкості”. Не зважаючи на концептуальну схожість цих понять, психологи все ж підкреслюють їхню не тотожність. Т. Титаренко розглядає життєстійкість як здатність людини “протистояти” труднощам, зберігати врівноваженість, регулювати свою поведінку перед обличчям загрози тощо [6]. Резильєнтність же робить акцент саме на здатності психіки до гнучкості, адаптації, у певному сенсі “переродження” для щасливого та повноцінного життя [2].

Американський дослідник Б. Волкер відзначає, що можна виділити два основні показники резильєнтності: 1) здатність долати труднощі, зокрема за рахунок використання адекватних ситуації копінг-механізмів; 2) здатність навчатися [9]. Під здатністю навчатися дослідник має на увазі здатність до раціонального дослідження та розуміння середовища, що змінюється для відпрацювання найбільш ефективних сценаріїв діяльності. Е.Мастен із колегами відмічають важливість ще одного показника – здатності до інтеграції до соціуму. Вони вбачають в ній особливу

“зцілювальну” силу, адже саме соціальна підтримка є необхідною умовою проходження через “важкі часи” [7].

Поняття резильєнтності у вітчизняній психології активно почало вивчатися психологами протягом останніх років у контексті стійкості людської психіки в умовах пандемії COVID-19 (Т. Белавіна, А. Турубарова, О. Шевченко). Акцент в цих дослідженнях робився на діяльності працівників медичної сфери.

Більш детально проблема резильєнтності психологів розглядається в роботах Г. Лазос, яка визначає її як “здатність психіки відновлюватися після несприятливих умов” [3]. Вона звертає увагу, що під час контакту з потерпілими психологи, що надають допомогу, проходять через цілий ряд важких емоційних переживань, які в результаті починають негативно впливати на їхнє самопочуття та фізичне здоров'я [4]. Резильєнтність вимагає наявності цілого ряду навичок самотурботи та механізмів реагування на стрес, які зможуть допомогти вчасно подолати негативний стан.

Команда дослідників під керівництвом І. Котери вивчала особливості резильєнтності студентів-психологів, що дозволило їм продемонструвати міцні зв'язки між резильєнтністю, мотивацією та залученістю у соціальні відносини. Згідно з результатами дослідження більше резильєнтність демонструють саме ті майбутні психологи, що добре інтегровані в соціальне середовище, мотивовані до саморозвитку та мають навички турботи за собою [8].

Описані дослідження не дозволяють досягнути можливості та обмеження резильєнтності в умовах військової агресії. Водночас, особливості подій, що розгорталися в Україні в перші місяці війни, не залишали місця для ґрунтового емпіричного дослідження теми. Наразі були здійснені обмежені спроби вивчення гігієнічних аспектів роботи волонтерів у воєнний час (Н. Біліченко) [1], особливості підготовки соціальних працівників до надання

психологічної підтримки під час військових дій (А. Сенік) [5]. Але ці дослідження не розкривають психологічних механізмів та ресурсів реильєнтності майбутніх психологів-волонтерів.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Наразі залишаються недослідженими ресурси психіки майбутніх психологів, що займаються волонтерською діяльністю під час воєнних дій. Ця тема є недослідженою повністю, жоден із її аспектів не досліджувався емпірично і потребує детального вивчення.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Мета статті – визначити і описати ресурси резильєнтності майбутніх психологів, що займаються волонтерською діяльністю під час війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження було проведене протягом квітня-вересня 2022 року викладачами НТУ “ХП”, які є авторами статті, для якого було сформовано дві вибірки. Першу вибірку (Група 1) склали 25 майбутніх психологів, що займаються волонтерською діяльністю, яка зосереджена на наданні психологічної підтримки переміщеним особам, військовим, жертвам насильства. Критеріями включення до першої вибірки стали: 1) вік 18-22 роки; 2) навчання в університеті за спеціальністю 053 “Психологія”; 3) досвід волонтерства в сфері надання психологічної підтримки з початку військової агресії, який є актуальним і на час дослідження. Другу вибірку склали майбутні психологи, що не мають досвіду волонтерської діяльності (Група 2). Критеріями включення до другої вибірки були: 1) вік 18-22 роки; 2) навчання в університеті за спеціальністю 053 “Психологія”; 3) відсутність досвіду волонтерства. Пошук студентів-волонтерів здійснювався в університетах центру та заходу

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

України, для того, щоб зменшити ризик впливу на результати дослідження близькості військових дій.

Для дослідження ресурсів резильєнтності були використані методики:

1) методика дослідження резильєнтності особистості Коннора-Девідсона – містить 25 питань, що оцінюються за 5-бальною шкалою Лайкерта (від 0 до 4) та дозволяє оцінити рівень розвитку резильєнтності (низький, середній, високий);

2) методика дослідження копінг-стратегій Хейма – містить 26 описів ситуацій, ступінь згоди з якими має виразити респондент. Цінність методики полягає в тому, що вона дозволяє визначити наявність в поведінці респондента 26 різних

копінг стратегій (за принципом є / немає), для кількісного аналізу доступні загальні категорії: адаптивні, відносно адаптивні та неадаптивні копінг-стратегії. Крім того, можливо здійснювати кількісний аналіз за переважаючою сферою дії копіngu: когнітивний, емоційний, поведінковий. Ці методики дозволяють виявити не лише рівень резильєнтності, але й особливості поведінки респондентів за умови її реалізації.

Для обробки результатів дослідження було використано: методи описової статистики (середнє арифметичне, стандартне відхилення, відсотки), непараметричний критерій порівняння незалежних вибірок U-Манна-Уїтні, коефіцієнт кореляції Спірмена.

Таблиця 1

Оцінка резильєнтності в групах дослідження

Показник	Середнє арифметичне		U-Манна-Уїтні	p
	Група 1	Група 2		
Резильєнтність	71,8±4,3	75,2±3,7	281	-

Було визначено, що незалежно від досвіду волонтерської діяльності майбутні психологи характеризуються рівнем резильєнтності, що відповідає нормам для цієї вікової групи. При цьому

показники майбутніх психологів, що не мають волонтерського досвіду є вищими, ніж у волонтерів. При цьому достовірні розбіжності визначені не були.

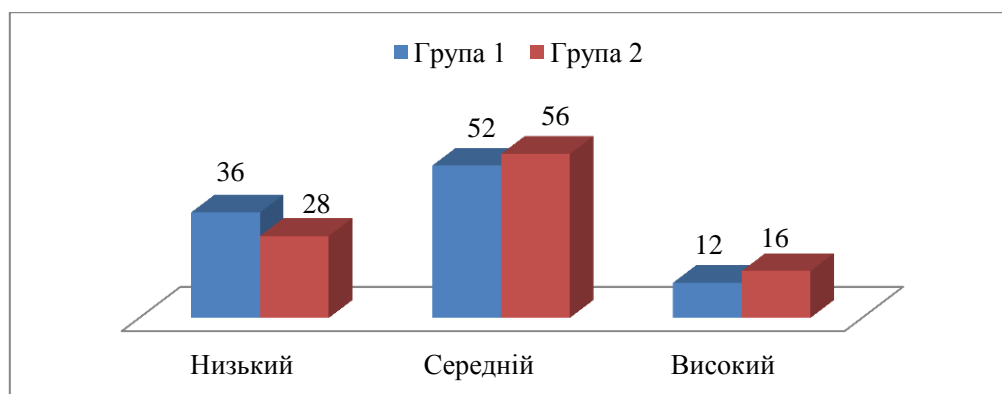


Рис. 1 Результати дослідження резильєнтності майбутніх психологів із різним досвідом волонтерської діяльності

Розподіл рівнів резильєнтності (рис.1) також вказує на те, що в групі студентів-волонтерів він є дещо нижчим, що виражається у більшій частці осіб із низьким рівнем резильєнтності. Це вказує

на те, що студентам-волонтерам доводиться зіштовхуватися з більшою кількістю складних емоційних переживань.

**Копінг-стратегії в групах дослідження**

Показник	Середнє арифметичне		U-Манна-Уїтні	p
	Група 1	Група 2		
Адаптивні	2,5±0,2	2,1±0,3	311	-
Відносно неадаптивні	1,4±0,1	1,1±0,1	315	-
Неадаптивні	1,1±0,1	0,9 ±0,2	291	-
Когнітивні	2,7±0,4	2,2±0,2	201	≤0,01
Емоційні	1,5±0,1	2,3±0,2	192	≤0,01
Поведінкові	2,8±0,3	2,2±0,2	204	≤0,01

\*-p≤0,05, \*\*-p≤0,01

Дослідження копінг-стратегій продемонструвало, що респонденти обох груп однаково схильні до використання переважно адаптивних копінг-стратегій, що є свідченням розвиненої здатності до ефективної поведінкової саморегуляції майбутніх психологів. При цьому майбутні психологи-волонтери статистично вірогідно частіше використовують когнітивні та поведінкові копінги, а майбутні психологи, що не займаються волонтерською діяльністю, частіше використовують саме емоційні копінги. Це може вказувати на те, що психологам-волонтерам

все ж таки важко залишатися в балансі зі своїми емоціями, занурюватися в них, намагатися рефлексувати. Тому вони зосереджуються на тих елементах, які простіше контролювати свідомо: думки та дії. Подолання складних ситуацій відбувається за рахунок побудови раціональних пояснень своєї поведінки, а також активного занурення в діяльність.

З метою визначення зв'язків між показником резильєнтності та копінг-стратегіями було підраховано коефіцієнт кореляції Спірмена (табл. 3).

Таблиця 3

**Кореляційна матриця в групах дослідження**

Показник	Резильєнтність	
	Група 1	Група 2
Адаптивні	0,23	0,29
Відносно неадаптивні	0,25	0,28
Неадаптивні	0,11	0,09
Когнітивні	0,54**	0,33
Емоційні	0,23	0,64**
Поведінкові	0,67**	0,61**

\*-p≤0,05, \*\*-p≤0,01

Було визначено, що в групі майбутніх психологів-волонтерів резильєнтність прямо пов'язана з когнітивними та поведінковими копінг-стратегіями. У майбутніх психологів, що не займаються волонтерською діяльністю, вона пов'язана з емоційними і поведінковими допінгами. Тому отримуємо ще одне підтвердження того, що резильєнтність волонтерів спирається на більш контрольовані стратегії подолання, а саме думки та дії. З одного

боку, це вказує на те, що майбутні психологи, що займаються волонтерством, змогли успішно напрацювати здорові на конструктивні стратегії подолання, які дозволяють їм зберігати психічне здоров'я та рухатися вперед до своїх цілей. З іншого боку, констатуємо недостатню опору на емоційні копінги, що може вказувати на небажання зіштовхуватися з власними переживаннями через їхню непередбачуваність та силу. З цієї точки



зору дуже важливо підсилити програми підготовки психологів-волонтерів прийомними роботами з власними емоційними станами.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Дослідження дозволило визначити, що майбутні психологи, які займаються волонтерською діяльністю в сфері надання психологічної допомоги, характеризуються:

- нормальним рівнем резильєнтності;
- опорою на когнітивні та поведінкові копінги, що проявляється в побудові раціоналізуючих інтелектуальних конс-

### **Список літератури:**

1. Біличенко Н. Деякі гігієнічні аспекти роботи волонтерів під час воєнного стану в Україні / Н. Біличенко, Ю. Шевченко, С. Байдак // Матеріали V науково-практичної конференції з міжнародною участю на вшанування пам'яті М. Гуревича (1891–1937), засновника та керівника першої в Україні кафедри соціальної гігієни при Харківському медичному інституті, Харків, 28 жовтня 2022 р. Ред. кол. В. М'ясоєдов, В. Огнев, Т. Пересипкіна та ін. – Харків. - 2022. – С. 140

2. Кузнецов М. Цінність власного життя у студентів: Структура, чинники, особливості переживання / М. Кузнецов, Н. Діаб, Н. Підбуцька // Монографія. – Харків: Діса Плюс. – 2022. – С. 304

3. Лазос Г. Особливості емоційних станів волонтерів – психологів/психотерапевтів у стосунках з постраждалими / Г. Лазос // Особливості стосунків “психотерапевт – клієнт” у сучасному соціокультурному середовищі: монографія. За ред. З. Г. Кісарчук. К.: Видавничий Дім “Слово”. – 2017. – С. 154 – 176

4. Лазос Г. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень / Г. Лазос // Актуальні проблеми психології. – 2018. – 3. – С. 26 – 64

5. Сенік А. Підготовка майбутніх соціальних працівників до мобільності у

трукцій, які полегшують сприйняття реальності та занурення в роботу;

- недостатнім використанням емоційних копінгів, що вказує на неготовність майбутніх психологів-волонтерів до сприйняття важких емоційних переживань та може нести потенційні ризики для здоров'я психіки у майбутньому.

Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути зосереджені на розширеному вивченні ресурсних джерел підтримання резильєнтності психологів-волонтерів та на формування програм психологічної само турботи для майбутніх психологів.

наданні соціально-психологічної підтримки населенню в умовах війни / А. Сенік // Наукові проекти соціально-гуманітарного факультету ЗУНУ. – 2022. – С. 337 – 339

6. Титаренко Т. Життєстійкість особистості: соціальна необхідність та безпека / Т. Титаренко, Т. Ларіна. – К.: Марич. – 2009. – С. 76

7. Masten, A. S., Nelson, K. M., Stallworthy, I. C. (2021), “Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives”, *Annual Review of Clinical Psychology*, 17, pp. 521 – 549

8. Kotera, Y., Green, P., Sheffield, D. (2022), “Positive psychology for mental wellbeing of UK therapeutic students: relationships with engagement, motivation, resilience and self-compassion”, *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(3), pp.1611 – 1626

9. Walker, B. (2020), “Resilience: what it is and is not”, *Ecology and Society*, 25(2), p. 11

10. Werner, E., Smith, R. (1992), “Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood”, Ithaca, New York: Cornell University Press, p. 304

11. Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ofis-pershoyiledi-moz-ta-partneri-zapuskayut-nacionalnu>

programu-psihichnogo-zdorovya-ta-  
psihosocialnoyi-pidtrimki

**References:**

1. Bilichenko, N., Shevchenko, Y., Baidak, S. (2022), "Some hygienic aspects of volunteers' work during martial law in Ukraine", Proceedings of the V Scientific and Practical Conference with international participation in honor of the memory of M.G. Gurevich (1891-1937), founder and head of the first in Ukraine Department of Social Hygiene at Kharkiv Medical Institute, p.140

2. Kuznetsov, M., Diab, N., Pidbutska, N. (2022), "Value of own life in students: Structure, factors, features of experience", Monograph", p. 304

3. Lazos, G. (2017), "Features of emotional states of volunteers - psychologists / psychotherapists in relationships with victims", Features of the relationship "psychotherapist – client" in the modern socio-cultural environment: monograph. Edited by Z. G. Kisarchuk. K.: Slovo Publishing House, p. 154 – 176

4. Lazos, G. (2018), "Resilience: conceptualization of concepts, review of modern research", Actual problems of psychology, 3, p. 26 – 64

5. Senyk, A. (2022), "Preparation of future social workers for mobility in

providing social and psychological support to the population in war conditions", pp. 337 – 339

6. Titarenko, T., Larina, T. (2009) "Resilience of the individual: social necessity and security", p. 76

7. Masten, A. S., Nelson, K. M., Stallworthy, I. C. (2021), "Resilience in development and psychopathology: Multisystem perspectives", Annual Review of Clinical Psychology, 17, pp. 521 – 549

8. Kotera, Y., Green, P., Sheffield, D. (2022), "Positive psychology for mental wellbeing of UK therapeutic students: relationships with engagement, motivation, resilience and self-compassion", International Journal of Mental Health and Addiction, 20(3), pp.1611 – 1626

9. Walker, B. (2020), "Resilience: what it is and is not", Ecology and Society, 25(2), p. 11

10. Werner, E., Smith, R. (1992), "Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood", Ithaca, New York: Cornell University Press, p. 304

11. "National program of mental health and psychosocial support", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ofis-pershoyi-ledi-moz-ta-partneri-zapuskayut-nacionalnu-programu-psihichnogo-zdorovya-ta-psihosocialnoyi-pidtrimki>

*Стаття надійшла до редколегії 10.12.2022*

**Лариса Грень**

професор, доктор наук з державного управління, професор кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-4466-6018

*E-mail: mega\_lgren@ukr.net*

**Малохат Курбанова**

аспірант, Національний технічний університет Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

*E-mail: kuntesterr@gmail.com*

**ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ МАЙБУТНЬОГО  
ФАХІВЦЯ ОСВІТНІХ, ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ:  
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО І ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

*Анотація:* стаття присвячена з’ясуванню шляхів формування професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук у закладах вищої освіти; на підставі проведених досліджень вітчизняними та зарубіжними науковцями розкрито сутність понять “імідж”, “соціальний імідж”, “професійний імідж”, “професійний імідж майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук”, “професійний імідж педагога”; представлено результати порівняльного аналізу досліджень, проведених зарубіжними й вітчизняними науковцями, зроблено висновки щодо тотожності розуміння вітчизняними й зарубіжними майбутніми вчителями-педагогами поняття “професійний імідж педагога”, а також вплив іміджу педагога на подальший вибір професії, їхню мотивацію на досягнення успіху в навчанні та майбутній професійній діяльності, на формування кращих особистісних рис, особисту траєкторію освітнього маршруту протягом життя; доведено, що педагогічна майстерність викладача є важливим складником його професійного іміджу.

*Ключові слова:* імідж; професійний імідж; майбутній фахівець освітніх; педагогічних наук; професійна діяльність; аналіз; заклад вищої освіти

**Larysa Gren**

professor, doctor in public management, professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkov Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: mega\_lgren@ukr.net*

**Malokhat Kurbanova**

graduate student, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

*E-mail: kuntesterr@gmail.com*

**WAYS OF FORMING THE FUTURE SPECIALIST'S PROFESSIONAL IMAGE IN  
THE SPHERE OF EDUCATION AND PEDAGOGICAL SCIENCES IN HIGHER  
EDUCATION INSTITUTIONS: COMPARATIVE ANALYSIS OF DOMESTIC AND  
FOREIGN EXPERIENCE**

*Abstract:* the paper is devoted to finding out ways of forming the professional image of a future specialist in educational and pedagogical sciences in higher education institutions; on the basis of conducted research of domestic and foreign scientists, the essence of the concepts “image”, “social image”, “professional image”, “professional image of a future specialist in educational and pedagogical sciences”, “professional image of a teacher” was developed; the results of comparative analysis of research carried out by foreign and domestic scientists are presented, and the conclusions are drawn regarding the identity of the understanding of “professional image of a teacher” concept by domestic and foreign future teachers-pedagogues, as well as the influence of a teacher’s image on the further choice of profession, their motivation to achieve success in education and future professional activity, for the best personal traits' formation, the personal trajectory of the educational route during life; it has been proven that a teacher's pedagogical skill is an important component of his/her professional image.

*Key words:* image; professional image; future specialist in educational and pedagogical sciences; professional activity; analysis, higher education institution.

**Larysa Gren, Malokhat Kurbanova**

An extended abstract of the paper on subject of:

**“Ways of forming the future specialist's professional image in the sphere of education and pedagogical sciences in higher education institutions: comparative analysis of domestic and foreign experience”**

***Problem setting.** One of the operational goal of strategic goal 3 is the continuous improvement of the education quality in accordance with the standards and recommendations for quality assurance in the European Higher Education Area [18]. Improving the higher education quality largely depends on teachers, whose professional image affirms humanistic values, contributes to the creation of conditions for the innovations development, and the effective introduction of new knowledge and technologies into the educational process.*

***Recent research and publications analysis.** The image of a modern university teacher is the subject of research of domestic and foreign scientists. Among the works of foreign scientists, the studies of Teresita [39], Badley [21], Heijden [28], Geldens [28], J. Beijaard [28], Calderhead [22],*

*Clark [23], J. Collins [24], S. Selinger [24], Pratt [24]; Lai-Yeung [34], Seymen [37]; Shei [38] etc. deserve attention. Among domestic scientists there are works by I. Volynets [4], H. Yevtushenko [9], M. Navrotskaya [14], H. Kalagurka [10], O. Khurtenko [19], O. Horovenko [8], etc.*

*Highlighting the previously unresolved parts of the general problem. Disclosure of questions regarding ways of forming the professional image of a future specialist in educational and pedagogical sciences in higher education institutions by scientists has a fragmentary nature, therefore the topic chosen by us is relevant and timely.*

***Paper objective.** Based on the developed scientific sources of foreign and domestic researchers, make a comparative analysis of the ways of forming the professional image of the future specialist in*

educational and pedagogical sciences in higher education institutions.

**Paper main body.** The person's image is an image formed in the people minds, a stereotype, a set of certain qualities that are associated with an individual personality. Social image is a means of perception and knowledge of social reality. Therefore, it helps to navigate in the social relations' world, to adjust the behavior and interaction of the subjects of social interaction [17, p. 199]. The professional image of the future teacher is an integral characteristic of a true specialist, a tool that reveals his/her individual properties, develops and reveals personal and professionally significant qualities [1, p. 137].

Researchers agree that the teacher's image is actually not as easy and simple as it seems at first look [20; 35; 32; 40)]. In the process of studying in higher education institutions, the professional image of a future specialist in educational and pedagogical sciences is gradually, consciously and purposefully formed.

Foreign scientists are sure that "the behavior of students depends on their perception of the educational institution and teachers, and ultimately affects their success in education" [25; 29]. A valid confirmation of this is the words of H. Yevtushenko that "a positive pedagogical image is the most important component of a teacher's skill, which determines the desire of students to study and the effectiveness of this process" [9, p. 631]. The preparation of a future specialist in educational and pedagogical sciences for teaching activities serves as the basis for realizing the role of a modern teacher image.

A study conducted by Teresita among university student teachers in the Philippines (2017 – 2018 academic year) (subjects were asked to write a free-style essay on the topic "What is the image of a teacher?" / "Who is a teacher?") [39] and a study conducted by

N. Hrytsak in the spring of 2021 at the Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk (the goal is to find out the attitude of students towards future pedagogical activity, to reveal their understanding of "professional image of a teacher" concepts) [7] made it possible to draw the following conclusions:

– at the choice of students their future profession was influenced by the positive image of the teacher, his/her humane attitude towards students;

– the image of a teacher-facilitator ("provider of knowledge"), who constantly motivates to master knowledge, to achieve success in education and future professional activity, attracts both foreign and domestic students-future teachers;

– the teacher's pedagogical skill deserves great respect from the students, which is an important component of his/her professional image.

**Conclusions of the research.** Ways of forming the professional image of a future specialist in educational and pedagogical sciences will be effective if applicants are directed to:

– achievement of knowledge, in particular, professional knowledge related to future professional activity;

– motivation to attain success in education and successful implementation of practical skills, in particular, during pedagogical practice;

– a humane attitude towards those whom they will teach, fostering in them the best personal traits, a personal trajectory of the educational route from primary school to lifelong education.

We consider the discovery of value orientations and their influence on further professional activity to be promising intelligence regarding the professional image of the future specialist in educational and pedagogical sciences.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із**

важливими науковими чи практичними завданнями. У Стратегії розвитку вищої

освіти в Україні на 2022 – 2032 роки місією вищої освіти визначено як інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, формування якісного людського капіталу та згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти, розбудови ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки та забезпечення високих стандартів якості життя. Однією з операційних цілей стратегічної цілі 3 є постійне підвищення якості освіти відповідно до стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості її в Європейському просторі вищої освіти [18]. Підвищення якості вищої освіти багато в чому залежить від викладачів, професійний імідж яких утверджує гуманістичні цінності, сприяє створенню умов для розвитку інновацій, ефективному впровадженню до освітнього процесу нових знань і технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Імідж викладача сучасного ЗВО є предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, серед напрацювань зарубіжних науковців на увагу заслуговує дослідження Д. Тересита та А. Колетт (визначено імідж педагога за допомогою опитування майбутніх студентів-вчителів, які перебували на завершальному етапі свого педагогічного навчання) [39]; Г. Бедлі, Х. Гейден, Дж.Гелденс, Д. Бейярд, Х. Попейюс (розкрито роль вчителя як агента змін) [21; 28]; Дж. Колдерхед (надано ранні уявлення студентів-вчителів про практику в класі) [22]; К. Кларк і М. Ламперт (досліджено роль мислення вчителя і його наслідки для педагогічної освіти) [23]; Дж. Коллінз., С. Селінджер та Д. Пратт (розглянуто різницю у поглядах на викладання студентів-майбутніх вчителів різних спеціальностей) [24]; С. Лай-Юнг (доведено потребу в настановчій та консультаційній підготовці вчителів)

[34]; С. Сеймен (досліджено переконавання та очікування студентів-викладачів у ролі вчителя під час навчальної практики) [37]; П. Шейн і В. Чіу, (висвітлено роль вчителя в якості зразка для навчання учнів) [38].

Розкриттю сутності поняття “імідж учителя” як складової системи педагогічної майстерності присвячені наукові розвідки І. Волинець [4] та Г. Євтушенко [9]; імідж педагога в освітньому просторі та його розвиток в системі післядипломної педагогічної освіти є предметом уваги М. Навроцької [14]; розвитку професійного іміджу вчителя в умовах сучасної школи присвячено дослідження Х. Калагурки [10]; психологічні аспекти формування індивідуального іміджу викладача вищого закладу освіти розкрито у наукових роботах О. Грейліх [5] та А. Кононенко [11]; структурні складові професійного іміджу молодого педагога та фактори, що впливають на його формування, висвітлено у дослідженні О. Хуртенко [19]; формування особистісно-професійного іміджу вчителя засобами самопрезентації представлено у дослідженні О. Горовенко [8]. Як бачимо, серед досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців роботи з вивчення іміджу вчителя, а також питання формування образу майбутньої діяльності ще під час навчання. Імідж вивчено у різних ракурсах його існування, досліджено його структуру, розкрито взаємодію іміджу вчителя із освітнім процесом.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Аналіз наукової літератури з вище окресленої проблеми дозволив дійти висновку, що розкриття питань щодо шляхів формування професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук у закладах вищої освіти науковцями має фрагментарний характер, тому обрана нами тема є актуальною і своєчасною: професійний імідж педагога якісно впливає на подальший професійний

розвиток і життєву успішність тих, хто навчається.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). На підставі опрацьованих наукових джерел зарубіжних і вітчизняних дослідників виокремити особливості професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук та проаналізувати шляхи його формування у закладах вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У першій чверті ХХІ ст. з'явилося чимало наукових робіт українських і зарубіжних дослідників, у спектрі наукових праць яких чільне місце посідає імідж викладача, педагога.

Короткий енциклопедичний словник із соціології визначає імідж (від лат. *imago* – образ, цілісна картина уявлення) як образ тих чи інших соціальних об'єктів, явищ, процесів, інститутів, осіб, який складається в індивідуальній та суспільній свідомості і визначає відповідне ставлення до них [17, с. 199].

Імідж людини – це образ, що склався у свідомості людей, стереотип, набір визначених якостей, які асоціюються з окремою особистістю, отже, “імідж можна вважати джерелом інформації про соціальний статус особи, її матеріальний стан, цінності, ступінь самореалізації” [2].

Імідж соціальний є засобом сприйняття та пізнання соціальної дійсності. Тому він допомагає орієнтуватися у світі соціальних відносин, налагоджувати поведінку та взаємодію суб'єктів соціальної взаємодії [17, с. 199]. Що стосується іміджу професійного, то, на думку В. Бондаренко, він “є поєднанням власних уявлень про себе, самосприйняття себе як представника певної соціальної групи крізь призму стереотипів сприйняття її оточуючими людьми” [2]. Таке узагальнене уявлення дає підстави засосовувати імідж до будь-якої сфери професійної діяльності, проте кожна діяльність особистості має свої

особливості, які слід враховувати відповідно до специфіки виконання своїх функцій. Поняття іміджу фахівця, що реалізує себе в сфері освіти потребує окремої уваги.

Так, О. Внукова “імідж педагога розуміє як сукупність особливостей і характерних рис особистості, які формують її індивідуальний образ як фахівця” [3, с. 17]. На переконання С. Білозерської, “імідж вчителя – це духовне, відносне ціннісно-смісловне, що належить до класу професійних цінностей, пов'язаних із змістом професійної діяльності та можливостями самореалізації особистості майбутнього вчителя” [1, с. 135].

Професійний імідж майбутнього педагога є невід'ємною характеристикою справжнього фахівця, інструментом, що розкриває його індивідуальні властивості, розвиває та виявляє особистісні та професійно значущі якості [1, с. 137].

Досліджуючи процес формування позитивного іміджу педагога, Л. Куземко робить висновок, що він “характеризується індивідуальним стилем і успіхом у професійно педагогічній діяльності й поєднує в собі сформованість внутрішніх особистісно професійних характеристик та їх зовнішні прояви під час виконання трудових функцій” [13, с. 128]. На думку І. Кестере, Р. Лозано, К. Вольхутер, Дж. Колдерхеда та Ф. Кортагена, будь-який сформований образ є результатом роботи минулого досвіду. З точки зору вчителя, імідж може знаходитися у площині практичних знань, має за основу досвід, зазвичай пов'язану з почуттями та ставленнями, може набувати форми загальних засад навчання, загальних концепцій занять, моделей дії, зорового образу, епізодичних спогадів [30; 22; 32].

Дослідники сходяться на думці, що імідж педагога насправді не є таким легким і простим, як це здається на перший погляд [20; 35; 32; 40]), і це пов'язано з багатьма факторами

(суспільною функцією, виконання якої покладено на педагога: контекстом, місцевим середовищем, часом, культурою, досвідом, релігією та ін.). Всі перераховані фактори використовуються як об'єкти для концептуалізації або візуалізації образу педагога, що створює “калейдоскоп образів педагога в єдине ціле, але постійне змінюване “мереживо”, залежно від кута спостереження” [39]. Доведено, що вплив педагога на студентів різниться за ступенем і природою. На переконання зарубіжних науковців, “поведінка учнів залежить від їх сприйняття навчального закладу і вчителів, а зрештою, впливає на успішність їх у навчанні” [25; 29]. Слушним підтвердженням цього є слова Г. Євтушенко, що “позитивний педагогічний імідж – найважливіший складник майстерності викладача, що зумовлює бажання студентів до навчання та результативність цього процесу” [9, с. 631].

За твердженням Конті, «педагог є найважливішим фактором середовища у навчанні студентів, проте “протягом проведених років навчання саме студенти формують імідж своїх педагогів” [31]. К. Фредріксен і Дж. Родс висловили тотожну думку, підкреслюючи, що уявлення педагогів про самих себе, в тому числі їхні погляди стосовно навчання та їхніх очікувань відносно студентів, можуть впливати на взаємодію із студентами [26]. Л. Гольдштейн підкреслює, що “викладання – це складна професія, яка вимагає багатьох різних ролей” [27], і його думка збігається із думками вітчизняних дослідників, чиї наукові напрацювання пов'язані з формуванням іміджу педагога. Ю. Скорик під поняттям “педагогічний імідж” розуміє “образ рольової відповідності професійним вимогам, який формується педагогом і доповнюється індивідуальними характеристиками в процесі міжособистісної взаємодії з колегами, студентами, керівництвом, суспільством” [16].

Коркішко А. розглядає поняття “професійний імідж майбутнього магістра

педагогіки вищої школи” як цілеспрямовано сформований образ, який цілком відповідає специфіці майбутньої професії, залежить від особистісних і професійних якостей, усвідомлено створюваний із метою досягнення професіоналізму, педагогічної майстерності та кар'єрного росту, спираючись при цьому на отриману спеціальну підготовку в закладі вищої освіти та на власний практичний досвід” [12, с. 7]. Євтушенко Г. вважає, що “професійний імідж педагога – це емоційний образ, сформований із багатьох формотворчих компонентів, який визначає рольову відповідність особистості викладача до стандартів та вимог його професії в очах колег, студентів і суспільства [9, с. 631].

У процесі навчання у закладах вищої освіти поступово, свідомо і цілеспрямовано формується професійний імідж майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук. Підготовка майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук до викладацької діяльності виступає основою для усвідомлення ролі іміджу сучасного педагога, і досвід зарубіжних колег є тому прикладом. Так, протягом 2017 – 2018 навчального року в одному з провідних університетів на Філіппінах (рік заснування 1911, університет створив свою програму підготовки вчителів у 1952 році та з того часу отримав статус центру передового досвіду, а з 2001 року Комісія з вищої освіти (CHED) Філіппіни надала йому Автономного статусу) проводилося дослідження серед студентів-вчителів, у якому взяло участь 217 осіб. Досліджуванним було запропоновано написати у вільному стилі есе на тему “Який образ учителя?” / “Хто такий учитель?” [39]. На написання студентам-майбутнім вчителям, які навчаються на Practice Teaching, відводилась одна година, конкретної кількості слів есе вказано не було. Після письмового завдання дослідники зібрали есе та щиро подякували учасникам за внесок у дослідження. Потім дослідники закоду-



вали есе, щоб полегшити вилучення необхідних даних. Аналіз проводився вручну, що дозволило дослідникам перевірити контекст або нюанси, знайдені в есе. При проведенні цього дослідження дотримувались загальноприйнятих етичних принципів.

За результатами аналізу есе студентів-майбутніх вчителів було виокремлено особливості впливу педагога на здобувачів освіти, який не обмежується стосунками і взаємодією в аудиторії, а поширюється на їхнє подальше життя, і може змінити його в основному на краще, а може травмувати. Один із студентів-майбутніх вчителів, який брав участь у цьому дослідженні, прокоментував позитивний/негативний фактор педагога в освітньому процесі: “Через неправильну/невідповідну поведінку педагогів учень може отримати травму під час навчання, не ходити на заняття, уникати відвідування навчального закладу або зовсім залишити його”. І це унеможливило виправлення педагогом помилки. Більшість опитуваних студентів-майбутніх вчителів представляють ідеалізованим образ педагога, тому їм “надзвичайно важко позбутися негативної самооцінки, навіть якщо вони одержали позитивне підтвердження за свою хорошу роботу” [39].

Як з’ясувалось, дослідження більшою мірою було спрямовано на “ідеального вчителя” та здебільшого на твердження “повинен”, що можна пояснити тривалим роком академічної підготовки та обмеженим практичним досвідом студентів-майбутніх вчителів, адже навчальний план передбачає для цього лише один семестр. Професія викладача – дуже складна і вимоглива, проте фінансова винагорода за неї – мінімальна. Отже, “студентам-майбутнім вчителям, по-перше, “необхідна практика для зростання” [36], а по-друге, “вчителю-початківцю добре починати з самооцінки, допускати певні очікування та призначати цілі для себе в образі вчителя. Завдяки

своїм переважно позитивним уявленням про свою професію, ці студенти-вчителі досягають успіху, починаючи виконання складного покликання вчителя” [36].

Усвідомлюючи складність свого професійного обрання, студенти-педагоги обговорювали декілька образів учителя у своїй особистості:

– постачальник знань/фасилітатор. Цей термін визнає найважливішу функцію вчителя – передавати знання, щоб розвивати та збагачувати когнітивні, психомоторні та афективні можливості студентів. Студенти-майбутні вчителі, які брали участь у дослідженні, продемонстрували, що вчитель надає не просто чисті знання, а змістовне навчання, яке можна сканувати безмежну кількість часу. На думку Д. Тересита та А. Колетт, такий образ вчителя влучно сформулювали Кларк і Лемперт: “Робота вчителя полягає в тому, щоб викликати в людей інтелектуальні та поведінкові зміни, які повністю вносяться в навчальну ситуацію і постійно змінюються, взаємодіючи один із одним” [39]. Імідж постачальника знань або фасилітатора втілюється у відповідях студентів-майбутніх педагогів (той, хто надає інформацію, хто передає знання..., і той, хто формує цілісність дитини..., ми повинні пам’ятати, що ми не просто навчаємо наших студентів предметам і курсам, які вони вивчають але й урокам життя...; робота вчителя полягає у формуванні, передачі знань і вражаючому впливові на учнів, що може зробити їх успішними в житті. Вчителі також є тими інструментами, які можуть використати навички та допомогти студентам використовувати їхні справжні таланти та здібності);

– батько. Батьківський образ вчителя, згадується близько 105 разів. Респонденти вживали такі терміни: “другий батько”, “батько”, “мати або батько”, “мати” і “батько”. Більш частим є використання слова “матір”, ніж “батько” як образу вчителя. Здається, що роль *in loco parentis* (“на місці батька”),

тема, що повторюється на всіх рівнях педагогічної освіти і вбудована в свідомість студентів. Це латинський вислів охоплює роль школи і, особливо, вчителя у прийнятті рішень і діяльності у “найкращих інтересах студентів”. Батьківський образ став невід’ємним для студентів-майбутніх викладачів (...вважаються батьками в школі, оскільки вони формують цілісні якості студентів, роблять їх чесними та кращими людьми; ...учитель – як батько, батько, який щоразу дає пораду своєму синові чи доньці щодо вирішення проблеми; ...учитель подібний до матері, яка виховує своїх дітей, щоб вони підготувалися до зовнішнього світу, і готує їх до майбутнього; ...учитель є нашим другим батьком, оскільки він або вона імплантує/передає знання та життєві навички, які допомагають учням передбачити, куди вони йдуть) [39]. Позитивним показником є те, що багато з 217 учасників виявили сильну схильність до гуманістичного образу вчителя, зокрема, як батька. На глибоке переконання Ф. Куртоглу, вчителі повинні любити свою професію та допомагати учням відчувати, що їх люблять і цінують, тому що такий стан любові сприяє їхньому успіху [33].

Дослідження з формування професійного іміджу педагога проводились і вітчизняними авторами. Так, одним із досліджень, було опитування, проведене Н. Грицак навесні 2021 року у Тернопільському національному педагогічному університеті імені Володимира Гнатюка, що мало на меті “з’ясування ставлення студентів до майбутньої педагогічної діяльності, виявлення їх розуміння понять “професійний імідж учителя”, “професійний імідж вчителя зарубіжної літератури” [7].

Аналіз відповідей студентів-майбутніх вчителів (35 % респондентів) дав дослідниці змогу з’ясувати, що на вибір їх майбутньої професії вплинув образ “ідеального” шкільного вчителя; майбутні

вчителі (93 % респондентів) розуміють, що педагогічний імідж, передусім, є результатом індивідуальної діяльності, а педагогічна майстерність, на думку майбутніх вчителів (65 % респондентів), є одним із складників структури професійного іміджу вчителя [7].

На підставі наведеного аналізу результатів досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців щодо формування професійного іміджу студента-майбутнього вчителя, можемо зробити попередні висновки:

– на вибір студентами їхньої майбутньої професії вплинув позитивний образ вчителя, його гуманне ставлення до вихованців;

– образ вчителя-фасилітатора (“постачальника знань”), який постійно мотивує на оволодіння знаннями, на досягнення успіху у навчанні та майбутній професійній діяльності, приваблює як зарубіжних, так і вітчизняних студентів-майбутніх викладачів;

– на велику повагу студентів заслуговує педагогічна майстерність викладача, що є важливим складником його професійного іміджу.

На нашу думку, активним у професійному навчанні буде майбутній фахівець освітніх, педагогічних наук, який усвідомлює потребу в знаннях, якостях та уміннях, необхідних для успішної професійної діяльності. На цій основі у нього формується мотив досягнення успіху, розвивається вміння ставити цілі. Мотивація досягнення може стати домінантою у формуванні професійної самосвідомості студентів і виборі подальшого освітнього маршруту. Саме ці процеси і відображають суть мотиваційно-поведінкового аспекту діяльності викладачів і студентів у навчальному процесі [6]. Таким чином, професійний імідж майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук ми розуміємо як інтегральну характеристику майбутнього професіонала, спрямованого на оволодіння знаннями, уміннями й

навичками із свідомо обраної педагогічної діяльності, наділеного гуманістичним світоглядом, вмотивованого на навчання протягом життя, мобільного, адаптованого до змін, здатного передавати свій позитивний досвід здобувачам освіти, формуючи у них ціннісні життєві орієнтири.

Отже, викладач закладу вищої освіти, мотивований на знання, успішну професійну діяльність, навчання протягом життя, готовий до змін в умовах невизначеності, до особистого зростання, інноваційної діяльності, завжди приваблюватиме майбутніх фахівців освітніх, педагогічних наук своїм позитивним ставленням до своєї професії. Саме таким шляхом наслідування поступово вибудовується професійний імідж майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук, який “повинен знайти власне існування, стати окремою цінністю і використовуватися не лише при слушній нагоді, а бути основою професійного розвитку вчителя” [15].

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Проведене нами дослідження дало змогу з’ясувати, що шляхи формування професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук будуть дієвими, якщо здобувачі спрямовані на:

– оволодіння знаннями, зокрема фаховими, пов’язаними із майбутньою професійною діяльністю;

#### **Список літератури:**

1. Білозерська С. Аксіологічні основи формування професійного іміджу майбутнього педагога / С. І. Білозерська // Вчені записки ТНУ імені В. Вернадського. – 2022. – Том 33 (72). – № 2. – С. 133 – 138

2. Бондаренко В. Критерії, показники та рівні сформованості професійного іміджу майбутніх учителів технологій / В. Бондаренко // Науковий

– мотивацію на досягнення успіху в навчанні та успішну реалізацію практичних навичок, зокрема під час проходження педагогічної практики;

– гуманне ставлення до тих, кого вони будуть навчати, формуючи у них кращі особистісні риси, особисту траєкторію освітнього маршруту від початкової школи до освіти протягом життя.

Завдяки порівнянню зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо уявлень про імідж майбутнього викладача вдалося уточнити зміст цього поняття. Зарубіжні колеги показали, що образ викладача в основному виявляється тотожним “фасилітатору” або “батьку”. При порівнянні аналізу результатів досліджень зарубіжного досвіду та вітчизняного вдалося виокремити особливості формування уявлень та структури іміджу фахівця з освітніх, педагогічних наук на освітніх просторах України. Вітчизняні дослідження показали, що імідж викладача передусім ґрунтується гуманному позитивному ставленні (і в ситуаціях невизначеності), мотивації на досягненні успіху, постачанні знань, досвіді та майстерності, що стає вагомими факторами ефективної професійної діяльності.

Перспективними розвідками щодо професійного іміджу майбутнього фахівця освітніх, педагогічних наук вважаємо розкриття ціннісних орієнтирів та їхнього впливу на подальшу професійну діяльність.

часопис НПУ імені М. Драгоманова. – 2015. – Вип. 52. – С. 32 – 39

3. Внукова О. Позитивний імідж викладача як показник його педагогічної майстерності / О. Внукова // Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання. 2016. С. 15-21

4. Волинець І. Особистісний імідж сучасного педагога загальноосвітнього навчального закладу / І. Волинець // Народна освіта. – 2016. – Вип. 1. – С. 32 – 36. – [електронний ресурс]. – Режим

доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NarOsv\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NarOsv_2016_1_6)

5. Грейліх О. Психологія формування іміджу викладача вищого навчального закладу / О. Грейліх // Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу “Переяслав–Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди”. – 2010. – Вип.19. – С. 294 – 299

6. Грень Л. Педагогічні умови формування у студентів вищих технічних навчальних закладів спрямованості на успішну професійну діяльність / Л. Грень // Автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.04. – Харків. – 2010. – С. 24

7. Грицак Н. Професійний імідж майбутнього вчителя зарубіжної літератури: від навчання до практики / Н. Грицак // Освітологічний дискурс. – 2021. – Том 35. – № 4

8. Горovenko О. Формування особистісно-професійного іміджу вчителя засобами самопрезентації / О. Горovenko. – Харків: Основа. – 2013. – С. 112

9. Євтушенко Г. Імідж сучасного викладача: сутність та особливості формування. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №11. – С. 630 – 634

10. Калагурка Х. Розвиток професійного іміджу вчителя в умовах сучасної школи / Х. Калагурка, С. Засименко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: “Педагогіка. Соціальна робота”. – 2022. – Випуск 1 (50). – С. 116 – 119

11. Кононенко А. Психологічні складові індивідуального іміджу сучасного педагога / А. Кононенко // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.07 “Педагогічна та вікова психологія”. – Одеса. – 2003. – С. 30

12. Коркішко А. Педагогічні умови формування професійного іміджу майбутніх магістрів педагогіки вищої школи / А. В. Коркішко // Дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Державний вищий навчальний заклад “Донбаський державний педагогічний університет”. – Слов’янськ. – 2018. – С. 357

13. Куземко Л. Формування іміджу педагога як складник його особистісно-професійного розвитку / Л. Куземко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2020. – № 71. – Т. 2. – С. 127 – 131

14. Навроцька М. Імідж педагога в освітньому просторі / М. Навроцька // Таврійський вісник освіти. – 2014. – Вип. №1(1). – С. 8 – 12

15. Олексенко В. П. Формування професійного іміджу сучасного вчителя. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ekhsuir.kspu.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/742/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6%D1%83.pdf?sequence=1>

16. Скорик Ю. Імідж педагога як формуючий чинник стійкості до професійного вигорання майбутніх викладачів вищої школи / Ю. Скорик // Вісник Житомирського державного університету ім. Івана Франка. – 2014. – Вип. 4. – С. 144 – 147

17. Соціологія: короткий енциклопедичний словник. Уклад.: В. Волович, В. Тарасенко, М. Захарченко та ін. Під заг. ред. В. Воловича. – К.: Укр. Центр духовн.культури. – 1998. – С. 736

18. Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 року / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

19. Хуртенко О. Структура професійного іміджу молодого педагога та фактори, що впливають на його формування / О. В. Хуртенко // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2017. – Вип. 21. – С. 194 – 203

20. Ansari, U., Malik, S. (2013), “Image of an effective teacher in 21st century classroom”, *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 3(4), pp. 61 – 68

21. Badley, G. (1986), "The teacher as change agent", *Journal of In-Service Education*, 12 (3), pp. 151 – 158. available at: <https://doi.org/10.1080/0305763860120305>
22. Calderhead, J. (1991), "Images of teaching: Student teachers' early conceptions of classroom practice", *Teaching & Teacher Education*, 7 (1), pp. 1 – 8
23. Clark, C., Lampert, M. (1986), "The study of teacher thinking: Implications for teacher education", *Sage Journal*, 37(5), pp. 27 – 31
24. Collins, J., Selinger, S., Pratt, D. (2003), "How do perspectives on teaching vary across disciplinary majors for students enrolled in teacher preparation?", *University of British Columbia*, pp. 1 – 11
25. de Oliveira, Ar., de Oliveira, Al. (2016), "School's images: Students' perceptions about teaching and learning in the geography", *Journal of Modern Education Review*, 6 (6), pp. 409 – 415
26. Fredriksen, K., Rhodes, J. (2004), "The role of teacher relationships in the lives of students", *New Directions for Youth Development*, (103), pp. 45 – 54
27. Goldstein, L. (2005), "Becoming a teacher as a hero's journey: Using metaphor in pre-service teacher education", *Teacher Education Quarterly*, 32(1), pp. 7 – 24
28. Heijden, H., Geldens, J., Beijaard, D., Popeijus, H. (2015), "Characteristics of teachers as change agents", *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, pp. 1 – 22, available at: <https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1044328>
29. Iliya, M., Simdet, A. (2013), "Analysis of teachers' perception of their public image and its influence on students' performance in Physics: A key to improving the quality of education in Nigeria", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (12), pp. 113 – 117
30. Kestere, I., Lozano, R., Wolhuter, C. (2013), "The visual image of a teacher: A comparative study. *Acta Paedagogica Vilnensia*", 30, pp. 92 – 103
31. Konti, F. (2011), "Teachers and students' perceptions toward teacher classroom management applications in primary schools", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, pp. 4093 – 4097
32. Korthagen, F. (2004), "In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education", *Teaching and Teacher Education*, 20, pp. 77 – 97
33. Kurtoğlu, F. (2018), "Little friends of Halide Nusret Zorlutuna and teaching profession", *Universal Journal of Educational Research*, 6 (6), pp. 1398 – 1406, available at: <https://doi.org/10.13.1318./ujer.2018.060632>
34. Lai-Yeung, S. (2014), "The need for guidance and counseling training for teachers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 113, pp. 36 – 43
35. Pardal, L., Neto-Mendes, A., Martins, A., Goncalves, M. (2015), "Identities and structure of teacher's work: A representation", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 185, pp. 165 – 171
36. Recchia, S., Beck, L., Esposito, A., Tarrant, K. "Diverse field experiences as a catalyst for preparing high quality early childhood teachers", *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 30, pp. 105 – 122
37. Seymen, S. (2012), "Beliefs and expectations of student teachers about their self and role as teacher during teaching practice course", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 1042 – 1046
38. Shein, P., Chiou, W. (2011), "Teachers as role models for students' learning styles. *Social Behavior and Personality*", 39 (8), pp. 1097 – 1104
39. Teresita Dinoc Ignacio, (2021), "Colette Angel Lydio. The image of a teacher from the lens of student teachers *Erudio*", Vol 8, no 1 , pp. 33 – 52
40. Wolhuter, C., van der Walt, J., Potgieter, F. (2013), "The image of the teacher held by learners from 10 different countries: A new perspective on the causes of problems with learner discipline", *Koers-Bulletin for Christian Scholarship*, 78 (3), p.11

#### References:

1. Bilozerska, S. (2022), "Axiological bases of the formation of the professional image of the future teacher", *Scientific notes*

of TNU named after V. I. Vernadskyi, vol. 33 (72), no. 2, pp. 133 – 138

2. Bondarenko, V. (2015), “Criteria, indicators and levels of formation of the professional image of future teachers of technology”, Scientific journal of the M. P. Drahomanov NPU, vol. 52, pp. 32 – 39

3. Vnukova, O. (2016), “The positive image of a teacher as an indicator of his pedagogical skill”, International Chelpaniv psychological and pedagogical readings, pp. 15 – 21

4. Volynets, I. (2016), “Personal image of a modern teacher of a general educational institution”, Narodna ovraziva, is. 1, pp. 32 – 36, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NarOsv\\_2016\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NarOsv_2016_1_6)

5. Greilich, O. (2010), “Psychology of image formation of a teacher of a higher educational institution”, Humanitarian Bulletin of the State Higher Educational Institution “Pereyaslav-Khmelnytskyi State Pedagogical University named after Hryhoriy Skovoroda”, is. 19, pp. 294 – 299

6. Gren, L. (2010), “Pedagogical conditions of formation in students of higher technical educational institutions of orientation on successful professional activity”, Author’s ref. dis. cand. ped. science: 13.00.04, Kharkiv, p. 24

7. Hrytsak, N. (2021), “Professional image of the future teacher of foreign literature: from training to practice”, Educational discourse, vol. 35, no. 4

8. Horovenko, O. (2013), “Formation of the personal and professional image of the teacher by means of self-presentation”, Kharkiv: Osнова, p. 112

9. Yevtushenko, H. V. (2016), “The image of a modern teacher: the essence and peculiarities of formation. Global and national economic problems”, no. 11, pp. 630 – 634

10. Kalagurka, H. (2022), “Development of the professional image of a teacher in the conditions of a modern school”, Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: “Pedagogy. Social work”, is. 1 (50), pp. 116 – 119

11. Kononenko, A. (2003), “Psychological components of the individual image of a modern teacher”, Autoref. thesis for

obtaining sciences. candidate degree psychol. Sciences: spec. 19.00.07 “Pedagogical and age psychology”, Odesa, p. 30

12. Korkishko, A. (2018), “Pedagogical conditions for the formation of the professional image of future masters of pedagogy of a higher school”, Diss. candidate ped. Sciences: 13.00.04. State higher educational institution “Donbas State Pedagogical University”, Sloviansk, p. 357

13. Kuzemko, L. V. (2020), “The formation of the teacher’s image as a component of his personal and professional development”, Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools, no. 71, vol. 2, pp. 127 – 131

14. Navrotska, M. (2014), “The image of the teacher in the educational space”, Tavriyskyi herald of education, is.1(1), pp.8 – 12

15. Oleksenko, V. “Formation of the professional image of a modern teacher”, available at: <http://ekhsuir.kspu.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/742/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%96%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B6%D1%83.pdf?sequence=1>

16. Skoryk, Y. (2014), “The image of the teacher as a formative factor of resistance to professional burnout of future teachers of the higher school”, Bulletin of Zhytomyr State University named after Ivan Franko, is. 4, pp. 144 – 147

17. “Sociology: a short encyclopedic dictionary” (1998). Composer: V. Volovich, V., Tarasenko, M. Zakharchenko, etc.; Under general ed. V. Volovicha. K.: Ukr. Center of spiritual culture. p. 736

18. “Strategies for the development of higher education in Ukraine for 2022-2032”, (2022), Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022, no. 286, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

19. Khurtenko O. (2017), “The structure of the professional image of a young teacher and the factors affecting its formation”, Problems of extreme and crisis psychology, is. 21, pp. 194 – 203

20. Ansari, U., Malik, S. (2013), "Image of an effective teacher in 21st century classroom", *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 3(4), pp. 61 – 68
21. Badley, G. (1986), "The teacher as change agent", *Journal of In-Service Education*, 12 (3), pp. 151 – 158. available at: <https://doi.org/10.1080/0305763860120305>
22. Calderhead, J. (1991), "Images of teaching: Student teachers' early conceptions of classroom practice", *Teaching & Teacher Education*, 7 (1), pp. 1 – 8
23. Clark, C., Lampert, M. (1986), "The study of teacher thinking: Implications for teacher education", *Sage Journal*, 37(5), pp. 27 – 31
24. Collins, J., Selinger, S., Pratt, D. (2003), "How do perspectives on teaching vary across disciplinary majors for students enrolled in teacher preparation?", *University of British Columbia*, pp. 1 – 11
25. de Oliviera, Ar., de Oliviera, Al. (2016), "School's images: Students' perceptions about teaching and learning in the geography", *Journal of Modern Education Review*, 6 (6), pp. 409 – 415
26. Fredriksen, K., Rhodes, J. (2004), "The role of teacher relationships in the lives of students", *New Directions for Youth Development*, (103), pp. 45 – 54
27. Goldstein, L. (2005), "Becoming a teacher as a hero's journey: Using metaphor in pre-service teacher education", *Teacher Education Quarterly*, 32(1), pp. 7 – 24
28. Heijden, H., Geldens, J., Beijaard, D., Popeijus, H. (2015), "Characteristics of teachers as change agents", *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, pp. 1 – 22, available at: <https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1044328>
29. Iliya, M., Simdet, A. (2013), "Analysis of teachers' perception of their public image and its influence on students' performance in Physics: A key to improving the quality of education in Nigeria", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (12), pp. 113 – 117
30. Kestere, I., Lozano, R., Wolhuter, C. (2013), "The visual image of a teacher: A comparative study. *Acta Paedagogica Vilnensia*", 30, pp. 92 – 103
31. Konti, F. (2011), "Teachers and students' perceptions toward teacher classroom management applications in primary schools", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, pp. 4093 – 4097
32. Korthagen, F. (2004), "In search of the essence of a good teacher: Towards a more holistic approach in teacher education", *Teaching and Teacher Education*, 20, pp. 77 – 97
33. Kurtoğlu, F. (2018), "Little friends of Halide Nusret Zorlutuna and teaching profession", *Universal Journal of Educational Research*, 6 (6), pp. 1398 – 1406, available at: <https://doi.org/10.13.1318./ujer.2018.060632>
34. Lai-Yeung, S. (2014), "The need for guidance and counseling training for teachers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 113, pp. 36 – 43
35. Pardal, L., Neto-Mendes, A., Martins, A., Goncalves, M. (2015), "Identities and structure of teacher's work: A representation", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 185, pp. 165 – 171
36. Recchia, S., Beck, L., Esposito, A., Tarrant, K. "Diverse field experiences as a catalyst for preparing high quality early childhood teachers", *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 30, pp. 105 – 122
37. Seymen, S. (2012), "Beliefs and expectations of student teachers about their self and role as teacher during teaching practice course", *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 1042 – 1046
38. Shein, P., Chiou, W. (2011), "Teachers as role models for students' learning styles. *Social Behavior and Personality*", 39 (8), pp. 1097 – 1104
39. Teresita Dinoc Ignacio, (2021), "Colette Angel Lydio. The image of a teacher from the lens of student teachers *Erudio*", Vol 8, no 1 , pp. 33 – 52
40. Wolhuter, C., van der Walt, J., Potgieter, F. (2013), "The image of the teacher held by learners from 10 different countries: A new perspective on the causes of problems with learner discipline", *Koers-Bulletin for Christian Scholarship*, 78 (3), p.11

**Світлана Резнік**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, Харків, Україна  
ORCID: 0000-0001-8310-1242  
E-mail: svreznik@i.ua

**Ольга Ігнатюк**

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, Харків, Україна  
ORCID: 0000-0002-5710-7752  
E-mail: olgaignatyuk2016@gmail.com

**Тетяна Солодовник**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, Харків, Україна  
ORCID: 0000-0002-7772.993878  
E-mail: solodovnik\_t\_a@ukr.net

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ІЗ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕНІТЕНЦІАРНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ З ЇХНЕЮ НАВЧАЛЬНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ТА ЛІДЕРСЬКИМ СТИЛЕМ ПЕДАГОГІВ**

*Анотація:* у статті визначено, що лідерська поведінка викладачів має взаємозв'язок із сприйняттям майбутніми фахівцями з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України свого лідерського потенціалу. Для забезпечення успішного формування лідерського потенціалу у майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України рекомендовано педагогам профільних закладів освіти: по-перше, розвивати та вдосконалювати власний лідерський стиль; по-друге, ефективно використовувати мотивування здобувачів освіти до розкриття власного лідерського потенціалу.

*Ключові слова:* лідерський потенціал; майбутні фахівці з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України; викладацьке лідерство; навчальна мотивація; лідерські стилі; демократичне лідерство; трансформаційне лідерство; транзакційне лідерство.

**Svitlana Reznik**

Ph.D. in pedagogy, associate professor, assistant professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: svreznik@i.ua

© Світлана Резнік, Ольга Ігнатюк, Тетяна Солодовник, 2022



**Olha Ihnatiuk**

doctor of science in pedagogy, full professor, professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; Kharkiv, Ukraine  
*E-mail: olgaignatyuk2016@gmail.com*

**Tetiana Solodovnyk**

Ph.D. in pedagogy, associate professor, assistant professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"; Kharkiv, Ukraine  
*E-mail: solodovnik\_t\_a@ukr.net*

**THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP POTENTIAL OF FUTURE SPECIALISTS FROM LAW ENFORCEMENT ACTIVITIES OF THE PENITENTIARY SYSTEM OF UKRAINE WITH THEIR EDUCATIONAL MOTIVATION AND THE LEADERSHIP STYLE OF TEACHERS**

*Abstract:* it is determined in the article that teachers' leadership behavior has a significant relation with the perception of their leadership potential by future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine. For ensuring successful formation of leadership potential in future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine, the following can be recommended to pedagogues at training institutions: first, to develop and improve their own leadership style; second, to efficiently use the motivation of applicants for education so that they could discover their leadership potential.

*Key words:* leadership potential; future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine; teacher's leadership; training motivation; leadership styles; democratic leadership; transformational leadership; transactional leadership.

**Svitlana Reznik, Olha Ihnatiuk, Tetiana Solodovnyk**

An extended abstract of a paper on the subject of:

**"The relationship of leadership potential of future specialists from law enforcement activities of the penitentiary system of Ukraine with their educational motivation and the leadership style of teachers"**

***Problem setting.** A raise in efficiency of Ukraine's penitentiary system supposes a high level in professional training of future specialists in law enforcement. Ensuring of rehabilitation, re-socializing and reintegration, humanization and assistance to convicts in their return to society without committing crimes requires special professional and personality traits in penitentiary personnel. The authors consider that disclosing and development of leadership potential in future specialists in*

*law enforcement in the penitentiary system of Ukraine may be of decisive significance in their performing the mentioned tasks in their future professional activities.*

***Recent research and publications analysis.** Topical issues of Ukrainian penitentiary system's operation and professional training of penitentiary personnel are dealt with in the works by A. Galai, I. Gorbach, P. Darmograi, D. Yagunov, et al. Ways of diagnostics and actuation of leadership potential in*

applicants for education are described in works by T. Gura, O. Ignatiuk, O. Ponomariov, S. Reznik, O. Romanovskiy, T. Solodovnyk, et al. I. Gorbach and O. Romanovskiy study the problem of leadership potential formation in future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine.

**Paper objective.** The article's objective is establishing a mutual relation between the leadership potential of future law enforcement specialists of the penitentiary system of Ukraine and their training motivation and the pedagogues' democratic and transformative leadership.

**Paper main body.** The research was carried out during 2020-2021 by means of questionnaire and test surveying the applicants for education at the juridical faculty in specialty 262 "Law enforcement" of the Academy of the State Penitentiary Service. 71 persons took part in surveys. The methods of the research were surveying and testing.

**Conclusions of the research.** It is determined in the article that teachers' leadership behavior has a significant relation with the perception of their leadership potential by future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine. Overall, the larger share of respondents believe that their leadership potential level is average or lower, while a smaller proportion of respondents estimated it as high. None of the applicants for education thinks that his/her leadership

potential level is very low. For ensuring successful formation of leadership potential in future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine, the following can be recommended to pedagogues at training institutions: first, to develop and improve their own leadership style; second, to efficiently use the motivation of applicants for education so that they could discover their leadership potential.

As the results obtained by the authors in the course of their research suggest, pedagogues' democratic style is more preferable as well as inspiring motivation and intellectual stimulation as components of pedagogues' transformational leadership style. The most pronounced relation was observed between the education applicants' leadership potential variables and the cognitive, professional, social, and prestige motives. For training motivation of future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine, of special importance will be pedagogues' democratic and transformational leadership (especially such its constituents as intellectual stimulation, inspiring motivation, and individual approach), as well as such a component of transactional leadership as conditional awards. Further research can be linked with pedagogic support of leadership potential formation in future specialists in law enforcement in the penitentiary system of Ukraine.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Підвищення ефективності діяльності пенітенціарної системи України передбачає високий рівень професійної підготовленості майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності. Відповідно до проекту Закону "Про пенітенціарну систему", представленого 23 лютого 2017 року, "метою пенітенціарної системи є захист суспільства від злочинності. Діяльність пенітенці-

арної системи не має каральної спрямованості та спрямована на ресоціалізацію та реінтеграцію особи" [9]. Завданнями пенітенціарної системи є:

- 1) формування та реалізація державної політики у сфері виконання кримінальних покарань та пробації;
- 2) дотримання прав людини;
- 3) виконання кримінальних покарань та пробації, а також тримання під вартою;
- 4) гуманізація умов тримання під вартою;

5) створення умов для соціальної реабілітації та реінтеграції засуджених осіб та вжиття інших заходів, передбачених Законом, щоб засуджені у майбутньому могли жити та жили, не вчиняючи злочинів;

б) всебічне забезпечення умов проходження служби персоналом пенітенціарної системи [9].

Забезпечення реабілітації, ресоціалізації та реінтеграції, гуманізації та допомоги ув'язненим у їхньому поверненні до суспільства, не вчиняючи злочинів, вимагає особливих професійних та особистісних якостей пенітенціарного персоналу. Розкриття та розвиток лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України може мати вирішальне значення у виконанні ними таких завдань у своїй професійній діяльності у майбутньому. З 2018 р. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно із Секретаріатом Кабінету Міністрів України, Офісом реформ Кабінету Міністрів України вивчають питання культури державної служби. Актуальність питання щодо лідерського потенціалу вивчається в контексті провідних функцій правоохоронців, зокрема й тих, що задіяні у пенітенціарній системі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Актуальні проблеми діяльності пенітенціарної системи України та професійної підготовки пенітенціарного персоналу розкриваються у роботах А. Галай, І. Горбача, П. Дармограй, Д. Ягунова та ін [4; 5; 7; 16 та ін.]. Шляхи діагностики та активізації лідерського потенціалу у здобувачів освіти висвітлені у роботах Т. Гури, О. Ігнатюк, О. Пономарьова, С. Резнік, О. Романовського, Т. Солодовник та ін. [6; 8; 11; 12 та ін.]. І. Горбач та О. Романовський досліджують проблему формування лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України [5; 10 та ін.].

Вони, зокрема, наголошують на "необхідність переоцінки професійної діяльності пенітенціарія (від лат. poenitentia – каяття), переорієнтації її напрямку з виконавчого критерію до пріоритету активної, самостійної та відповідальної роботи, що властиво лідеру" [10, с. 76]. Питанням лідерства займалися і закордонні науковці, в нашому дослідженні зокрема ми спиралися на роботи Ч. Кім [18], Дж. Максвелл [17]. Аспекти вивчення лідерства, які розглянуті науковцями, стосувалися переважно змісту дефініцій, пов'язаних з лідерством, однак предметом уваги не було цілеспрямоване вивчення моделі взаємодії між ними та конкретними структурними компонентами фахівців, зокрема пенітенціарії.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується дана стаття. Недостатньо дослідженими лишаються питання взаємозв'язку лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із навчальною мотивацією, демократичним та трансформаційним лідерством педагогів.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Метою статті є визначення:

- лідерського потенціалу майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України за результатами самооцінки;

- взаємозв'язку лідерського потенціалу майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із їхньою навчальною мотивацією;

- взаємозв'язку лідерського потенціалу та навчальної мотивації майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України та демократичного й трансформаційного лідерства педагогів.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Дослідження проводилось протягом 2020-2021

років шляхом анкетного та тестового опитування здобувачів освіти юридичного факультету спеціальності 262 “Правоохоронна діяльність” Академії Державної пенітенціарної служби. У опитуванні взяли участь 71 особа. Визначення лідерського потенціалу майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України проводилось за результатами самооцінки. Після ретельного обговорення сутності, складових та особливостей прояву лідерського потенціалу пенітенціарного персоналу, здобувачам освіти пропонувалось оцінити рівень сформованості у себе лідерського потенціалу за 5-ти бальною шкалою Лайкерта: 1 бал відповідав мінімальному розвитку, 5 – максимальному.

Для оцінки мотивації застосовувалась методика для діагностики навчальної мотивації здобувачів освіти [13]. Методика включає сім шкал:

- комунікативні мотиви передбачають бажання отримувати нові знання, оскільки це допомагає краще спілкуватися та працювати з цікавими людьми, надає більше впевненості та авторитету у колективі;

- навчально-пізнавальні мотиви передбачають потяг здобувача освіти до нових знань, бажання успішно навчатися, оскільки подобається сам процес навчання, у здобувачів освіти наявний інтерес до глибоких та міцних знань, до продовження навчання, у тому числі через наукову діяльність;

- професійні мотиви засновуються на схильності до певної професії, здобувач освіти навчається, оскільки йому подобається обрана професія, він хоче досягти у ній успіху, реалізувати власні задатки та здібності у майбутній професійній діяльності;

- соціальні мотиви означають навчання для здобуття певного статусу в суспільстві, матеріального благополуччя, бажання принести користь або виконати обов'язок перед суспільством та іншими людьми;

- мотиви уникнення передбачають бажання уникнути негативних оцінок,

опинитись серед відстаючих здобувачів освіти, острах показати себе не найкращим чином, виявитись академічно неуспішним тощо;

- мотиви престижу означають потребу опинитись серед кращих здобувачів освіти, добитись схвалення, мати гарну репутацію як здібного, успішного здобувача освіти, мати переваги серед інших завдяки академічній успішності;

- мотиви творчої самореалізації засновуються на прагненні займатись творчою діяльністю.

Методика навчальної мотивації включала 34 твердження – описання певного мотиву навчальної діяльності, кожен із яких здобувачі освіти мали оцінити за 5-ти бальною шкалою Лайкерта: 1 бал відповідав мінімальній значущості мотиву, 5 – максимальній. При обробці результатів за кожною мотиваційною шкалою відбувалось визначення середнього арифметичного оцінок здобувачів освіти.

Сприйняття здобувачами освіти викладацького лідерства педагогів оцінювалось за допомогою анкетного опитування, розробленого С. Резнік.

Визначення авторитарного, демократичного чи ігноруючого (ліберального) лідерського стилю педагогів проводилось на основі анкети за 21 запитанням. Для оцінки загальної атмосфери у ЗВО здобувачам освіти пропонувалось оцінити за 5-ти бальною шкалою низку тверджень, в яких описувалась певна поведінка педагога. При цьому 5 балів означала, що така поведінка спостерігається здобувачами освіти часто, а 1 – ніколи.

Для виявлення демократичного стилю використовувались, наприклад, такі твердження: “виявляє увагу до переконань, очікувань, інтересів студентів”, “створює атмосферу, у якій студенти почувуються вільно”, “вимогливий, але доброзичливий і справедливий”, “поважає особу кожного студента” та ін. Для виявлення авторитарного стилю використовувались такі твердження: “жорстко стежить за дисципліною”, “такий, що

йому краще не заперечувати”, “якщо виникає обговорення, чітко показує, що є лише одна правильна думка – і це думка викладача”, “категоричний в оцінках та судженнях” та ін. Для виявлення ігноруючого стилю використовувались твердження, як-от: “майже не робить зауважень, але й не хвалить”, “поводиться відсторонено”, “байдужий до того, як навчаються студенти, чи всі розуміють і встигають” та ін.

Опитувальник транзакційного та трансформаційного лідерства було розроблено на основі досліджень та опитувальника Б. Басс та Б. Аволіо [1; 2]. На основі теорії цих дослідників, можна зазначити, що транзакційне лідерство викладачів буде означати виконання здобувачами освіти завдань через застосування методу “батого і пряника”. Трансформаційне лідерство передбачає наявність психологічних факторів взаємозв'язку викладача та здобувачів освіти.

Застосування теорії Б. Басс та Б. Аволіо [1; 2] до викладацької діяльності буде означати таке визначення складових трансформаційного стилю лідерства педагога:

- ідейний вплив – тобто поведінка викладача, яка викликає почуття захоплення, довіри та бажання наслідувати у здобувачів освіти. Викладачі проявляють якості, які сприймаються здобувачами освіти як зразкові;

- надихаюче мотивування – трансформаційні педагоги надихають здобувачів освіти на виняткові досягнення, викликають у них ентузіазм та оптимізм;

- інтелектуальна стимуляція – передбачає заохочення до напруженої інтелектуальної праці, критичного мислення, перевірки теорій у різних джерелах, багатосторонній аналіз тощо;

- індивідуальний підхід – педагоги приділяють особливу увагу розвитку потенціалу здобувачів освіти, усвідомлюють та враховують потреби, бажання та їхні індивідуальні особливості [1; 2].

Виокремимо складові транзакційного лідерства педагогів:

- залежні винагороди – належні дії здобувачів освіти винагороджуються, а дії, що не схвалюються, караються;

- управління відхиленнями (активне) – педагог відстежує наявність помилок у здобувачів освіти та здійснює втручання лише в тому разі, якщо вони виникають;

- управління відхиленнями (пасивне) – педагог здійснює втручання лише тоді, коли виникають серйозні проблеми у здобувачів освіти [1; 2].

Для визначення ідейного впливу педагогів здобувачам освіти пропонувались такі твердження стосовно поведінки більшості викладачів у ЗВО: “своєю поведінкою викликає повагу”, “розповідає про особисті цінності та переконання”, “демонструє особисті якості, на які хотілося б рівнятися” та ін. Надихаюче мотивування педагогів визначалось такими твердженнями, як: “заохочує до старанного та наполегливого навчання”, “закликає завжди показувати максимум і досягати найкращих результатів”, “надихає вчитися якнайкраще” та ін. Визначення інтелектуальної стимуляції оцінювалось за допомогою тверджень: “проводить заняття, які спонукають думати, осмислювати навчальний матеріал”, “направляє студентів до того, щоб вони аналізували матеріал з різних точок зору” та ін. Для оцінювання індивідуального підходу використовувались такі твердження: “намагається допомогти студентам, які мають труднощі”, “у кожному студенту бачить особистість” та ін.

Для оцінки загальної атмосфери у ЗВО здобувачам освіти пропонувалось оцінити за 5-ти бальною шкалою твердження анкетного опитування трансформаційного та транзакційного лідерства педагога. При цьому 5 балів означало, що така поведінка спостерігається здобувачами освіти часто, а 1 – ніколи.

Результати самооцінки лідерського потенціалу майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України показані у таблиці 1.

Лідерський потенціал майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України за результатами самооцінки

Результати опитування	Рівень за результатами самооцінки									
	дуже високий		високий		середній		низький		дуже низький	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
Лідерський потенціал	3	4,2	19	26,8	25	35,2	24	33,8	-	-

Як видно з табл. 1, найбільша кількість респондентів вважає, що рівень розвитку лідерського потенціалу у них низький та середній (33,8 % та 35,2 % відповідно). Дещо менша кількість (26,8 %) вважає, що має високий рівень розвитку лідерського потенціалу й тільки 4,2 % оцінили свій лідерський потенціал як дуже високий. Жодний здобувач освіти не вважає, що має дуже низький лідерський потенціал, що добре для подальшої роботи із майбутніми фахівцями з правоохоронної діяльності

пенітенціарної системи України, спрямованої на їхнє вдосконалення у прояві лідерства у професійній діяльності.

Взаємозв'язок між змінними визначався за допомогою коефіцієнта кореляції Пірсона. Результати аналізу взаємозв'язку лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із демократичним, авторитарним, ігноруючим лідерським стилем педагогів наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Кореляція лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із демократичним, авторитарним, ігноруючим лідерським стилем педагогів

Кореляція змінних	Лідерський стиль педагогів		
	демократичний	авторитарний	ігноруючий
лідерський потенціал здобувач освітніх	,583**	-,019	-,111

\*\* – кореляція значуща на рівні 0,01

Як видно з табл. 2, лідерський потенціал майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України значно корелює із демократичним стилем педагогів ( $r=0,583$ ,  $p<0,01$ ).

Кореляція лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із трансформаційним та транзакційним стилем лідерства педагогів показано у табл. 3.

Таблиця 3

Кореляція лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із трансформаційним та транзакційним лідерським стилем педагогів

Кореляція змінних	Лідерський стиль педагогів						
	Трансформаційне лідерство				Транзакційне лідерство		
	Ідеалізований вплив	Надихаюче мотивування	Індивідуальний підхід	Інтелектуальне стимулювання	Залежні винагороди	Управління за відхиленнями (активне)	Управління за відхиленнями (пасивне)
лідерський потенціал здобувач освітніх	,197	,585**	,600**	,203	,312**	,204	,186

\*\* – кореляція значуща на рівні 0,01

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

Як видно з таблиці 3, лідерський потенціал майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України значно корелює із надихаючим мотивуванням ( $r=0,585$ ,  $p<0,01$ ) та індивідуальним підходом ( $r=0,600$ ,  $p<0,01$ ) трансформаційного лідерства та залежними винагородами ( $r=0,312$ ,  $p<0,01$ ) транзакційного лідерства педагогів. Потрібно зазначити, що педагоги у своїй освітній діяльності безумовно використовують метод заохочення бажаної поведінки та недопущення небажаної. У той же час, результати нашого дослідження показують, що взаємозв'язок двох складових трансформаційного лідерства педагогів сильніший (практично в два рази), ніж залежні винагороди педагогів із лідерським потенціалом здобувачів освіти.

Можна зробити висновок, що особливості лідерської поведінки педагогів

можуть мати значення для розвитку лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. Особливо бажаним є демократичний стиль педагогів, надихаюче мотивування та інтелектуальне стимулювання як складові трансформаційного лідерського стилю педагогів.

Результати освітнього процесу взагалі та сформованість лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України, зокрема значним чином визначаються мотивацією здобувачів освіти.

Тому, ще одним напрямом нашого дослідження було визначення взаємозв'язку лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із навчальною мотивацією (табл. 4), а також взаємозв'язку мотивації та лідерських стилів педагогів.

Таблиця 4

**Кореляція лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із навчальною мотивацією здобувачів освіти**

Кореляція змінних	Навчальна мотивація здобувачів освіти						
	Комуніка-тивні	Уникнення	Престижу	Професійні	Творчі	Навчально-пізнавальні	Соціальні
лідерський потенціал здобувачів освіти	,447**	,454**	,626**	,525**	,349**	,628**	,520**

\*\* - кореляція значуща на рівні 0,01

Як видно з таблиці 4, всі визначені види навчальної мотивації майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України мають значущу кореляцію із їхньою самооцінкою свого лідерського потенціалу ( $p<0,01$ ). Найбільш сильний взаємозв'язок спостерігається із навчально-пізнавальними,

професійними та соціальними мотивами та мотивами престижу.

Розглянемо взаємозв'язок лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із демократичним, авторитарним та ігноруючим лідерським стилем педагогів (табл. 5).

Таблиця 5

**Кореляція лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із демократичним, авторитарним, ігноруючим лідерським стилем педагогів**

Навчальні мотиви здобувачів освіти	Лідерський стиль педагогів		
	демократичний	авторитарний	ігноруючий
Комунікативні	,138	,254*	,118

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

Продовження таблиці 5

Уникнення	,144	,373**	,137
Престижу	,446**	,497**	,039
Професійні	,607**	,371**	-,102
Творчі	,316**	,252*	,007
Навчально-пізнавальні	,400**	,431**	,209
Соціальні	,310**	,417**	,131

\*\* – кореляція значуща на рівні 0,01

\* – кореляція значуща на рівні 0,05

Як видно з таблиці 5, демократичний стиль педагогів корелює із більшістю позитивних навчальних мотивів на рівні  $p < 0,01$ , авторитарний стиль корелює із більшістю мотивів на рівні  $p < 0,01$ , а з комунікативними та творчими мотивами корелює на рівні  $p < 0,05$ . Ігноруючий стиль педагогів не корелює з жодним навчальним мотивом здобувачів освіти, що підтверджує наукові дослідження, згідно якими даний стиль є найбільш неефективним та небажаним у викладачів.

У той же час, найбільш сильний взаємозв'язок ми спостерігається між демократичним стилем педагогів та професійними мотивами майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України. Негативний навчальний мотив здобувачів освіти – уникнення – корелює тільки з авторитарним стилем педагогів, що дозволяє зробити висновок про те, що більш бажаним є демократичний лідерський викладацький стиль.

Отримані результати підтверджують дослідження, згідно яким

демократичний стиль викладачів є найбільш прийнятним, а ігноруючий стиль – найбільш негативним [3; 15].

Ці результати також відповідають нашим попереднім дослідженням, які були проведені серед студентів соціальних та технічних спеціальностей [13; 14]. Відповідно до отриманих у цих роботах результатів, сприйняття студентами демократичного стилю є найбільш позитивним, а його використання пов'язується з навчально-пізнавальними мотивами. Небажаними викладацькими стилями є авторитарний та ігноруючий, бо перший має зв'язок із мотивами уникнення, а другий має зворотній зв'язок із професійними мотивами студентів технічних та гуманітарних спеціальностей [13].

Взаємозв'язок лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із трансформаційним та транзакційним стилем лідерства педагогів показано у табл. 6.

Таблиця 6

**Кореляція лідерського потенціалу майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України із трансформаційним та транзакційним лідерським стилем педагогів**

Навчальні мотиви здобувачів освіти	Лідерський стиль педагогів						
	Трансформаційне лідерство				Транзакційне лідерство		
	Ідеалізований вплив	Надихаюче мотивування	Індивідуальний підхід	Інтелектуальне стимулювання	Залежні винагороди	Управління відхиленнями (активне)	Управління відхиленнями (пасивне)
Комунікативні	,126	,108	,269*	,327**	,279*	,215	,187
Уникнення	,128	,095	,193	,452**	,376**	,112	,364**
Престижу	,203	,436**	,353**	,621**	,544**	,412**	,209



*ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ*

*Продовження таблиці 6*

Професійні	,210	,513**	,381**	,704**	,612**	,426**	,193
Творчі	,023	,074	,296*	,364**	,282*	,208	,064
Навчально- пізнавальні	,119	,402**	,366**	,630**	,506**	,281*	,400**
Соціальні	,241*	,309**	,249*	,354**	,380**	,232	,257*

\*\* – кореляція значуща на рівні 0,01

\* – кореляція значуща на рівні 0,05

Як видно з табл. 6, найбільш сильний значущий взаємозв'язок із навчальними мотивами здобувачів освіти має інтелектуальне стимулювання педагогів. Найменший взаємозв'язок визначено між навчальними мотивами та ідеалізованим впливом педагогів (кореляція є тільки із соціальними мотивами на рівні  $p < 0,05$ ), а також між навчальними мотивами та управлінням відхиленнями (пасивне).

Найбільш сильні значущі взаємозв'язки ми можемо спостерігати між інтелектуальним стимулюванням трансформаційного лідерства педагогів та професійними мотивами ( $r=0,704$ ,  $p < 0,01$ ), навчально-пізнавальними мотивами ( $r=0,630$ ,  $p < 0,01$ ) та мотивами престижу ( $r=0,621$ ,  $p < 0,01$ ). Між залежними винагородами педагога транзакційного лідерства та професійними мотивами ( $r=0,612$ ,  $p < 0,01$ ), навчально-пізнавальними мотивами ( $r=0,506$ ,  $p < 0,01$ ) та мотивами престижу ( $r=0,544$ ,  $p < 0,01$ ). А також між надихаючим мотивуванням трансформаційного лідерства педагогів та професійними мотивами ( $r=0,513$ ,  $p < 0,01$ ).

Негативні мотиви уникнення корелюють із інтелектуальним стимулюванням трансформаційного лідерства педагогів ( $r=0,452$ ,  $p < 0,01$ ), залежними винагородами ( $r=0,376$ ,  $p < 0,01$ ) та пасивним управлінням відхиленнями транзакційного лідерства педагогів ( $r=0,364$ ,  $p < 0,01$ ).

Отже, навчальна мотивація майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України буде мати значення як трансформаційне лідерство педагогів (особливо такі його складові як інтелектуальне стимулювання, надихаюче мотивування та індивідуальний підхід), а також така складова транзакційного лідерства як залежні винагороди.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Лідерська поведінка ви-

кладачів має значущий взаємозв'язок із сприйняттям майбутніми фахівцями з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України свого лідерського потенціалу. Загалом, найбільша кількість респондентів вважає, що рівень лідерського потенціалу у них середній та низький, дещо менша кількість, що високий. Жодний здобувач освіти не вважає, що має дуже низький лідерський потенціал. Для забезпечення успішного формування лідерського потенціалу майбутніх фахівців з правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України можна рекомендувати педагогам профільних закладів освіти: по-перше, розвивати та вдосконалювати власний лідерський стиль; по-друге, ефективно використовувати мотивування здобувачів освіти до розкриття власного лідерського потенціалу. Відповідно до отриманих у нашому дослідженні результатів, особливо бажаним є демократичний стиль педагогів, а також надихаюче мотивування та інтелектуальне стимулювання як складові трансформаційного лідерського стилю педагогів. Найбільш сильний взаємозв'язок ми спостерігаємо між змінними лідерського потенціалу здобувачів освіти та навчально-пізнавальними, професійними, соціальними мотивами та мотивами престижу. Для навчальної мотивації майбутніх фахівців із правоохоронної діяльності пенітенціарної системи України буде мати особливе значення демократичне та трансформаційне лідерство педагогів (особливо такі його складові як інтелектуальне стимулювання, надихаюче мотивування та індивідуальний підхід), а також така складова транзакційного лідерства як залежні винагороди. Подальші дослідження можуть бути пов'язані з педагогічним за-

безпеченням формування лідерського потенціалу у майбутніх фахівців із право-

охоронної діяльності пенітенціарної системи України.

**Список літератури:**

1. Avolio, B., Bass, B. (1991). "The full-range of leadership development", Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, p. 280

2. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997), "Full-range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire", Palo Alto, CA: Mind Garden, p. 170

3. Bota, O.A., Tulbure, C. (2017), "The Relationship Between Leadership Styles and Pupils' School Results", European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 23, pp. 460 – 467

4. Галай А. Організаційно-правові засади формування та функціонування персоналу установ виконання покарання / А. Галай // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. – Ірпінь. – 2004. – С.18

5. Горбач І. Шляхи формування стратегічно-діяльнісного компоненту лідерського потенціалу майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України / І. Горбач // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2020. – № 3. – С. 122 – 138

6. Гура Т. Лідерський потенціал як важлива складова педагогічної культури викладача технічного університету / Т. Гура // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. – Запоріжжя: КПУ. – 2015. – Вип. 44 (97). – С. 418 – 428

7. Дармограй П. Формування професійної компетентності майбутніх офіцерів Державної пенітенціарної служби України у процесі фахової підготовки / П. Дармограй // Автореф. дис.. канд. пед. наук: 13.00.04. – Хмельницький. – 2017. – С.20

8. Дубиніна О., Ігнатюк О. Методика діагностики професійно значущих якостей педагога-лідера / О. Дубиніна, О. Ігнатюк // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2020. – №1. – С. 68 – 79

9. Кабінет Міністрів України. Проект Закону "Про пенітенціарну систему" від 03.10.2017. – 2017. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/NT3860>

10. Романовський О., Горбач І. Лідерський потенціал майбутніх фахівців Державної кримінально-виконавчої служби України / О. Романовський, І. Горбач // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2019. – № 2. – С. 73 – 84

11. Романовський О., Пономарьов О., Гура Т., Ігнатюк О., Резнік С., Мовчан Я. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти. – Харків: ФОП Мезіна В.В. – 2017. – С. 292

12. Романовський О., Ігнатюк О., Резнік С., Солодовник Т. Концептуальні засади інноваційно-стратегічного напрямку підготовки майбутніх військових фахівців різних спеціальностей сектору безпеки, охорони, оборони у умовах освітніх трансформацій / О. Романовський, О. Ігнатюк, С. Резнік, Т. Солодовник // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2021. – №4. – С.47 – 56

13. Romanovski, O., Reznik, S., Chebakova Yu. (2019), "Peculiarities of perception of teaching style and motivation of students' learning", The New Educational Review, 58(4), pp. 72 – 84

14. Резнік С. Лідерський стиль викладачів вищої школи / С. Резнік // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2019. – № 3. – С. 71 – 84.

15. Thijs, J., Verkuyten, M. (2009), "Students' Anticipated Situational Engagement: The Roles of Teacher Behavior, Personal Engagement, and Gender", The Journal of Genetic Psychology, 170(3), pp. 268 – 286

16. Ягунов Д. Пенітенціарна система України: історичний розвиток, сучасні проблеми та перспективи реформування / Д. Ягунов. – Одеса: Фенікс. – 2011. – С.445

17. Максвелл Дж. Воспитавай в себе лидера / Дж. Максвелл // Минск: Попурри. – 2018. – С. 230

18. Kim, C., Renée, A. (2017), “Blue Ocean Leadership. Mauborgne, Harvard Business Review Press, p. 80

**References:**

1. Avolio, B., Bass, B. (1991). “The full-range of leadership development”, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, p. 280

2. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997), “Full-range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire”, Palo Alto, CA: Mind Garden, p. 170

3. Bota, O.A., Tulbure, C. (2017), “The Relationship Between Leadership Styles and Pupils’ School Results”, European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 23, pp. 460 – 467

4. Halaj, A. O. (2004), “Organizational and legal foundations of forming and operation of penitentiary institutions personnel”, Autoref. thesis for obtaining sciences. candidate degree law Sciences: spec. 12.00.07, Irpin', p. 18

5. Horbach, I. (2020), “Ways of formation of the strategic-activity component of the leadership capacity of future specialists of the state penal enforcement service of Ukraine”, Theory and practice of managing social systems: philosophy, psychology, pedagogy, sociology, no. 3, pp. 122 – 138

6. Hura, T. (2015), “Leader Potential as Important Constituent of Pedagogy Culture of Teacher of Technical University”, Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools: a collection of scientific works, вып. 44 (97), pp. 418 – 428

7. Darmohraj, P. (2017), “Forming professional competency in future officers of the State Penitentiary Service of Ukraine in the process of professional training”, Autoref. dis.. candidate ped. Sciences: 13.00.04., Khmel'nyts'kyj, p. 20

8. Dubynina, O., Ihnatiuk, O. (2020), “Diagnostic technique of professionally important qualities of an educational leader”,

Theory and practice of managing social systems, no. 1, pp. 68 – 79

9. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Draft Law “On Penitentiary System” of 03.10.2017, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/NT3860>

10. Romanovs'kyj O., Horbach I. (2019), “Leadership potential for future factors state criminal-executive service of Ukraine”, Theory and practice of managing social systems: philosophy, psychology, pedagogy, sociology, no 2, pp. 73 – 84

11. Romanovs'kyj, O., Ponomar'ov, O., Hura, T., Ihnatiuk, O., Reznik, S., Movchan, Ya. (2017), “Development of leadership potential in the national humanities, technical, and managerial elite”, Kharkiv: FOP Mezina V. p. 292

12. Romanovs'kyj, O., Ihnatiuk, O., Reznik, S., Solodovnyk, T. (2021), “Conceptual foundations of innovative-strategic field of study of future military specialists of various specialties of the security, protection and defense sector under the conditions of educational transformations”, Theory and practice of social systems management, no. 4. pp.47 – 56

13. Romanovskiy, O., Reznik, S., Chebakova Yu. (2019), “Peculiarities of perception of teaching style and motivation of students’ learning”, The New Educational Review, 58(4), pp. 72 – 84

14. Reznik, S. (2019), “Leader style of university teachers”, Theory and practice of social systems management, no. 3. pp. 71 – 84

15. Thijs, J., Verkuyten, M. (2009), “Students’ Anticipated Situational Engagement: The Roles of Teacher Behavior, Personal Engagement, and Gender”, The Journal of Genetic Psychology, 170(3), pp. 268 – 286

16. Yahunov, D. (2011), “The penitentiary system of Ukraine: historic development, current problems, and perspectives of reforming”, Odesa: Feniks. p. 445

17. Maksvell, Dzh. (2018), “Cultivate a leader in yourself”, Минск: Potpourri, p. 230

18. Kim, C., Renée, A. (2017), “Blue Ocean Leadership. Mauborgne, Harvard Business Review Press, p. 80

*Стаття надійшла до редколегії 20.12.2022*

**Андрій Черкашин**

кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна

ORCID: 0000-0003-4929-6706

E-mail: cherkashin68@ukr.net

**ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА ФЕНОМЕНУ ЛІДЕРСТВА У КОНТЕКСТІ  
ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ З  
НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ**

*Анотація:* у статті проведено дослідження історичної ретроспективи феномену лідерства вітчизняними та зарубіжними вченими у контексті підготовки майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій. Зазначено, що формування лідерства у майбутніх фахівців у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання повинно відбуватися на основі вдосконалення системи діяльності Державної служби з надзвичайних ситуацій України, формування необхідного освітнього середовища, яке сприятиме вдосконаленню законодавчої бази, економічних механізмів цивільного захисту, розвитку лідерських якостей та вдосконаленню професійної підготовки майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій України.

*Ключові слова:* лідерство; особистість; освітнє середовище; заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання

**Andrii Cherkashyn**

Ph.D. in psychology, associate professor, professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine

E-mail: cherkashin68@ukr.net

**HISTORICAL RETROSPECTIVE OF THE LEADERSHIP PHENOMENON IN THE  
CONTEXT OF TRAINING FUTURE SPECIALISTS OF THE STATE EMERGENCY  
SERVICE OF UKRAINE**

*Abstract:* the article studies the historical retrospective of the phenomenon of leadership by domestic and foreign scientists in the context of training future specialists of the State Emergency Service. It was noted that the formation of leadership in future specialists in higher education institutions with specific training conditions should be based on improving the system of activities of the State Emergency Service of Ukraine, the formation of the necessary educational environment that will contribute to improving the legislative framework, economic mechanisms of civil protection, leadership development and improving the professional training of future specialists of the State Emergency Service of Ukraine.

*Key words:* leadership; personality; educational environment; institutions of higher education with specific learning conditions; the State Emergency Service of Ukraine.

Andrii Cherkashyn

An extended abstract of the paper on subject of:

**“Historical retrospective of the leadership phenomenon in the context of training future specialists of the state emergency service of Ukraine”**

**Problem setting.** Modern changes in all spheres of Ukrainian society envisage the emergence of innovative vision and modernization of the system of training of future specialists of civil protection in the institutions of higher education of the State Emergency Service of Ukraine. In the process of renewal and reform of the civil protection system in Ukraine, the role of leadership in the preparation of the future specialists of the State Emergency Service of Ukraine is of particular importance.

**Recent research and publications analysis** which started solving this problem and on which the author relies allows us to confirm both the originality of its formulation and its undoubted importance in the theory and practice of leadership.

Among the domestic and foreign modern scientists, the problem of forming leadership in different spheres of life of society is investigated in scientific works of some scientists, there are well-known names: V. Bondarenko, T. Gura, L. Gren, S. Kalashnikova, O. Kvasnik, I. Kostyrya, A. Knush, V. Mykhailychenko, O. Romanovsky, O. Ponomarev, S. Nestulya, O. Nestulya, V. Shapolova and others. Among foreign scientists should be noted J. Burns, F. Fiedler, D. Goleman, R. House, R. Stogdill.

Detecting the previously unresolved parts of the general problem the article deals with. In our opinion, the issue of identifying the understanding of leadership in the formation of the personality of future specialists of the State Emergency Service of Ukraine remains unresolved.

**Paper objective.** The aim of the article is to study the historical retrospective of the phenomenon of leadership in the context of training future specialists of the State Emergency Service of Ukraine.

**Paper main body.** The article studies the historical retrospective of the

phenomenon of leadership by domestic and foreign scientists in the context of training future specialists of the State Emergency Service. It is determined that leadership in the State Emergency Service of Ukraine is that leaders find commonality with their subordinates, create conditions for productive activity, increase the motivation of colleagues to effective professional activity. A true leader enjoys the trust of his team, demonstrates the ability to quickly adapt to change, has strategic and adaptive thinking, faith in himself and the team, has charismatic abilities and willpower. A leader is an honest and open person. A leader needs freedom, independence and autonomy to achieve real success.

It was noted that the formation of leadership in future specialists in higher education institutions with specific training conditions should be based on improving the system of activities of the State Emergency Service of Ukraine, the formation of the necessary educational environment that will contribute to improving the legislative framework, economic mechanisms of civil protection, leadership development and improving the professional training of future specialists of the State Emergency Service of Ukraine.

**Conclusions of the research.** Based on a study of the historical retrospective of the phenomenon of leadership by domestic and foreign scientists in the context of training future civil protection specialists, we have determined that leadership in the State Emergency Service is a type of organizational and managerial interaction based on the most effective exercise of power and managerial authority for a given situation and aimed at encouraging people to achieve common goals. The formation of leadership in future specialists in higher

*education institutions with specific training conditions should be based on improving the system of activities of educational institutions of the State Emergency Service of Ukraine, the formation of the necessary educational environment that will contribute to the improvement of the legislative framework, economic mechanisms of civil protection, the development of leadership*

*skills and the improvement of professional training of future specialists of the State Emergency Service of Ukraine.*

*A promising direction for further research is to determine the system of leadership formation in the training of future specialists of the State Emergency Service of Ukraine.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні зміни у всіх сферах Українського суспільства передбачають появу інноваційного бачення та модернізації системи підготовки майбутніх фахівців цивільного захисту в закладах вищої освіти Державної служби з надзвичайних ситуацій України (ДСНС). На разі підготовка фахівців ДСНС відбувається у надзвичайних умовах, зокрема воєнного стану запровадженого від 24 лютого 2022 року, а також спираючись на Наказ ДСНС України від 23.07.2020 № 419 “Про організацію службової підготовки осіб рядового і начальницького складу органів та підрозділів цивільного захисту ДСНС у 2020/2021 навчальному році”, наказ МВС України від 15.06.2017 № 511 “Про затвердження Порядку організації службової підготовки осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту”, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 10.07.2017 за № 835/30703 (зі змінами), Порядок, додатки 1-9 (зі змінами), наказ ДСНС України від 03.09.2020 № 491 “Про внесення змін до наказу ДСНС від 22.07.2020 № 419” та інші [23].

З огляду на нормативно-правову базу, враховуючи особливі умови виконання професійних обов'язків, у процесах оновлення та реформування системи цивільного захисту в Україні особливої значимості набуває феномен лідерства у підготовці майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Серед вітчизняних і закордонних сучасних вчених, у наукових роботах яких досліджується проблема формування лідерства в різних сферах життєдіяльності суспільства, є відомі прізвища: В. Бондаренко [14], Т. Гура [1,14], Л. Грень [11], С. Калашнікова [3], О. Квасник [10], І Костиця [1], А. Книш [14], В. Михайличенко [11], О. Романовський [10,11,12,14], О. Пономарьов [12], С. Нестуля [6], О. Нестуля [6], В. Шаполова [11] та інші. Серед зарубіжних науковців слід відмітити дослідження J. Burns [18], F. Fiedler [19], D. Goleman [20], R. House [21], R. Stogdill [22].

В останні роки вчені стали більше приділяти уваги виявленню ролі лідерства в управлінні та навчанні лідерів у процесі підготовки, що є надзвичайно актуальним для сучасної України. Так, С. Калашниковою розглянуто освітню парадигму професіоналізації управління на основі лідерства. Вченою захищено докторську дисертацію з проблеми “Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій” [3].

В Національному технічному університеті “Харківський політехнічний інститут” під керівництвом О. Романовського та О. Пономарьова було розроблено концепцію формування гуманітарно-технічної еліти [12]. У рамках цієї концепції ними розглянуто феномен харизматичного та парадоксального лідерства. [12]. Автори пропонують три-

векторну структуру поняття “лідерство” та вводять командоутворення як важливу умову для його прояву та реалізації [10].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Сучасний стан розвитку незалежної України висуває нові вимоги до особистості лідера та його ролі у розбудові різних сфер життєдіяльності суспільства. Такою є сфера цивільного захисту населення, яка сприяє попередженню та ліквідації негативного впливу надзвичайних ситуацій. В цьому контексті великого значення набуває завдання формування лідерських якостей у майбутніх фахівців ДСНС у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання, що є, з нашої точки зору, запорукою їхньої ефективної професійної діяльності у майбутньому.

Сьогодні проблема лідерства у підрозділах та закладах освіти ДСНС України досліджена недостатньо. Ряд наукових напрацювань у сфері підготовки фахівців ДСНС спрямовано на вдосконалення форм та методів їхньої професійної підготовки, але питання формування лідерства у підготовці майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій України залишається поза увагою сучасних науковців.

**Формулювання цілей статі** (постановка завдання). Мета статті полягає в з'ясуванні змісту та сутності лідерства, його зачимості у підготовці майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій України.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У нашій статті ми спиралися на думку колективу

авторів на чолі з О. Романовським, що лідерство має три базові компоненти : “ - лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших; - послідовники – команда односторонців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі; - мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності” [14, с. 6].

Для нашого дослідження необхідним буде уточнення таких понять, як: “лідерські потреби”, “лідерські можливості”, “лідерські цінності”.

Лідерські потреби виражаються в персоналізації, самовираженні, визнанні, впливі, досягненні, повазі, спілкуванні, а також у бажанні та прагненні займати провідне становище у групі. Лідерські можливості – це здатності керувати, організовувати, аналізувати, впливати й ін. Лідерські цінності є цінностями позитивних відносин між суб'єктами освітнього процесу: цінність конструктивних групових відносин, цінність досягнення пізнавально-професійних цілей.

Лідерство завжди було предметом пильної уваги дослідників. Так, американський учений Р. Стогділл у 1974 році запропонував класифікацію лідерства, яка й сьогодні, на думку вчених, має свою актуальність. Він класифікував усі визначення лідерства за одинадцятьма ключовими ідеями, які дозволили згрупувати їх відповідно до призначення [7, 22]. Надалі ця класифікація розвивалася та доповнювалася багатьма дослідниками. У таблиці 1 наведено погляди дослідників щодо сутності понять “лідерство” і “лідер”.

Таблиця 1

Погляди дослідників на сутність понять “лідерство” і “лідер”

Дослідники лідерства	Зміст наукового погляду на лідера та лідерство	Квінтесенція
Стогділл Р., Кулі С., Бернард Л. [7, 22]	Лідер є духовно-емоційним центром групи та визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію й групові інтереси, визначає напрямок руху	Лідер – стрижень групи, що визначає напрями її діяльності

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

*Продовження таблиці 1*

Стогділл Р. [22]	Визначення оптимального набору особистісних рис, які дозволяють людині успішно досягати й утримувати лідерські позиції. Прихильники цієї концепції в основному описували лідерство як односторонній процес впливу лідера на послідовників. Лідерство розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера без врахування прав, потреб, інтересів групи	Лідерство як характеристика особистості та вияв особистісних рис
Стогділл Р., Мур Б., Філіпс Ф., Бенніс У., Оллпорт Ф. [7,22]	Увагу спрямовано на обов'язковість ефективному лідерові досягати згоди, порозуміння, консенсусу й співробітництва з боку послідовників, уміння залагоджувати конфлікти. Його називають консенсусним. Лідерство розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера, але через вплив і норми моралі	Лідерство як мистецтво досягнення згоди
Стогділл Р., Фідлер Ф. [7, 22]	В центрі уваги – поведінкові аспекти лідерства. Лідерська поведінка – будь-які дії, які чинить лідер для керування й координації діяльності групи, зокрема розподіл обов'язків, заохочення чи критика окремих членів групи, зацікавленість у їхніх успіхах і допомозі, мотивація на досягнення результатів	Лідерство як дія і поведінка
Стогділл Р., Кеттел Р., Девіс К. [7,22]	Визначення лідерства як ідеї досягнення мети. Вони пов'язували інструментальну цінність лідерства з досягненням результатів і задоволенням потреб групи. В обох випадках лідерство визнається вирішальною функцією у складі групової діяльності	Лідерство як інструмент досягнення мети чи результату
Стогділл Р., Друкер П., Браун С. [7,22]	Лідерство як ефект групової взаємодії, як процес рівного чи взаємного стимулювання, який контролює й спрямовує енергію людей для досягнення спільної мети. Дослідники наголошують, що лідерство виростає із активного процесу взаємодії; існує там і тоді, де і коли воно усвідомлюється і підтримується іншими членами групи. Це міжособистісні стосунки, коли члени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити, оскільки сприймають лідера найбільш підходящим для цієї ролі	Лідерство як взаємодія
Стогділл Р. [22]	Наголошують на відмінних рисах лідерства від управління. Якщо останнє є мистецтвом примусу й використання сили чи загрози її застосування, аби змусити людей рухатися у заданому напрям-ку, то лідер керує завдяки переконанню, заохоченню й спонуканню до дій власним прикладом	Лідерство як уміння переконувати
Стогділл Р., Хейман Ф., Холандер Е., Чемерс М. [7,22]	Категорія «впливу» визнає той факт, що індивіди відрізняються один від одного, зокрема рівнем їхнього впливу на поведінку групи. Лідерство – це процес, який впливає на діяльність організаційної групи в її спробах досягнути спільної мети, міжособистісний вплив, який виявляється в певних ситуаціях і спрямований на досягнення конкретних результатів. Лідерство визнають рівнозначним сфері впливу, або ж елементом, який здійснює вплив. Тому лідер – той, хто здійснює позитивний вплив на інших, або хто, порівнюючи з іншими членами групи, має найбільший вплив. Якщо при цьому інші члени групи змінюються, то цей процес впливу визначають як успішне лідерство; якщо ці зміни в інших посилюються, підкріплюються і винагороджуються, проявляється ефективне лідерство	Лідерство як здійснення впливу
Стогділл Р. [22]	Лідерство визначають як владу, яка здійснюється «згори донизу» і характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що ті могли б не робити взагалі. Причому лідерство як владні відносини може усвідомлюватися або ні лідером і послідовниками. Відносини ж влади – це відносини нерівності. Якщо один індивід в групі може домогтися зміни поведінки іншого індивіда, то є актом лідерства. Влада тут розцінюється як форма лідерських відносин. Причому деякі лідери більше, ніж інші, трансформують можливості лідерства у владні відносини	Лідерство як владні повноваження



**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФЕНОМЕНІВ  
ЛІДЕРСТВА, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ОБ'ЄКТУ**

*Продовження таблиці 1*

Стогділ Р., Шеріф М., Шеріф К. [7,22]	За основу взято рольову теорію сучасної соціології, відповідно до якої всі члени суспільства, групи і громадські організації займають певне місце в системі соціальних статусів. Кожен учасник взаємовідносин лідерства-підкорення відіграє певну роль – і хтось краще, хтось гірше. Тому лідерство представлено як рольова диференціація. Оскільки лідерство включає взаємодію між індивідом і групою, зокрема між особистістю і членами групи, кожен із учасників цієї взаємодії відіграє певну роль. Ролі різні. Основою для диференціації є процес взаємного впливу: один індивід впливає на інших, а інші – відповідають на нього. Ролі можна також визначати в термінах очікування. Тоді лідерство – це особлива роль всередині системи взаємовідносин, яка визначається взаємними очікуваннями лідера і послідовників один від одного. Причому до ролі лідера висуваються більші вимоги, на неї накладаються більші обов'язки	Лідерство як диференціація ролей
Стогділ Р. [22]	Лідерство – активний процес, який породжує і підтримує рольову структуру групи. Лідер і послідовники мають різні стимули для структурування групи, але стимул лідера сильніший, оскільки так влада легітимізується. В термінах теорій очікувань і взаємодії цей тип лідерства описується як «ініціювання і підтримка структури очікувань і взаємодії». на думку авторів, ці процеси особливо важливі на етапах становлення нових колективів, структура яких ще не стабілізувалась	Лідерство як ініціація чи запровадження структури
Холландер Е., Джуліан Д. [7, 22]	Лідерство як вплив між членами групи, які вирішують єдине завдання. Відношення впливу включають, насамперед, стосунки лідера і послідовників. При цьому, якщо внесок лідера у вирішення завдання значний, то зростає його вплив на інших, підвищується його статус, оцінка, визнання	Лідерство як процес соціальної перцепції
Романовський О., Квасник О., Шаполова В. [10]	Лідерство як концентрація навичок та зусиль лідера, спрямованих на створення та забезпечення функціонування команди, з якою лідер є єдиним цілим. Мета лідера – створення команди, у якій кожен член є самодостатньою особистістю, та всі працюють на максимальний результат загальної справи	Лідерство як результат діяльності команди
Сергеева Л. , Кондратьєва В., Хромей М. М. [13]	Лідерство – це істотна складова частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи	Лідерство – складова професійної діяльності й особистісних якостей менеджера
Таранюк К., Кобушко Я. [4, С.11].	Лідерство (англ. Leadership) – це реалізація організаційного керівництва, що охоплює розроблення бачення, планування, ухвалення рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей	Лідерство як реалізація організаційного керівництва
Євтухова Т. [5 ,С. 9–18]	Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм є не більшість, а одна особа або група осіб; управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень; керівна посада. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей із метою спрямування діяльності заради досягнення мети	Лідерство як реалізація владних та управлінських повноважень

Лідерство передусім враховує особливості взаємодії, ефективність якої визначає провідний алгоритм діяльності, зокрема й у професійному плані. Діяльність фахівця ДСНС пов'язана з внутрішньоорганізаційною взаємодією. Відповідно, можемо говорити, про формування особистості фахівця, що здатний проявляти лідерські якості, бути лідером під час виконання професійних обов'язків. Йдеться про необхідність формування організаційного лідера – фахівця ДСНС. Розглянемо основні характеристики, що мають бути притаманні такого типу лідерам.

Якості організаційного лідера (за Уорреном):

- спрямовуюче бачення;
- внутрішня пристрасть;
- цілісність особистості;
- довіра (надійність);
- допитливість;
- відвага [14].

У роботах цілого ряду дослідників (У. Беніс, Л. Боулман, Х. Гарден, Д. Гоулман, Т. Діл) ми зіштовхуємося з думкою про те, що у XXI столітті більше не працюють ті правила й принципи управління та лідерства, що працювали у XX столітті. Принаймні, вони не дають таких високих результатів, як давали раніше.

Це пов'язано з тими змінами у світі, що ми спостерігаємо сьогодні: глобалізація, інтернаціоналізація, лібералізація, розповсюдження Інтернету, зменшення вертикальних та збільшення горизонтальних зв'язків, зміна характеру більшості професій. Все це змінює сутність праці, а, отже, змінює і ті вимоги, що пред'являються до особистості та діяльності лідера. Суть лідерства фахівця сьогодні, зокрема й у ДСНС, полягає в тому, що лідери знаходять спільність зі своїми підлеглими, створюють їм умови для продуктивної діяльності, підвищують мотивацію колег, щоб і вони потребували змін.

Лідером серед фахівців у ДСНС може бути тільки така людина, яка

користується довірою своєї команди, демонструє вміння швидко пристосовуватися до змін, має стратегічне й адаптивне мислення, віру в себе і команду, має харизматичні здібності і силу волі. При цьому він є чесною і відкритою людиною. Але, щоб досягти справжнього успіху, лідеру необхідна відповідальність за прийняті рішення, самостійність у вирішенні складних завдань.

Погоджуємося з думкою дослідників, що суспільними викликами, що формують новий тип лідерства, є:

- підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- зростання ролі цінностей;
- високий темп суспільних та економічних змін;
- зміна характеру праці [14, с. 57].

Ці виклики вимагають від лідера високої гнучкості, відкритості до нового досвіду, здатності та готовності до постійного навчання. На глибоке переконання авторів, підготовка лідерів повинна здійснюватися за двома основними напрямками:

- 1) розвиток внутрішніх ресурсів особистості;
- 2) розвиток навичок взаємодії людини з оточуючими, та активізація їх в динаміці дій лідера.

Кожна людина є володарем унікального набору особистісних якостей, навичок, умінь, компетенцій. Саме поєднання цих елементів породжує унікальний стиль лідерства особистості. Але, на жаль, часто буває так, що одні сторони особистості, необхідні для лідерства, розвинені у людини добре, в той час як інші, розвинені дуже слабо і потребують вдосконалення. Саме тому автори обрали п'ять основних напрямків розвитку особистості людини, які максимально сприяють активізації внутрішнього лідерського потенціалу.

1. Розвиток пам'яті, мислення та інтелекту людини. Саме здатність критично мислити, постійно працювати

над розвитком свого інтелекту і пам'яті забезпечує формування когнітивного базису успішної діяльності лідера.

2. Розвиток емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект являє собою унікальне поєднання здібностей людини до адекватного сприйняття власних емоцій, використання їх для досягнення необхідних цілей, розуміння чужих емоцій і управління ними. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє лідеру керувати своїми послідовниками не через команди і вказівки, а через натхнення і психологічне заохочення, що значно покращує результати роботи будь-якої команди.

3. Розвиток креативності лідера. Це готовність до прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатність вирішувати нестандартні проблеми. Вона забезпечує здатність лідера до швидкої адаптації в непередбачуваних умовах.

4. Розвиток позитивного мислення. Тренування позитивного мислення орієнтоване на формування у лідерів відповідальності за формування своєї життєвої, творчої і професійної позиції.

5. Формування здатності до адаптивного управління лідера. Сучасний світ знаходиться у процесі постійних динамічних змін, що охоплюють одночасно всі сфери життя людини. Висококласному лідерові потрібно вміти передбачати ці зміни і бути здатним адаптуватися до їхнього впливу [14, с. 59].

Лідерство у підготовці майбутніх фахівців ДСНС пов'язане з поєднанням навичок і компетенцій, які підтримують особистий вплив, визначення мети, стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від всіх фахівців, навчання та самовдосконалення з метою попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій.

Формування лідера має відбуватися на основі вдосконалення системи підготовки майбутніх фахівців

ДСНС у закладі вищої освіти зі специфічними умовами навчання, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, формування необхідного освітнього середовища, яке сприяє вдосконаленню законодавчої бази, економічних механізмів цивільного захисту, розвитку лідерських якостей та вдосконаленню професійної підготовки фахівців ДСНС.

Ефективний лідер у сфері цивільного захисту спроможний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, спонукати та приводити до досягнення встановлених цілей. Тому лідерство є одним із ключових елементів успіху фахівців ДСНС у професійній діяльності.

ДСНС потрібні активні, компетентні керівники-лідери, здатні приймати ефективні рішення, готові взяти на себе відповідальність за їх здійснення, які вміють ставити цілі та конструювати шляхи їх досягнення, аналізувати свої дії та результати, будувати конструктивні взаємини з іншими людьми. Вони повинні вести за собою своїх послідовників, при цьому домагатися поставленої мети не за будь-яку ціну, а враховуючи потреби, інтереси та можливості кожного члена своєї команди, що визначає стилі управління.

Стиль управління – це відносно стійка система методів, способів і форм впливу керівника на підлеглих відповідно до цілей спільної діяльності; суб'єктивно-особистісна характеристика діяльності того чи іншого керівника, своєрідність його психологічної роботи з підлеглими. Витоки вивчення стилю керівництва наяві у роботах школи знаменитого дослідника К. Левіна. Наприкінці 30-х – початку 40-х років минулого століття його учні та співробітники Р. Ліппіт та Р. Уайт провели серію експериментів з вивчення цієї проблеми. В результаті вони визначили 3 стилі керівництва та дали приблизну характеристику кожного стилю та доцільності його використання.

1) *Авторитарний стиль*. Рішення приймає керівник одноосібно. Він діє стосовно підлеглих владно, жорстко закріплює ролі учасників, здійснює детальний контроль, зосереджує у руках всі основні функції управління. Цей стиль найбільш ефективний у добре упорядкованих (структурованих) ситуаціях, коли діяльність підлеглих має алгоритмізований характер (за заданою системою правил).

2) *Демократичний стиль*. Рішення приймаються керівником разом із підлеглими, надаючи їм свободу дій, організуючи обговорення своїх рішень, підтримуючи ініціативу. Цей стиль найбільш ефективний у слабко структурованих ситуаціях і орієнтований на міжособистісні відносини, вирішення творчих завдань.

3) *Ліберальний стиль*. Рішення нав'язуються підлеглими керівнику. Він практично усувається від активного управління групою, поводить, як рядовий учасник, надає учасникам групи повну свободу. Учасники групи поведуться відповідно до своїх бажань, їх активність носить спонтанний характер. Цей стиль найбільш ефективний у ситуаціях пошуку найпродуктивніших напрямів групової діяльності.

Було встановлено, що найбільш доцільним стилем керівництва є демократичний. По-перше, цей стиль створює більш сприятливу атмосферу та сприяє активному включенню членів групи до спільної діяльності. По-друге, за цим стилем керівництва група вирізняється найвищою задоволеністю, прагненням до творчості. Нарешті, по-третє, цей стиль забезпечує встановлення найбільш сприятливих взаємин між керівником та групою. Проте головним залишається питання не опанування стилю, а використання його під час професійної підготовки фахівців, зокрема тих, що присвячують себе ДСНС.

Сьогодні увагу звертають переважно на розробку методологічних та

концептуальних основ підготовки та виховання лідерів у закладах вищої освіти [16,17].

Романовським О., Михайличенко, Л. Грень увагу зосереджено на проблемі педагогіки підготовки лідерів під час навчання у ЗВО [11]. В. Шаполовою захищено дисертацію з проблеми "Педагогічні умови формування корпоративної культури під час навчання у ВТНЗ". Цікавим є вивчення трудового потенціалу бізнес-лідера та його окремих складових [5]; когнітивних якостей та лідерської позиції [1], емоційного інтелекту [9], поведінкової складової [10], комунікативного компонента та його діагностики [8] та ін.

Михайличенко В. на основі результатів численних досліджень із цієї проблеми виділено основні підходи до висування на позицію лідера-керівника, які є основою його моделі і мають стати методологічною базою формування та розвитку лідерського потенціалу під час навчання у ЗВО. Потенціал лідера охарактеризований автором через сукупність ознак, об'єднаних у групи, що відображають специфіку організаційного керівництва та його структуру. Серед характеристик лідера виділяють: *особистісно-рефлексивний компонент*: знання самого себе, рефлексія своїх лідерських здібностей та якостей, самооцінка; *самоефективність*, здатність до самовдосконалення; *когнітивно-професійний компонент*: пізнавальна, когнітивна, професійна, соціально-психологічна компетентність, включаючи знання вимог до сучасного лідера; *ціннісно-мотиваційний компонент*: усвідомлення своїх цінностей, мотивів, переконань, знання цінностей групи та орієнтація на них; *поведінковий чи організаційно-управлінський компонент*, що відображає цілеспрямовану поведінку лідера, пов'язану зі специфікою діяльності групи та спрямовану на її успішне виконання, включаючи постановку цілей, знання стратегії та тактики їх досягнення, міжособистісну та рольову взаємодію; *емоцій-*

ний компонент: емоційно-вольова сфера, емоційна зрілість, емпатія та толерантність у спілкуванні, стресостійкість; комунікативний: навички міжособистісного спілкування, взаємодії, впливу лідера на своїх послідовників та послідовників на лідера [11].

Сутність сучасного лідерства полягає в умінні суб'єкта управління оволодіти соціальними силами в колективі та використання ним мистецтва формування, розвитку, спрямування моральних цінностей не лише колективу, а й кожного підлеглого співробітника. Основна характеристика сучасного реального керівника-лідера полягає в наявності послідовників/союзників серед підлеглих співробітників.

Лідерство серед фахівців ДСНС під час професійної підготовки завжди спрямоване на: розкріпачення внутрішніх резервів людських ресурсів, розкриття унікальних особливостей співробітників як творчих особистостей в умовах жорсткої регламентації діяльності. Керівники-лідери підрозділів ДСНС мають не лише власну систему внутрішніх цінностей, а й свою модель світу, розвитку своєї особистості, інтереси, мотиви. Саме тому необхідно акцентувати увагу на тому, що сучасне управлінське лідерство у ДСНС – це:

- сфера взаємодії (а не особистісних рис);
- продукт взаємовідносин у форматі “(суб'єкт управління) – (об'єкт управління) = послідовники”;
- міжособистісний (а не особистісний) феномен;
- подія (а не риса характеру);
- характеристика керівника-професіонала.

Здійснення керівником реального управлінського лідерства вимагає обов'язкового поєднання формального лідерства його посади з лідерством його особистості [2, с. 279].

Дослідники оцінюють “лідерство” через те, як керівники визначають місію

своєї організації, виробляють стратегію розвитку і сприяють її реалізації; як вони формують цінності, необхідні для досягнення довгострокового успіху, і впроваджують їх за допомогою відповідних заходів і особистого прикладу; наскільки вони залучені до процесів, що забезпечують поліпшення якості послуг, які надаються організацією.

При визначенні напряму розвитку організації через місію, бачення і корпоративні цінності вивчається:

- розробка місії (цілей) і бачення (якими ми хочемо бути) за участю основних зацікавлених сторін і працівників організації;
- конкретизація місії і бачення організації в стратегічних (довго- і середньострокових) та операційних (конкретних і короткострокових) цілях і завданнях;
- формування і підтримка лідерами системи цінностей, включаючи прозорість, етичні норми та кодекс корпоративної поведінки;
- зміцнення взаємної довіри і пошани між керівниками і працівниками; стимулювання і заохочення зворотного зв'язку керівників із працівниками, розвиток творчої та інноваційної активності персоналу, наприклад за допомогою виділення ресурсів для пізнавальної діяльності і вдосконалення, наділення працівників повноваженнями при ухваленні рішень;
- регулярний перегляд пріоритетів і актуалізація місії, бачення цінностей організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища;
- наявність механізмів прогнозування і запобігання конфліктам інтересів [2, с. 279].

Мотивація і підтримка персоналу лідерами, демонстрація на особистому прикладі прагнення до вдосконалення розглядається як:

- лідерство шляхом відповідності особистої поведінки проголошеним цілям і цінностям;

– демонстрація готовності лідерів і керівників приймати зміни та діяти з урахуванням зворотного зв'язку;

– регулярне інформування працівників щодо всіх питань діяльності організації;

– надання допомоги і підтримки підлеглим у реалізації їх цілей, планів і завдань, що відповідають цілям організації;

– мотивація і створення умов для делегування відповідальності та повноважень;

– створення культури інновацій і поліпшень шляхом підтримки ініціатив працівників із удосконалення;

– визнання і заохочення індивідуальних і командних успіхів [2, с. 284-290].

Актуальність управлінського лідерства у ДСНС впливає із структурованої складності компетентності сучасного керівника та обов'язкового врахування в ній таких основних груп компонентів:

– усвідомлення, розуміння, готовність, бажання, здатність виражати державні інтереси: уміння узгоджувати публічні й особисті інтереси відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства; висока професійна етика; почуття громадянської відповідальності; професійні знання; володіння теорією управління; уміння оцінювати (національні, регіональні, світові) тенденції суспільного розвитку;

– компетентність щодо стратегії та методології управління: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив та оцінювання наслідків можливих і реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики для реалізації поставлених цілей; раціональне налагоджування системи інформації та комунікації;

– управлінська компетентність у соціальних питаннях: уміння роз'яснити підлеглим цілі, зміст роботи, залучення їх до участі в розробці стратегії розвитку

ДСНС як соціальної мікросистеми; здатність управляти процесами комунікації шляхом координаційних та інтеграційних дій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання, нести за це відповідальність, сприяти підвищенню кваліфікації та професіоналізму підлеглих; почуття суспільно-політичної відповідальності за діяльність власну та очолюваного підрозділу; уміння представляти цілі й цінності підрозділу в ньому самому та за його межами;

– особистісна компетентність: духовність та моральність, воля і громадянська мужність; різнобічна й глибока освіченість; уміння розбиратися в людях; здатність до співробітництва та колективної роботи; бажання створювати нове і творчо працювати; володіння інтуїцією, візуалізацією (здатність прогностичного бачення); сила особистого впливу й особистого шарму.

Сучасне лідерство у ДСНС пов'язане зі спроможністю:

– визначати та давати відповідь на виклики з цивільного захисту населення України;

– розбудовувати інституційний потенціал ДСНС;

– повністю використовувати потенціал персоналу підрозділів ДСНС;

– ефективно співпрацювати з партнерами та зацікавленими сторонами у такий спосіб, який забезпечить високі стандарти роботи підрозділів ДСНС.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** У контексті дослідження ролі лідерства у підготовці майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій України було доведено його необхідність для їхнього успішного професійного та особистісного розвитку. Було структуровано та проаналізовано зміст поняття “лідерство”. Зазначено, що формування лідерства у закладах вищої освіти із специфічними умовами навчання повинно відбуватися на основі вдоскона-

лення системи підготовки майбутніх фахівців ДСНС, наявності дієвих механізмів вертикальної соціальної мобільності, формування необхідного освітнього середовища, яке сприятиме вдосконаленню законодавчої бази, економічних механізмів цивільного захисту, розвитку лідерських

якостей та вдосконаленню професійної підготовки фахівців ДСНС. Перспективним напрямком подальшого дослідження є визначення системи формування лідерства у підготовці майбутніх фахівців Державної служби з надзвичайних ситуацій України.

### Список літератури:

1. Гура Т. Дослідження лідерської позиції у майбутніх інженерів в ВТНЗ: результати експерименту / Т. Гура, І. Костиря // Наука і світ. – Київ: Центр міжнародного співробітництва “ТК Меганом”. – 2016. – № 11(32). – С. 89 – 106

2. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. Ковбасюк (голова), О. Оболенський (заст. голови), С. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Одеса : НАДУ. – 2013. – Т. 2. – С. 348– С. 277 – 281

3. Калашнікова С. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій / С. Калашнікова // Автореф. дис. д-ра. пед. наук: 13.00.04. – Київ. – 2011. – С. 36

4. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. Таранюк, Я. Кобушко. – Суми: Сумський державний університет. – 2020. – С. 175

5. Євтухова Т. Лідерство в муніципальному управлінні : / Т.Євтухова та ін. // Навчально-методичний посібник – Київ. – 2013. – С. 263

6. Мороз В. Мотиваційний механізм стимулювання трудової активності: державно-управлінський аспект / В. Мороз // Монографія. – Х.: С.А.М. – 2012. – С. 408

7. Нестуля О., Нестуля С., Карманенко В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера / О. Нестуля, С. Нестуля, В. Карманенко // Уроки видатних підприємців: навч. посіб. – К.: Знання. – 2013.– С. 358

8. Оуэн Хиллари, Ходжсон Викл, Газзард Найджел Призвание – лидер: мифы и реальность. Полное руководство по эффективному лидерству. Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. – 2005. – С. 384

9. Панфілов Ю. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-менеджера / Ю. Панфілов, Л. Грень, В. Каблеш // Теорія і практика управління соціальними системами. – Харків: НТУ “ХП”. – 2016. – №2. – С. 10 – 19

10. Прудюс Л. Розвиток корпоративної культури державних службовців в умовах європейської інтеграції України / Л. Прудюс // Держава та регіони (Серія: Державне управління). – 2017. – № 1(57). – С. 120 – 125

11. Романовский А. Трёхвекторная структура понятия лидерство / А. Романовский, О. Квасник, В. Шаполова // Материалы международной научно-практической конференции “Инновации в науке, образовании и производстве Казахстана”. – Казахстан. – 2016. – С. 73 – 77

12. Романовський О., Михайличенко В., Грень Л. Педагогіка успіху / О. Романовський, В. Михайличенко, Л. Грень // Підручник. Нац. техн. ун-т “Харк. політехн. ін-т”. – Харків : НТУ “ХП”. – 2011. – С. 268

13. Романовський О. Феномен парадоксального лідерства / О. Романовський, О. Пономарьов // Проблеми інженерно-педагогічної освіти: зб. наук. праць. – Харків. – 2016. – № 50 – 51. – С. 300 – 307

14. Сергеева Л., Кондратьева В., Хромей М. Лідерство / Л. Сергеева, В.

- Кондратьєва, М. Хромей // Навч. посібн. За наук. ред. Л. Сергєєвої. – ІваноФранківськ. “ЛілеяНВ”. – 2015. – С. 296
15. Романовський О., Гура Т., Книш А., Бондаренко В. Теорія і практика формування лідера / О. Романовський, Т. Гура, А. Книш, В. Бондаренко // Навчальний посібник – Харків. – 2017. – С. 100
16. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ Л. Концепція формування гуманітарно-технічної еліти в НТУ “ХПІ” та шляхи її реалізації / Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. РОМАНОВСЬКИЙ, О. ПОНОМАРЬОВ Посіб. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2004. – С. 416
17. Черкашин А. Методологічні підходи до виховання особистості майбутніх фахівців-лідерів у закладах вищої освіти України / А. Черкашин // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2019. – № 2. – С. 60 – 72
18. Черкашин А. Концептуальні положення методологічного виміру у контексті виховання лідерів у закладах вищої освіти / А. Черкашин // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2019. – № 1. – С. 102 – 115
19. Burns, J. (1978), “Leadership”, New York: Harper & Row, IX, p. 530
20. Fiedler, F.E. (1971), “Leadership”, New York: General Learning Press, p. 208
21. Goleman, D. (2000), “Working with emotional intelligence”, New York: Bantam Books, p. 400
22. House, R., Larson, L. L. (1976), “Theory of Charismatic Leadership. Leadership: The Cutting Edge (eds.), pp.189 – 208
23. Stogdill, R. (1974), “Handbook of Leadership: a survey of theory and research”, New York: Free Press, p. 613
24. Нормативно-правові документи з питань організації службової підготовки в органах і підрозділах Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dsns.gov.ua/upload/9/6/8/0/2020-9-10-3-npd-2020.pdf>
- References:**
1. Hura, T. (2016), “Research of leadership position in future engineers in higher education institutions: results of the experiment”, Science and the world, Kyiv: Center for International Cooperation "TC Meganom", no. 11(32), pp. 89 – 106
2. “Civil service: textbook: in 2 vols” (2013), National Academy of Public Administration under the President of Ukraine; editors: Y. Kovbasyuk (chairman), O. Obolensky (deputy chairman), S. Seriojin (deputy chairman), vol. 2, p. 348, pp. 277 – 281
3. Kalashnikova, S. (2011), “Theoretical and methodological foundations of professional training of managers-leaders in the conditions of modern social transformations”, Author’s dissertation: 13.00.04, Kyiv, p. 36
4. “Leadership and team in public administration: lecture notes” (2020), compilers: K. Taraniuk, Y. Kobushko, Sumy: Sumy State University, p. 175
5. Yevtukhova, T. et al. (2013), “Leadership in municipal management”, Study guide, Kyiv, p. 263
6. Moroz, V. (2012), “Motivational mechanism of stimulation of labor activity: public administration aspect”, Monograph, Kharkiv: S.A.M, p. 408
7. Nestulia, O., Nestulia, S., Karmanenko, V. (2013), “Fundamentals of leadership. Training of leadership qualities and practical skills of a manager”, Lessons of prominent entrepreneurs: a textbook, K.: Znannya, p. 358
8. Оуэн Кхиллари, Ходзхсон Вькл, Хаззарт Найдзел (2005), “Vocation - leader: myths and reality. A complete guide to effective leadership”, Dnepropetrovsk: Balance Business Books: Balance Business Books, p. 384
9. Panfilov, Yu. (2016), “Methodology of forming communicative competence of future leader-manager”, Theory and practice of social systems management: NTU “KHPI”, no. 2, pp. 10 – 19
10. Prudyus, L. (2017), “Development of corporate culture of civil servants in the context of European integration of Ukraine”, State and Regions (Series: Public Administration), no.1 (57), pp. 120 – 125



11. Romanovskiy, A. (2016), "The three-vector structure of the concept of leadership", Proceedings of the International Scientific-Practical Conference "Innovations in Science, Education and Production of Kazakhstan", Kazakhstan, pp. 73 – 77
12. Romanovskiy, O., Mykhailychenko, V., Hren, L. (2011), "Pedagogy of success", Textbook, National technical university "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv: NTU "KHPI", pp. 268
13. Romanovskiy, O. (2016), "The phenomenon of paradoxical leadership", Problems of engineering and pedagogical education: a collection of scientific works, Kharkiv, no. 50 – 51, pp. 300 – 307
14. Serheieva, L., Kondratieva, V. , Khromei M. (2015), "Leadership", Textbook, Under the scientific editorship of L. Sergeyeva, Ivano-Frankivsk, "LileyaNV", p. 296
15. Romanovskiy, O., Hura, T., Knysh, A., Bondarenko, V. (2017), "Theory and practice of leader formation", Textbook, Kharkiv. p. 100
16. Tovazhnianskyi, L. (2004), "The concept of formation of humanitarian and technical elite in NTU "KhPI" and ways of its implementation", Manual, Kharkiv: NTU "KHPI", p. 416.
17. Cherkashyn, A. (2019), "Methodological approaches to the education of the personality of future specialists-leaders in higher education institutions of Ukraine", Theory and practice of social systems management, no. 2, pp. 60 – 72
18. Cherkashyn, A. (2019), "Conceptual provisions of the methodological dimension in the context of educating leaders in higher education institutions", Theory and practice of social systems management, no. 1, pp. 102 – 115
19. Burns, J. (1978), "Leadership", New York: Harper & Row, IX, p. 530
20. Fiedler, F.E. (1971), "Leadership", New York: General Learning Press, p. 208
21. Goleman, D. (2000), "Working with emotional intelligence", New York: Bantam Books, p. 400
22. House, R., Larson, L. L. (1976), "Theory of Charismatic Leadership. Leadership: The Cutting Edge (eds.), pp.189 – 208
23. Stogdill, R. (1974), "Handbook of Leadership: a survey of theory and research", New York: Free Press, p. 613
24. Regulatory and legal documents on the organization of service training in the bodies and units of the Operational and Rescue Service of Civil Protection, available at: <https://dsns.gov.ua/upload/9/6/8/0/2020-9-10-3-npd-2020.pdf>

*Стаття надійшла до редколегії 09.12.2022*

**Любов Нечипорук**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи, Рівненський державний гуманітарний університет; Рівне, Україна

ORCID: 0000-0003-1997-9477

E-mail: *nechiporuk-58@ukr.net*

**МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ У НАДАННІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ В  
УМОВАХ ВІЙНИ**

*Анотація:* розглянуто проблеми надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам в умовах воєнного часу. Обґрунтовано необхідність організації міжсекторної взаємодії для соціальної підтримки й допомоги населенню в умовах війни, проаналізовано особливості такої взаємодії: складові (державний сектор, громадський сектор, бізнес-сектор, механізми організації). Проаналізовано особливості соціальної підтримки населення в умовах війни в партнерській діяльності соціальних служб України, міжнародних та вітчизняних волонтерських, громадських організацій та бізнесу.

Встановлено, що міжсекторна взаємодія в соціальній роботі в умовах війни є якісно новою системою надання соціальних послуг тим, хто їх потребує.

*Ключові слова:* соціальна робота; соціальні послуги; державні соціальні служби; громадський сектор; бізнес-сектор; міжсекторна взаємодія

**Lyubov Nechiporuk**

candidate of pedagogical sciences, associate professor of the department of pedagogy, educational management and social work, Rivne State University for the Humanities, Rivne, Ukraine

E-mail: *nechiporuk-58@ukr.net*

**INTERSECTORAL COOPERATION IN THE PROVISION OF SOCIAL SERVICES  
IN WARTIME**

*Abstract:* this article deals with the actuality of the problem of providing social services to internally displaced persons in wartime conditions. The necessity of organizing intersectoral cooperation for social support and assistance to the population in war conditions is substantiated, the features of interaction are analyzed: components (state sector, public sector, business sector, organization mechanisms). The features of social support of the population in the conditions of war in the partnership activities of social services of Ukraine, international and domestic volunteer, public organizations and business are analyzed.

*Key words:* social work; social services; state social services; public sector; business sector; intersectoral cooperation.

**Lyubov Nechiporuk**

An extended abstract of the paper on subject of:

**“Intersectoral cooperation in the provision of social services in wartime”**

© Любов Нечипорук , 2022

**Problem setting.** Full-scale military operations, the introduction of martial law, massive missile strikes on infrastructure important to the population have become a huge challenge for the social work system in Ukraine. The task of the sphere of social protection and support is to help people who find themselves in difficult life circumstances and cannot solve their problems on their own. In the difficult conditions of martial law, it is necessary to build a qualitatively new system of providing social services, where a significant role is assigned to the interaction of state social services and volunteers, public organizations, businesses that “take over” a significant part of the work on social support and assistance to internally displaced persons who is in the military operations zone.

**Recent research and publications analysis.** The features of the social services system in Ukraine are considered in the scientific studies of K. Dubich, M. Kravchenko, E. Libanova, V. Skuratovsky, A. Chernysh, etc. The studies of V. Alekseychuk, G. Zadorozhny, V. Zvonar, K. Ibragimova, M. Mishchuk, etc. are focused on various aspects of intersectoral interaction in society. The scientific research of M. Dragomiretskaya, N. Pirozhenko, I. Matveenko highlights the theoretical, methodological and practical foundations of partnership in the field of social development.

The problems of organizing the provision of social services in society are considered by N. Romanova, A. Dashchakovskaya, S. Stelmakh, K. Maksimenko, etc..

The research of N. Lomonosova, K.

Babich and others is devoted to the analysis of the features of the provision of social services in the conditions of war.

**Paper objective.** The purpose of the article is to characterize the features of providing social services to the population in wartime on the basis of intersectoral interaction of state social services, public organizations and business.

**Paper main body.** The Law “On Social Services” of January 17, 2019 defines

the basic principles of providing social services. Social services, according to the Law, are actions aimed at preventing difficult life circumstances, overcoming them or minimizing their negative consequences for the persons/families in them. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 07.05.2022 No. 560 “On Amendments to Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the provision of social services in the Event of the introduction of a state of emergency or martial law in Ukraine or its Individual localities settled the issue of providing social services to persons who find themselves in difficult life circumstances, urgently (crisis) in the conditions of martial law.

Volunteer, public organizations, representatives of business and international foundations are actively involved in the provision of social services. There was a need to coordinate them and state social services, that is, to form a system of trilateral partnership, intersectoral interaction in the provision of social services..

Zhukovskaya A. defines the concept of “intersectoral interaction” as the establishment of constructive interaction between three forces – the first, second and third sectors – government agencies, commercial enterprises and public organizations of any society in solving socially significant problems carried out within the framework of current legislation and aimed at improving the regulatory framework for rational social policy.

The purpose of intersectoral cooperation in the field of social work is the exchange of information and resources, planning and coordination of the provision of social services, development of social partnership, representation and advocacy of clients’ interests, etc.

Within the framework of the formation of intersectoral partnership mechanisms, the following components are present: coordination and attraction of resources of authorities, business structures and the public, development and signing of a

*partnership agreement, criteria for evaluating effectiveness, determining the responsibilities of the parties, etc.*

*During the war, Ukraine has developed partnerships of social work institutions with international and public organizations, an example of which is the work of multidisciplinary mobile teams to help war victims, the volunteer information platform "Interaction", the activities of electronic websites of organizations such as the All-Ukrainian Public Center "Volunteer" and the Resource Center "Group", the purchase of social services from public organizations, etc.*

*Conclusions of the research. Intersectoral cooperation on social support*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Повномасштабне збройне вторгнення Росії в Україну, запровадження воєнного стану, масовані ракетні удари по значимій для населення інфраструктурі стали величезним викликом для системи соціальної роботи в Україні. Війна принесла смерть і руйнування в кожному сім'ю, залишила без даху над головою, їжі, тепла мільйони українців. Завдання сфери соціального захисту й підтримки – допомогти людям, які опинилися в складних життєвих обставинах і не можуть самостійно вирішити свої проблеми. З початком війни в надавачів соціальних послуг значно додалося роботи: в приймаючих громадах збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб похилого віку, осіб із інвалідністю, сімей із дітьми, певна кількість соціальних працівників виїхали за кордон. До допомоги людям долучилося все суспільство – ми спостерігаємо надзвичайно високий рівень волонтерської та благодійної діяльності як населення України, так і тих, хто за кордоном. В непростих умовах воєнного стану необхідно вибудувати якісно нову систему надання соціальних послуг, де значна роль має відводитися взаємодії

*and assistance to internally displaced persons in war conditions demonstrates its effectiveness in a significant number of joint projects of volunteer, public, organizations, business and state social services at different levels: international, all-Ukrainian, regional, local and is a new social experience, the basis for the formation of a new culture of relationships in society.*

*We consider the development of a model of intersectoral interaction for the provision of social services at the community level, which would harmoniously combine the interests and capabilities of the state, public and business sectors, as a prospect for further scientific research.*

державних соціальних служб та громадських організацій, бізнесу, які вже «перебирали на себе» значну частину роботи щодо соціальної підтримки й допомоги внутрішньо переміщеним особам та тим, хто перебуває в зоні бойових дій. Про таку ситуацію йдеться в Законі України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» від 14.04.2022 р. Законодавчі засади міжсекторного партнерства щодо соціальної допомоги тим, хто її потребує, розроблені в Законах України «Про волонтерську діяльність» (2011 р.), Закон України «Про внесення змін до Закону про волонтерську діяльність щодо підтримки волонтерської діяльності» (2022 р.), «Про благодійну діяльність та благодійні організації» (2013 р.) та ін.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблеми населення, яке постраждало внаслідок надзвичайних ситуацій, серед яких і воєнні конфлікти, в центрі уваги міжнародних організацій. Зокрема негативні психосоціальні наслідки збройних конфліктів аналізуються в «Керівництві МПК із психічного

здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах надзвичайної ситуації". Міжвідомчий постійний комітет при ООН (МПК) зазначає, що "...значним недоліком залишається відсутність мультисекторної, міжвідомчої взаємодії, яка забезпечувала б ефективне координування, визначала б дієві практики" для їх подолання" [4, с.11]. Соціальні проблеми людей, які постраждали внаслідок воєнних дій, розглядають в своїх дослідженнях К.Буш, Е. Волтон, Ван Горн, Д.Марр, К.Буш, М.Кехіллейн, Б.Преффербаум, С.Хобфолл та ін. [14].

Основні підходи й стратегії роботи соціальних працівників та інших фахівців в умовах надзвичайних ситуацій подано в дослідженнях С. Богданова, О. Бойко, Н. Гусак, В. Чернобровкіної, А. Максименко та ін. [10].

Особливості системи соціальних послуг в Україні розглядаються в наукових дослідженнях Н.Діденко, К. Дубич, М. Кравченко, Е. Лібанової, В.Скуратівського, О. Черниш та ін. [13]. На різних аспектах міжсекторної взаємодії в суспільстві зосереджені дослідження В. Алексейчук, А. Жуковської, Г. Задорожного, В. Звонар, К.Ібрагімової, І. Кукурудзи, В.Слюсаренка та ін. [2; 11]. Зокрема аналіз основних законодавчих актів соціальної спрямованості для становлення форм міжвідомчої й міжсекторної взаємодії поданий у працях Т. Краснопольської, наукових розвідках Н.Драгомирецької; Н. Піроженко, І. Матвєєнко висвітлено теоретичні, методологічні та практичні основи державно-громадянського партнерства у сфері соціального розвитку [1]. Проблеми налагодження взаємодії між секторами держава – бізнес – громадянське суспільство розглядає В. Слюсаренко [11].

Створення об'єднаних територіальних громад та проблеми щодо організації надання соціальних послуг у громаді активізували й наукові розробки механізмів міжсекторної взаємодії у вирішенні соціальних проблем громади.

Серед них вирізняються дослідження Н. Романової та І. Мельник щодо змісту та сутності впровадження соціального партнерства як одного із напрямків роботи соціального працівника у процесі професійної діяльності в громаді [8].

Міжвідомчу й міжсекторну співпрацю у розв'язанні проблем соціально дезадаптованих категорій населення розглядає С. Копилова, особливості та порядок міжвідомчої взаємодії на рівні громади під час виявлення сімей та дітей, які потребують послуг, та подальшої роботи з ними обґрунтовуються в дослідженнях О. Дацаківської, С. Стельмах, К. Максименко [5;12]. Соціальне партнерство як механізм надання соціальних послуг в об'єднаній територіальній громаді розглядає в своїх дослідженнях І. Мещан [7].

Аналізу особливостей надання соціальних послуг вразливим, малозахищеним та незахищеним категоріям населення в умовах війни присвячено дослідження "Соціальний захист і війна в Україні" Н. Ломоносової, К.Бабич [6].

Незважаючи на розбіжності у виокремленні певних аспектів досліджуваної проблеми, можемо констатувати, що в наукових розвідках прослідковується спільне бачення ефективності надання соціальних послуг саме в організації взаємодії трьох секторів: державних соціальних служб, бізнесу та волонтерських і громадських організацій, що набуло особливої актуальності в умовах війни.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Проведений аналіз наукових джерел показав, що, незважаючи на зростання числа публікацій із визначеної наукової проблеми, певні суттєві питання, пов'язані з особливостями організації міжсекторної взаємодії державних соціальних служб, громадських організацій та бізнесу щодо надання соціальних послуг в умовах воєнних дій, потребують подальшого вивчення. Мало-дослідженими лишаються питання

аналізу нормативно-правової бази організації такої взаємодії, механізмів обміну інформацією, моніторинг та оцінка якості надання послуг тощо.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Мета статті – з'ясувати особливості надання соціальних послуг населенню в умовах війни на основі міжсекторної взаємодії державних соціальних служб, волонтерських, громадських організацій та бізнесу.

Для реалізації мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати особливості надання соціальних послуг в умовах війни, визначити основні механізми організації міжсекторної взаємодії державних соціальних служб, громадських організацій та бізнесу для надання соціальних послуг внутрішньо переміщеним особам та тим, хто знаходиться в зоні бойових дій, розглянути приклади практичної реалізації міжсекторної взаємодії у соціальній допомозі й підтримці населення.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Закон № 4607 “Про соціальні послуги”, ухвалений Верховною Радою України 17.01.2019 р., визначає основні організаційні та правові засади надання соціальних послуг. Соціальні послуги, згідно Закону, – це дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їхніх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають. Визначено й поняття “складні життєві обставини” як обставини, що негативно впливають на життя, стан здоров'я та розвиток особи, функціонування сім'ї, які особа/сім'я не може подолати самостійно. До чинників, які можуть спричинити складні життєві обставини, віднесено: часткову або повну втрату рухової активності; невиліковні хвороби або хвороби, що потребують тривалого лікування, психічні розлади; інвалідність; бездомність; безробіття; малозабезпеченість; втрату соціальних зав'язків;

насильство, жорстоке поводження; потрапляння в ситуацію торгівлі людьми; заподіяння шкоди внаслідок пожежі, стихійного лиха, катастрофи, бойових дій, терористичного акту. В умовах повномасштабних воєнних дій в Україні майже всі ці чинники актуалізуються й впливають на все населення України [3].

Постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 № 560 “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях” враховує особливості надання соціальних послуг особам, які опинились у складних життєвих обставинах, екстрено (кризово) в умовах воєнного стану (лише за заявою, а відповідні рішення уповноважені органи або надавачі послуг прийматимуть протягом однієї доби). В Постанові визначено життєво необхідні соціальні послуги: представництво інтересів, підтримане проживання осіб похилого віку та осіб із інвалідністю, бездомних осіб, соціальний супровід сімей/осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, догляд вдома, догляд стаціонарний, денний догляд, денний догляд дітей із інвалідністю, паліативний догляд, соціально-психологічна реабілітація, натуральна допомога, переклад жестовою мовою, транспортні послуги [9, 8].

Для приймаючих громад стає викликом зростання обсягу роботи соціальних працівників, необхідність забезпечити новоприбулих соціальними послугами. До надання соціальної допомоги активно долучаються численні волонтерські та благодійні організації, представники бізнесу й міжнародних фондів. Зазвичай, всі вони мають певну “спеціалізацію” в її наданні: гуманітарна допомога, фінансова, психологічна, облаштування прихистків тощо. Постала нагальна необхідність узгодження такої діяльності громадських організацій, бізнесу з роботою державних соціальних служб, тобто налагодження міжсекторної

взаємодії – формування системи тристороннього партнерства в сфері надання соціальних послуг.

Жуковська А. визначає поняття “міжсекторна взаємодія” (міжсекторне партнерство) як налагодження конструктивної взаємодії між трьома силами – першим, другим та третім сектором – державними структурами, комерційними підприємствами та громадськими (непритутковими, недержавними) організаціями будь-якого суспільства при вирішенні соціально значимих проблем (бідність, безпритульність, сирітство, насильство, тощо), що здійснюється у рамках діючого законодавства й спрямоване на покращення нормативно-правової бази проведення раціональної соціальної політики [2].

Міжсекторна взаємодія базується на партнерських стосунках між різними суспільними секторами (державним, комерційним та громадським). До *державного* сектору слід віднести державні органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. Саме вони опікуються питаннями вирішення проблем місцевих спільнот, забезпечуючи впровадження законів та інших нормативних документів, що регламентують процес соціальної роботи та надання соціальних послуг через систему соціальних служб і установ.

Діяльність в рамках бізнес-сектору (*комерційного*) спрямована, насамперед, на активізацію соціально відповідального бізнесу, який не лише дотримується принципів громадянського суспільства й піклується про матеріальне благополуччя своїх співробітників, але й ефективно розподіляє ресурси, стимулює і підтримує благодійність в сфері соціальної роботи.

Діяльність громадського (*некомерційного* або *третього*) сектору спрямована на вирішення завдань, пов'язаних із проблемами представників місцевих громад або вразливих категорій населення. Саме третій сектор впливає на формування активних членів громадянського

суспільства на місцях (волонтерів, лідерів, місцевих активістів).

*Мета* міжсекторного співробітництва у сфері соціальної роботи – обмін інформацією та ресурсами, планування та координація надання соціальних послуг, здійснення представництва та адвокації інтересів клієнтів. В спільній узгодженій співпраці секторів – державного, громадського та бізнес-сектору – досягається максимальний ефект від об'єднання зусиль та ресурсів усіх секторів (синергетичний ефект), адже спільно обговорюються й виокремлюються пріоритетні цілі, завдання, надання соціальної допомоги [2].

Розвиток системи тристороннього партнерства не може відбуватися спонтанно. Він потребує формування ефективних механізмів узгодження інтересів суб'єктів цього процесу, конструювання інструментів їхньої взаємодії та відповідальності, вибору раціональних форм і методів співпраці. Мещан І. визначає такі шляхи реалізації міжсекторної взаємодії: делегування одного або декількох завдань соціальної роботи соціальним партнерам із передачею необхідних ресурсів (наприклад, проведення кейс-менеджменту, соціального супроводу); реалізація спільних соціальних проєктів; спільного фінансування (утримання) соціальних об'єктів (наприклад, соціально-реабілітаційних центрів) або роботи фахівців із соціальної роботи; організація та управління спільними соціальними об'єктами (притулки для бездомних, соціальні гуртожитки та ін.); створення спільного органу управління для виконання домовленостей і відповідних повноважень [6].

До складових механізму формування міжсекторного партнерства В. Слюсаренко відносить: координацію й залучення ресурсів органів влади (субсидії, гранти некомерційним організаціям), бізнес-структур (спонсорство, добродійність, меценатство) і громадськості (фінансові, матеріальні, людські

ресурси); розробку та підписання відповідної угоди про партнерство з метою закріплення основаних на відповідній правовій базі його пріоритетних напрямів, механізмів, технологій; критерії оцінки ефективності; чітке визначення обов'язків сторін тощо [11].

За час повномасштабної війни в Україні склалися партнерські стосунки закладів соціальної роботи із міжнародними та громадськими організаціями, прикладом яких є робота мультидисциплінарних мобільних команд допомоги тим, хто постраждав від війни, створених МБФ “Українська фундація громадського здоров'я” та Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ) в Україні за підтримки Міністерства соціальної політики України в межах проєкту “Інтегрована підтримка через міждисциплінарні мобільні команди”. Таких команд в Україні є вже більше 50. Команда має власне авто (кошти дають бізнес-структури), залучає до роботи волонтерів і може виїжджати в найвіддаленіші куточки області, де немає інших можливостей отримати необхідні послуги. Також команди працюють у центрах підтримки переселенців та консультують сім'ї дистанційно.

Послуги, які надають члени мобільної бригади: перша психологічна допомога та психологічна підтримка, юридичне консультування, соціальна підтримка та соціальне обслуговування, медична допомога, надання гуманітарних наборів та інформаційних матеріалів. Команда проводить оцінку ситуації та визначає потреби клієнта, планує способи пошуку ресурсів для надання їх, розподіляє обов'язки між членами команди, і кожен виконує свої завдання.

На засадах міжсекторної взаємодії працює волонтерська інформаційна платформа “ВзаємоДія”, де сконцентровано найважливішу інформацію, розміщено посилання на сторінки організацій, волонтерських об'єднань, освітніх платформ (місцезнаходження найближчих аптек, дані щодо черг на кордонах, список

контактів волонтерів для передачі гуманітарної допомоги тощо). Інформація розділів платформи “ВзаємоДія” (“Інформаційний простір”, “Як я можу допомогти зараз?”, “Психологічна підтримка”, “Переміщення та житло”, “Отримати допомогу”, “Як жити далі?” та ін.) системно оновлюється.

Прикладом ефективно організації міжсекторної взаємодії є також діяльність електронних сайтів таких організацій як Всеукраїнський громадський центр “Волонтер” та Ресурсний центр “Гурт”. Портал ГУРТ є щоденним інструментом інформування та використання для **лідерів громад, менеджерів громадських, благодійних організацій, донорських структур, соціально відповідального бізнесу, представників органів місцевого самоврядування, органів державної влади та журналістів.**

Ще однією успішною формою міжсекторної взаємодії для надання соціальної допомоги в умовах воєнного часу є проєкт “СПІЛЬНО”, який реалізують Міністерство соціальної політики України разом з Дитячим фондом ООН (ЮНІСЕФ). Його мета – об'єднати зусилля уряду, місцевих органів влади, громадського сектору та бізнес-партнерів для надання мультисекторної допомоги сім'ям із дітьми, що постраждали від війни.

Міжсекторна взаємодія щодо соціальної підтримки й допомоги внутрішньо переміщеним особам реалізується й через закупівлю соціальних послуг у громадських організацій. Така співпраця з недержавною організацією має переваги: зменшує навантаження на соціальних працівників громади, послуги часто є більш економічно вигідні, оскільки громадські організації залучають додаткові джерела фінансування та ін.

Для вирішення соціальних проблем громади в умовах війни соціальні працівники співпрацюють на умовах міжсекторної взаємодії із Українським Фондом Швидкого Реагування, програму



якого впроваджує Міжнародна рада досліджень і обмінів у відповідь на збройне вторгнення Росії в Україну. Програма розроблена для вирішення нагальних критичних потреб та підвищення стійкості українського уряду, громадянського суспільства та цивільного населення. Основним компонентом програми є співпраця з місцевими неурядовими організаціями для визначення наявних криз та потреб у гуманітарній допомозі в громаді і її надання.

*Це один приклад співпраці державних соціальних служб та громадськості – участь у проєкті “Промоція соціальної згуртованості у громадах та посилення демократичних цінностей”, який започаткувала Громадянська мережа ОПОРА за підтримки Національного фонду підтримки демократії. Мета проєкту – допомога місцевим громадам у вирішенні проблем, які виникли під час війни. Проєкт спрямований на підвищення соціальної єдності, посилення впливу громадянського суспільства на місцевому рівні та залучення неурядового сектору до подолання наслідків війни.*

Значний внесок у фінансування надання соціальних послуг тим, хто постраждав від воєнних дій, надають бізнес-структури. Тисячі підприємств зазначають, що перераховують відсоток від прибутку на підтримку армії, гуманітарних проєктів або інших соціальних ініціатив – зокрема, такі написи в магазинах як **“10 % на ЗСУ”, “20 % на “Повернись живим” або інший тип означеної пожертви в ціну товару чи послуги сьогодні є вже звичним.**

Слід зауважити, що міжсекторна взаємодія, партнерські відносини між державними соціальними службами, волонтерськими організаціями та бізнес-сектором не існують нині у довершеному форматі – цей процес лише починає розвиватися. Їх треба вибудовувати, враховуючи зацікавленості усіх сторін. Сучасні непрості умови воєнного часу, високий рівень волонтерської та благодійної

активності суспільства створюють нові передумови для налагодження комунікації між різними секторальними групами, в яких на зміну нерозумінню, конкуренції приходять конструктивний діалог і порозуміння. Організація міжсекторної взаємодії з метою вдосконалення системи надання соціальних послуг в Україні сьогодні лише напрацьовується. Існують певні перешкоди для налагодження ефективної співпраці: недосконалість нормативно-правової основи, на якій має ґрунтуватися ця взаємодія, недостатність інформації між секторами щодо осіб, які потребують соціальних послуг та ін.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Серед викликів, які постали перед соціальними службами внаслідок воєнної агресії Росії проти українського народу – збільшення осіб, які опинилися в складних життєвих обставинах, зумовлених зокрема втратою рідних людей, житла, погіршенням фізичного й психологічного стану здоров'я тощо. Значну частину роботи державних соціальних служб щодо надання соціальних послуг постраждалим перебрали на себе громадські та бізнесові організації. Проведене дослідження показало, що організація міжсекторної взаємодії уможливає консолідацію зусиль всіх сторін на основі усвідомлення спільної мети (допомога у вирішенні соціальних проблем), спільного визначення завдань, ресурсів, спільної відповідальності і є нагальною необхідністю в умовах війни. Встановлено, що міжсекторна взаємодія щодо соціальної підтримки й допомоги внутрішньо переміщеним особам демонструє свою ефективність в значній кількості спільних проєктів волонтерських, організацій, бізнесу та державних соціальних служб на різних рівнях: міжнародному, всеукраїнському, регіональному, місцевому і є новим соціальним досвідом, основою формування нової культури взаємозв'язків у суспільстві.

Перспективою подальших наукових розвідок вважаємо розробку моделі міжсекторної взаємодії для надання соціальних послуг на рівні громади, яка б

гармонійно поєднувала інтереси й можливості державного, громадського та бізнес-сектору.

### Список літератури:

1. Драгомирецька Н., Піроженко Н., Матвеєнко І. Державно-громадянське партнерство у сфері соціального розвитку / Н. Драгомирецька, Н. Піроженко, І. Матвеєнко. – Одеса: ОРІДУ НАДУ. – 2017. – С. 290

2. Жуковська А. Синергетичний ефект міжсекторної взаємодії в соціальній сфері / А. Жуковська. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24821/1/210-214> (Дата звернення: грудень 10, 2022)

3. Закон України “Про соціальні послуги” від 17.01.2019 р. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (Дата звернення: грудень 10, 2022)

4. Керівництво МПК з психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в умовах надзвичайної ситуації. – Київ: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ. – 2017. – С. 216

5. Копилова С. Міжвідомча і міжсекторальна співпраця у розв'язанні проблем соціально дезадаптованих категорій населення / С. Копилова // Збірник наукових праць КПНУ імені Івана Огієнка. – 2011. – С. 457 – 465

6. Ломоносова Н., Бабич К. Соціальний захист і війна в Україні (24 лютого-30 квітня 2022). – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/soczialnyj-zahyst-i-vijna-v-ukrayini> (Дата звернення: грудень 10, 2022)

7. Мещан І. Соціальне партнерство в наданні соціальних послуг населенню: світовий досвід і перспективи для України / І. Мещан // Науково-теоретичний альманах “Грані”. – 2017. – Т. 20. – № 2(142). – С. 43 – 48

8. Романова Н., Мельник І. Соціальне партнерство / Н. Романова,

І. Мельник // Навчально-методичний посібник. – Київ: НПУ імені М. Драгоманова. – 2017. – С. 238

9. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 № 560 “Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях” – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560> (Дата звернення: грудень 10, 2022)

10. Гусак Н., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., Максименко А., Богданов С., О. Бойко Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс / Н. Гусак, В. Чернобровкіна, В. Чернобровкін, А. Максименко, С. Богданов, О. Бойко; за заг. ред. Н. Гусак // Навч.-метод. посіб. Нац. ун-т “Києво-Могилянська академія”. – Київ: НаУКМА. – 2017. – С. 92

11. Слюсаренко В. Обґрунтування регіональних пріоритетів розвитку трьохстороннього партнерства / В. Слюсаренко // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – 2018. – № 4. – С. 48 – 56

12. Дащаківська О., Стельмах С., Максименко К. Спільно до нових послуг. Керівництво із впровадження інтегрованих соціальних послуг для сімей з дітьми в громадах. Частина 2. Ведення випадку та міжвідомча взаємодія / О. Дащаківська, С. Стельмах, К. Максименко. – Київ. – 2021. – С. 96

13. Філософсько-психологічні проблеми соціальної взаємодії в системі сучасного управління / за заг. ред. Н. Діденко // Монографія – Кривий Ріг: Вид. Р. Козлов. – 2019. – С. 194

14. Abigail Abrash Walton, Marr, J., Bush, K., Cahillane, M. “How do we build

community resilience to disasters in a changing climate. A review of interventions to improve and measure public health outcomes in the Northeastern United States”, available at: <https://aura.antioch.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=facarticles> (Date of application: December 10, 2022)

### References:

1. Drahomyretska, N., Pirozhenko, N., Matvieienko, I. (2017), “State-civil partnership in the field of social development”, Odesa: ORIDU NADU, p. 290

2. Zhukovska, A. “ Synergistic effect of intersectoral interaction in the social sphere”, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24821/1/210-214> (Date of application: December 10, 2022)

3. “Law of Ukraine “On Social Services” dated January 17, 2019”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (Date of application: December 10, 2022)

4. “IPC Guidelines for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Situations”(2017), Kyiv: Univ. vyd-vo PULSARY, p. 216

5. Kopylova, S. V. (2011), “Interdepartmental and intersectoral cooperation in solving the problems of socially maladapted categories of the population”, Collection of scientific works KPNU imeni Ivana Ohienka, pp. 457 – 465

6. Lomonosova, N., Babych, K., “Social protection and war in Ukraine (February 24-April 30, 2022)”, available at: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/soczialnyj-zahyst-i-vijna-v-ukrayini> (Date of application: December 10, 2022)

7. Meshchan, I. (2017), “Social partnership in the provision of social services to the population: world experience and prospects for Ukraine”, Scientific and theoretical almanac “Hrani”, t. 20, no. 2(142), pp. 43 – 48

8. Romanova ,N., Melnyk, I. (2017). “Social partnership”, Educational and

methodological manual, Kyiv: NPU imeni M. Drahomanova, p. 238

9. “ Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 07.05.2022 No. 560 "On amendments to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the provision of social services in the event of the introduction of a state of emergency or martial law in Ukraine or some of its localities”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560> (Date of application: December 10, 2022)

10. Husak, N., Chernobrovkina, V., Chernobrovkin, V., Maksymenko, A., Bohdanov, S., Boiko, (2017), “Psychosocial support in emergency situations: the resilience approach”, in general ed. N. Husak, Educational method. manual National “Kyiv-Mohyla Academy” University, Kyiv: NaUKMA, p. 92

11. Sliusarenko, V. (2018), “ Justification of regional priorities for the development of tripartite partnership”, Actual problems of the economy: Scientific Economic Journal, no. 4, pp. 48 – 56

12. Dashchakivska, O., Stelmakh, S., Maksymenko, K. (2021), “Along with new services. Guidelines for the implementation of integrated social services for families with children in communities. Part 2. Case management and interagency interaction”, Kyiv,. p. 96

13. “Philosophical and psychological problems of social interaction in the system of modern management: monograph” (2019), Monograph, by general. ed. N. G. Didenko. Kryvyi Rih: Vyd. R. A. Kozlov, p. 194

14. Abigail Abrash Walton, Marr, J., Bush, K., Cahillane, M. “How do we build community resilience to disasters in a changing climate. A review of interventions to improve and measure public health outcomes in the Northeastern United States”, available at: <https://aura.antioch.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=facarticles> (Date of application: December 10, 2022)

*Стаття надійшла до редколегії 19.12.2022*

**Лариса Грень**

професор, доктор наук з державного управління, професор кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків, Україна  
ORCID: 0000-0003-4466-6018  
E-mail: mega\_lgren@ukr.net

**Ольга Грибко**

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”; Харків,  
ORCID: 0000-0003-3227-608X  
E-mail: 1812\_12@ukr.net

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОСВІТИ: ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

*Анотація:* у статті визначено важливі ознаки державної політики у сфері освіти, розглянуто три підходи до розуміння процесу її реалізації, встановлено низку факторів впливу на розробку та впровадження державної освітньої політики. Окреслено низку функцій, виконання яких забезпечить її ефективне впровадження на всіх рівнях. Оглянуто нормативно-правові основи державної політики у сфері освіти, виокремлено ключові моменти, що сприяють її реалізації.

*Ключові слова:* державна освітня політика; реалізація державної освітньої політики, циклічний підхід; зважений підхід; мережений підхід; функції державної освітньої політики.

**Larysa Hren**

professor, doctor in public management, professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “ Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: mega\_lgren@ukr.net

**Olga Grybko**

candidate of sciences in public management, associated professor of the department of pedagogy and psychology of social systems management by the academician I. Zyazyun, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”; Kharkiv, Ukraine  
E-mail: 1812\_12@ukr.net

**STATE EDUCATION POLICY: WAYS OF IMPLEMENTATION**

*Abstract:* the article identifies important features of the state educational policy, considers three approaches to understanding the process of its implementation, establishes a number of factors influencing the development and implementation of the state educational policy. A number of functions have been outlined, the performance of which will ensure its effective implementation at all levels.

© Лариса Грень, Ольга Грибко, 2022

*Key words:* state educational policy; implementation of state educational policy; cyclical approach; weighted approach; network approach; functions of state educational policy.

**Larysa Hren, Olga Grybko**

An extended abstract of a paper on the subject of:  
**“State education policy: ways of implementation”**

**Problem setting.** *At the beginning of the XXI century, national education authorities are faced with the need to develop reliable and consistent education policies and strategies, as well as to manage their effective implementation in the context of Sustainable Development Goal No. 4, which aims to “ensure inclusive and equitable quality education and promote learning opportunities throughout all life for all”. Sound, coherent policies and forward-looking plans are the basis for building sustainable education systems, achieving educational development goals and effectively contributing to lifelong learning.*

**Recent research and publications analysis.** *Aliyeva P., S. Vavreniuk, A. Dantow, Y. Kovbasiuk, E. Krasnyakov, M. Roberts, Y. Surmin, Ya. Tytska, N. Shulga have focused their research on the problem of determining the essence of state education policy, its organizational and legal aspects. Analysis of policy implementation was the focus of scientific interest of the following authors: D. Adams, S. Barrett, A. Wildavky, G. Kee, L. Lin, D. Mazmanian, V. Park, J. Pressman, P. Sabatier, K. Fudge, M. Honig.*

**Paper objective.** *The purpose of the article is to define the functions of the state educational policy, the performance of which will ensure its effective implementation.*

**Paper main body.** *Among the definitions of the state educational policy, the one that most fully reveals its essence is the definition given by N. Shulga. According to the researcher, “with the help of the components of the state educational policy (creating an appropriate institutional and legal framework, ensuring appropriate financing of the educational sector, effective organization and management of education,*

*high-level staffing of the educational process; strengthening the connection between education and science, etc.) the state adjusts and directs the development of the educational sphere, shapes its content and structure, determines strategic directions, ensures equal access to quality education, promotes the growth of human capital, forecasts the need for personnel for the economy, creates conditions for the development of the spiritual needs of society, etc.*

*So an interesting question is whether the educational policy that is implemented coincides with that formulated by politicians and civil servants. The distinction made by Adams, Kee, and Lin reads as follows: “Voiced policy refers to broad statements of educational goals that are often found in national addresses by top political leaders. Adopted policies are authoritative statements, decrees or laws that provide clear standards and directions for the education sector. Implemented policy is accepted policy, modified or unchanged, as it is translated into action through systemic, programmatic, and project-level changes”.*

*One of the most influential approaches among analysts is the political cycle approach, which divides the political process into separate and chronological stages, one of which is implementation. In this traditional perspective, a political decision is necessarily made before the implementation process begins. With a cyclical approach, the implementation plan necessary for effective implementation must be relevant from the very beginning, which is quite difficult to meet in practice. In order for the implementation process to remain flexible to take into account the lessons learned by the implementation team throughout the process, adjustments must be made to a consistent, cyclical approach.*

Compared to the cyclical approach, the weighted approach makes it possible to assess what has been achieved not only at step 5, but in parallel with the process of policy implementation, allowing educational policy to be more flexible and to respond more quickly to a changing environment. This approach sees implementation as an iterative process and a full-fledged component of policy development. It can be presented as a "top-down" flow to the extent that it focuses mainly on the leadership of central government bodies and on management activities in general.

But in addition to the stages of policy formation and implementation, a number of factors also have a significant impact on the final result:

1. Socio-political environment.
2. Public administration and strategic vision.
3. Organizational principles.
4. Organizational procedures.

In the functional aspect, we have emphasized education throughout life, because the need for continuous education is determined by the progress of science and technology, the wide application of innovative technologies. As according to some estimates provided by education specialists over the course of a lifetime, about 50 percent of the specialist's professional knowledge should be obtained after graduating from the educational institution.

#### **Conclusions of the research.**

1. Important features of state policy are identified. Yes, state policy is based on the law and is legitimate, it is a purposeful action of state bodies and institutions, which provides for the achievement of a certain result. Any state policy, including in the field of education, is formed, determined by the state, implemented on behalf of the state in the person of its bodies.

2. Summarizing the numerous definitions of the term "state educational policy", it is proposed to define it in a broad sense as an agreed, written statement of principles and goals, on which further decisions and actions to implement the

specified principles and goals are based, relying on levers, available to state authorities (administrative, legal, economic, organizational, etc.). State policy in the field of education is an integral part of the state's approval and provision of human rights and freedoms and guarantees of their observance.

3. A number of influencing factors on policy development and implementation have been identified:

– at the development stage: socio-political environment, public administration and strategic vision;

– at the stage of implementation: organizational principles and procedures;

– at both stages: resource provision and "end consumers" of the policy.

4. It has been established that the implementation of educational policy is a purposeful and multi-directional process of changes for the implementation of a specific policy and which can affect the education system at several levels. Implementation is purposeful to the extent that the process is intended to change education in accordance with certain policy goals. It is multi-directional, as it can be changed by subjects at different points in the education system. It is an influence-dependent process in that institutions, society, and the global context influence the education system, as well as the ways in which education policy is formulated and implemented.

5. A number of functions of the DOP are outlined, the performance of which will ensure its effective implementation:

– formation of the normative and legal framework of the field of education;

– conceptual and program development of prognostic development of the education system;

– provision of expertise and quality control of education at all levels;

– formation of a scientifically based socio-economic order for quality education for various categories of citizens, paying attention to education throughout life;

– the organization of scientific, scientific-methodological and practical support of education development strategies.

**Постановка проблеми у загальному вигляді** та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На початку XXI ст. перед національними органами країн-членів Організації Об'єднаних Націй (ООН), які опікуються освітою, постала необхідність у розробці надійних і послідовних освітніх політик і стратегій, а також в управлінні їхнім ефективним впровадженням у контексті Цілі сталого розвитку № 4 (резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р.), яка спрямована на “забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та сприяння можливостям навчання протягом усього життя для всіх” [27]. Надійна, узгоджена політика та перспективні плани є основою для побудови стійких систем освіти, досягнення цілей розвитку освіти та ефективного внеску в навчання протягом усього життя.

Світ стрімко змінюється: глобалізація пронизала всі сфери суспільного життя, технологічні інновації змінюють не лише наше буття, а й уявлення про нього, значущість робочої сили, яка працює над знаннями, продовжує зростати, а соціальні та демографічні фактори дедалі набирають вагомості. Системи освіти мають адаптуватися до мінливих часів, запроваджуючи політику, спрямовану на покращення рівності та якості підготовки всіх, хто навчається, до майбутнього.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблемі визначення сутності державної політики у сфері освіти, її організаційним та правовим аспектам присвятили свої дослідження П.Алієва та С.Вавренюк (окреслено державно-управлінську складову), А.Дантоу (окреслив способи досягнення прозорості впровадження політики), Ю.Ковбасюк та Ю.Сурмін (зокрема, визначено підходи до реалізації політики), Є.Красняков (дослідив генезис державної політики у сфері освіти), М.Робертс (виокремив стратегічні цілі реформування державної освітньої

політики), Я.Тицька (окреслено правовий аспект реалізації державної політики у сфері освіти), Н.Шульга (показано вплив державної освітньої політики на соціально-економічний розвиток держави). Аналіз реалізації політики був у центрі наукового інтересу таких авторів: Д.Адамс, Г.Кі та Л.Лін (визначено роль стратегічного планування в реалізації державної освітньої політики), С.Баррет та К.Фьюдж (встановлено етапи реалізації політики), Д.Мазманян та П.Сабатьє (проаналізовано низку підходів до реалізації політики), М.Хоніг (окреслено переваги мережевого підходу до реалізації державної освітньої політики).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується дана стаття. Незважаючи на суттєву кількість досліджень державної політики у сфері освіти, її функціональний аспект поки що залишається поза увагою широкого наукового загалу.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні шляхів реалізації функцій державної політики у сфері освіти (функціональний аспект), виконання яких забезпечить її ефективне впровадження.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сам термін “державна політика у сфері освіти”, або, на нашу думку більш емне словосполучення – “державна освітня політика” (далі – ДОП) вживається із 60-х рр. XX ст., коли роль освіти на державному рівні почали розглядати як важливий чинник економічного розвитку і соціального прогресу; як сферу, що потребує особливої уваги на загальнодержавному рівні [3, с. 11].

Наприклад, В. Ковбасюк, Ю. Сурмін визначення ДОП сформулювали так: “Державна політика у сфері освіти розуміється як система напрямів діяльності держави на шляху розв'язання найбільш важливих проблем і вирішення завдань, що постають перед системою освіти” [2,

с. 205]. “Освітня політика – це сукупність цілей і завдань, що практично реалізуються державою та органами державної влади у сфері освіти, а також засобів, які при цьому застосовуються. Держава впливає або безпосередньо управляє сферою освіти шляхом використання правових, адміністративних, економічних і політичних інструментів, тобто виступає суб’єктом освітньої політики». “Освітня політика є складовою державної політики і входить до складу внутрішньої політики держави, виступає інструментом забезпечення фундаментальних прав і свобод особистості, підвищення темпів соціально-економічного, науково-технічного розвитку та гуманізації суспільства, підвищення освіченості та культури населення тощо. На формування державної освітньої політики впливають міжнародні процеси та світові тенденції розвитку освітньої сфери”.

Красняков Є. наголошує, що “Державна політика в галузі освіти – це складова частина (підсистема) загальнодержавної політики, що включає сукупність певної системи цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності органів управління освітою, спрямованих на організацію науково-методичного та впроваджувального супроводу стратегій розвитку системи освіти. Державна політика в галузі освіти і державне управління освітою взаємопов’язані” [3, с. 8].

На думку Я. Тицької “Державна політика у сфері освіти – це передбачена законодавством сукупність дій органів державної влади щодо формування й реалізації стратегічних завдань сфери освіти, удосконалення та розвитку системи освіти з метою задоволення потреб людини й суспільства” [4, с. 57].

У наукових джерелах, наведених вище, ґрунтовно висвітлюються сутнісні характеристики ДОП, установлення її взаємозв’язку із соціально-економічними аспектами функціонування суспільства і держави. Утім, на наш погляд, серед ви-

значень ДОП таким, що найповніше розкриває її сутність, є визначення, надане Н. Шульгою. На думку дослідниці, “за допомогою складових державної освітньої політики (створення належної інституційно-правової бази, забезпечення відповідного фінансування освітньої галузі, ефективної організації та управління освітою, високого рівня кадрового забезпечення освітнього процесу; зміцнення зв’язку між освітою та наукою тощо) держава коригує і спрямовує розвиток освітньої сфери, формує її зміст, структуру, визначає стратегічні напрями, забезпечує рівний доступ до якісної освіти, сприяє зростанню людського капіталу, прогнозує потребу кадрів для економіки, створює умови для розвитку духовних потреб суспільства тощо” [5, с. 11].

Отже, ДОП формально можна розуміти як дії, вжиті органами державного управління щодо освітньої практики, а також те, як держава бачить стратегічно розвиток та надання освіти. Слід визнати, що деякі пропагують ширше розуміння освітньої політики – тобто, визнаючи той факт, що приватні актори або інші установи, такі як міжнародні та неурядові організації, можуть провадити освітню політику [15]. Проте ми зосередимось на освітній політиці, розробленій державними органами (центральною, регіональною чи місцевим рівнями). У цьому аспекті визначення, надане Райє та ван Зантен, є цікавим: ДОП – це програми, розроблені державними органами, засновані на цінностях та ідеях, спрямовані на учасників освіти та впроваджені державними службовцями та фахівцями в галузі освіти [23]. ДОП охоплює широкий спектр питань, таких як ті, що спрямовані на справедливість, загальну якість результатів навчання та освітнє середовище, або здатність системи підготувати студентів до майбутнього, фінансування, ефективно управління або механізми оцінювання та ін. [20].

Однак освітні реформи та політичні ініціативи часто зазнають невдачі



через те, що мало уваги приділяється реалізації їх. Розрізнені політичні підходи, недостатня цілеспрямованість і підтримка, погане узгодження та слабка спроможність є факторами, які можуть перешкоджати досягненню цілей політики. Надто мало уваги до впровадження запропонованої ДОП може призвести до того, що очікування щодо покращення рівня освіти не виправдаються, а також до ерозії довіри до органів державної влади та марної витрати державних ресурсів.

Тож цікавим є питання, чи ДОП, яка впроваджується, збігається з тією, яку сформулювали політики та державні службовці. Розмежування, проведене Адамсом, Кі та Ліном, звучить так: “Озвучена політика стосується широких заяв про освітні цілі, які часто зустрічаються в національних зверненнях вищих політичних лідерів. Ухвалена політика – це авторитетні заяви, укази чи закони, які дають чіткі стандарти та напрямки для сектору освіти. Впроваджена політика – це прийнята політика, змінена чи незмінена, оскільки вона перетворюється на дії через системні, програмні зміни та зміни на рівні проекту” [7, с. 222]. Якщо “впроваджена політика” відповідає “введеній в дію політиці, зміненій або незміненій”, то процес впровадження навряд чи можна обмежити виконанням рішення. Схоже, що діють більш складні механізми, які ми й розглянемо нижче.

Ідея, що реалізація (впровадження) означає лише виконання завдань полі-

тики, передає особливий погляд на процес розробки політики, коли політика спочатку формулюється та розробляється центральним органом влади, а потім реалізується в системі під керівництвом цього самого органу. Ця точка зору домінувала в літературі про реалізацію освітньої політики, але її заперечують інші підходи, для яких реалізація належить до набагато менш лінійного процесу. Розгляд обох точок зору може сприяти комплексному аналізу впровадження освітньої політики.

Основним питанням у визначенні реалізації ДОП є таке: з чого починається впровадження та яку роль воно відіграє в політичному процесі? Прессман і Вілдавський наголошують на тісному зв'язку між політикою та її реалізацією: “ми не можемо працювати ні з визначенням політики, яке виключає будь-яку реалізацію, ні з такою, яка включає всю реалізацію” [22]. Розрізнення, на якому тут зроблено акцент, полягає в тому, як відрізнити об'єкт (державну політику) від процесу його реалізації. Адже визначення взаємозв'язків між ними залежить від того, з якої точки зору ви бачите політичний процес. Одним із найвпливовіших підходів серед аналітиків вважається підхід політичного циклу, який поділяє політичний процес на окремі та хронологічні етапи, одним із яких є впровадження (рис. 1). У цій традиційній перспективі політичне рішення обов'язково приймається *перед* початком процесу впровадження.



Рис. 1 Теорія політичного циклу [За: 11; 16; 28]

Політика зазвичай пропонує варіанти вирішення наявних проблем, встановлює цілі, які потрібно досягти, і може навіть окреслювати засоби досягнення їх. У такому випадку реалізація “зверху вниз” часто належить до процесу виконання того, що передбачає політика, для досягнення заявлених цілей із засобами, викладеними в певному нормативному документі. Наприклад, Сабатьє і Мазманян визначають впровадження як: “виконання основного політичного рішення, зазвичай включеного в нормативний документ, але яке також може мати форму важливих розпоряджень виконавчої влади або судових рішень. В ідеалі це рішення визначає проблему (проблеми), яку потрібно вирішити, обумовлює стратегічну мету та поточні цілі, до яких слід прагнути, і різними способами “структурує” процес впровадження. Процес зазвичай проходить через кілька етапів, починаючи з ухвалення основного нормативного документа, за яким йдуть політичні резуль-

тати (рішення) установ-виконавців, відповідність цільових груп цим рішенням, фактичні наслідки – як передбачувані, так і випадкові – цих рішень, результати, передбачуваний вплив рішень органів державного управління та, нарешті, важливі зміни (або спроби перегляду) в основному документі” [26].

При циклічному підході план реалізації необхідний для ефективності впровадження має бути актуальним із самого початку, що доволі важко зустріти на практиці. Для того, щоб процес реалізації залишався гнучким, щоб врахувати уроки, отримані командою впровадження протягом усього процесу, необхідно вносити корективи до послідовного циклічного підходу. Таким чином, впровадження тісно пов’язане з регулярним збором даних, моніторингом та аналізом, завдяки чому воно стає інформативним для осіб, які приймають політичні та організаційні рішення (рис. 2).

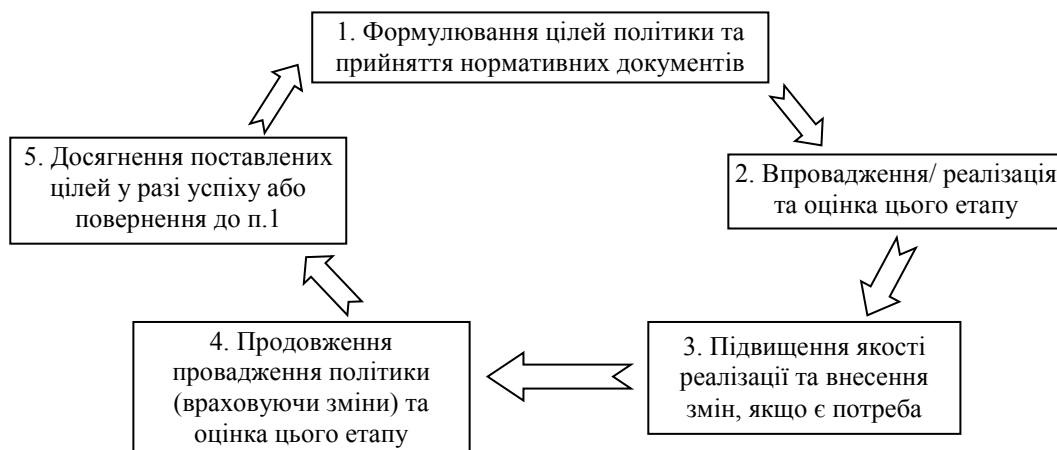


Рис. 2 Проведення політики: зважений підхід [За: 8].

Порівняно з циклічним підходом, зважений підхід дає можливість оцінки досягнутого не лише на кроці 5, а дозволяє освітній політиці бути більш гнучкою та швидше реагувати на мінливе середовище паралельно з процесом реалізації політики загальної.

Цей підхід розглядає реалізацію як повторюваний процес і повноцінний ком-

понент розробки політики. Його можна представити як потік “зверху вниз” у тій мірі, в якій він зосереджується переважно на керівництві центральних органів державного управління та на управлінській діяльності в цілому. “Ефективне впровадження” зі зваженої точки зору – це впровадження, яке “доводить справу до кінця”, тобто досягає цілей політики [8].

Недоліки зваженого підходу здебільшого полягають в тому, що він зосереджений на адміністративній ефективності, залишаючи поза увагою інші аспекти.

У той час як реалізація ДОП стосується передусім вчителів та викладачів, керівників закладів освіти, учнів, студентів, їхніх батьків, зважений підхід не обов'язково розглядає шляхи співпраці з цими ключовими зацікавленими сторонами [14].

Підходи “знизу-вгору” розглядають реалізацію політики як «процес взаємодії та переговорів, що відбуваються з часом між тими, хто прагне втілити політику в життя, і тими, від кого залежать безпосередні дії [9, с. 4]. Основним внеском підходів “знизу вгору” до реалізації ДОП є їхня чітка позиція: важливо не те, як верхівка виконує свою волю, а реакція тих, хто знаходиться в середині системи, чия реакція впливає на впровадження самої політики.

Деякі підходи намагаються поєднати внески підходів “зверху вниз” і “знизу вгору”, щоб зробити отримані ними знання корисними для розробки політики. Хоча багато з них є загальними підходами, вони стосуються й ДОП. Такі синтетичні підходи були розроблені як

альтернатива підходу політичного циклу з метою кращого прояснення складності розробки політики. Серед них можна виділити коаліційний підхід Пола Сабатьє, який висуває фундаментальну гіпотезу про зміну політики: для серйозної зміни політики має відбутися певне збурення, переговори та прискіплива увага до політики [26]. Коригування мають відбутися разом із зміною коаліції при владі або зміною ідей, які реалізуються в системі освіти. Багато синтетичних підходів визнають, що зміни є органічним процесом, який потребує залучення людей на місцях.

Мережевий підхід використовує концепцію мереж для аналізу впровадження політики. Ґрунтуючись на концепції “взаємної залежності”, підкреслюється роль мереж, оскільки в складних політичних системах суб'єкти не виділяють ресурси для реалізації політики самостійно [21; 24]. Ця ситуація особливо помітна в сучасних освітніх системах, де багато учасників повинні взаємодіяти та координувати один одного, включаючи й державні органи.

Але, окрім стадій формування та реалізації політики, суттєвий вплив на кінцевий результат має також низка факторів, представлених на рис. 3.

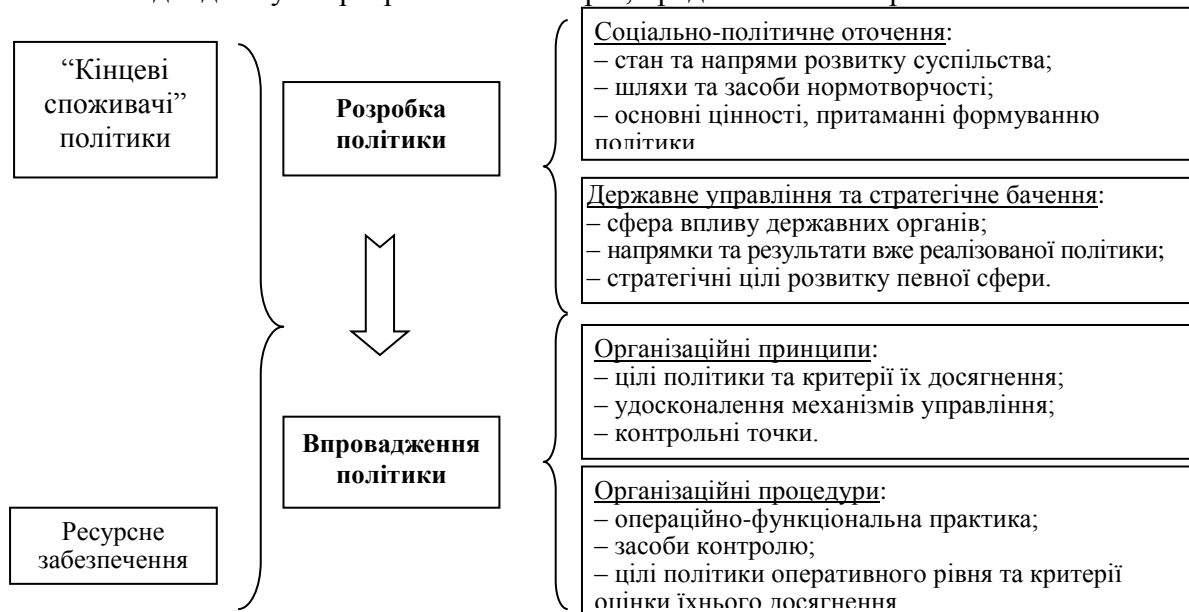


Рис. 3 Фактори впливу на розробку та впровадження політики  
[авторська розробка, базуючись на 10; 14; 19].

Так, не зважаючи на те, що «кінцеві споживачі» ДОП (учні/студенти, вчителі/викладачі, керівники закладів освіти) майже не беруть участь у її формуванні (крім громадських обговорень), і на стадії розробки, і на стадії реалізації їхній вплив може бути відчутним. Від ресурсного забезпечення також залежать обидві стадії, адже політику, яка не спирається на конкретну ресурсну базу (кадрову, фінансову, матеріально-технічну, часову тощо) ефективно впровадити в життя та отримати конкретні позитивні результати не видається можливим.

Переважає більшість підходів визнають той факт, що процес впровадження політики значною мірою залежить від обмінів між низкою учасників на різних рівнях. Наприклад, Хоніг визначає реалізацію ДОП «як продукт взаємодії між конкретними політиками, людьми та закладами освіти» [18, с. 4]. Це визначення охоплює складні взаємозв'язки між освітньою політикою, місцем, де вона реалізується («заклади»), і учасниками політики («люди»). Реалізація ДОП зображується як різноспрямований процес постійних переговорів щодо ракурсу знизу-вгору, так і зверху-вниз [12]. Реалізація відбувається на кількох рівнях, тому у багатьох соціально-економічних, культурних і політичних контекстах. Таким чином, результати впровадження не впливають механічно з розробки політики. Навіть чудовий, ідеальний варіант «на папері» у реальному житті зустрічається з багатьма припущеннями, неточностями, браком ресурсів тощо.

Фуллан визначає впровадження ДОП як «процес реалізації на практиці ідеї, програми або набору заходів і механізмів, нових для людей, які намагаються або очікуються змінитися. Зміни можуть бути нав'язані ззовні або бути добровільними; чітко визначені в деталях або розроблені й адаптовані поступово; призначені для однорідного використання або свідомого планування, щоб користувачі могли вносити зміни відповідно до свого уявлення про потреби та ситуацію» [17].

З цього визначення можна виділити дві особливості. По-перше, впровадження полягає у зміні закладів і системи освіти «у напрямку деяких бажаних змін» [17]. Очікується, що цей процес, організований державними органами, буде служити їхній меті (тобто внести бажані зміни в систему освіти). По-друге, автор пояснює як реалізація політики на рівні закладу зводиться до зміни навчальних матеріалів, педагогічної практики та переконань або розуміння процесу навчання. Таким чином, він також визнає, що «кінцеві споживачі» політики, можуть формувати політику на своєму рівні, і що вони можуть робити це у спосіб, який узгоджується з цілями політиків або ні.

Вельми небагато визначень розглядають роль розуміння цілей політики в щоденній практиці при впровадженні ДОП. Однак ці зміни на місцях справді впливають на результати освіти, і як такі вони заслуговують на центральне місце під час вивчення процесу впровадження політики. Наприклад, ті, хто розробляє національну політику, можуть говорити про реалізацію як про те, що потрібно виконати, щоб довести свою нову політику до місцевого рівня і конкретних закладів освіти. Вчителі, викладачі та керівники можуть сприймати впровадження політики як ще одну урядову ініціативу, про яку вони повинні дізнатися та впровадити у навчальний процес чи щоденне управління закладом. Для деяких осіб, які приймають рішення на місцевому рівні, впровадження ДОП може означати політичні та технічні моменти з адаптації національної політики до місцевих проблем і ресурсів.

Попередній аналіз показав, що існують деякі фундаментальні особливості реалізації ДОП. Визначення Фуллана передбачає показ мети реалізації, яка має принести бажані зміни. Хоніг доповнює перспективу Фуллана, підкреслюючи, що реалізація є конструкцією багатьох процесів, і що контекст також впливає на те, як протікає реалізація [18].

На етапі впровадження взаємодія різних зацікавлених груп відіграє суттєву роль. Робертс приділяє особливу увагу таким аспектам впровадження політики [25]:

– *Гравці*. Низка осіб і груп, які залучені або зацікавлені в освітній реформі і, таким чином, можуть вступити в гру заради успіху політики.

– *Влада*. Відносна влада кожного гравця політичної гри, заснована на політичних ресурсах, доступних кожному гравцю.

– *Позиція і сила*. Позиція кожного гравця, враховуючи підтримку або опозицію гравця до політики та інтенсивність відданості кожного гравця, тобто пропорція ресурсів, які гравець бажає витратити на політику.

– *Сприйняття*. Публічне сприйняття визначеної проблеми і запропонованої політики може впливати на те, які групи буде мобілізовано та на їх позицію щодо політики.

Оскільки процес реалізації політики циклічний, необхідно брати до уваги дві основні цілі:

– власне адаптацію до проведених у даній сфері реформ;

– створення сприятливих умов для подальшого розвитку сфери освіти відповідно до постійно мінливих потреб особистості, бізнесу та суспільства [1].

Коли визначені ключові гравці, оцінена їхня потужність, пояснена позиція і зрозуміло їхнє сприйняття, наступний крок – це вибір найбільш адекватних стратегій впровадження ДОП. Робертс пропонує декілька можливих стратегій впровадження політики [15].

1. Стратегія торгів для зміни позиції гравців. Це включає обіцянки, погрози, домовленості та компроміси. Наприклад, якщо ми маємо на меті впровадження нової політики підготовки викладачів, ми можемо:

– пообіцяти педагогічним закладам відремонтувати їхні приміщення;

– погрожувати припиненням фінансування застарілих навчальних програм підготовки;

– погодитися з провідними освітніми теоретиками щодо основних положень реформи підготовки;

– запропонувати педагогічному інституту перехідний період для оновлення програм як компроміс двох сторін.

2. Розподіл ресурсів із метою посилення союзників і послаблення опонентів. Крім попередньої стратегії, для забезпечення впровадження освітньої політики можна застосовувати перерозподіл влади. Можуть бути такі методи підтримки союзників:

– надання або позичання грошей, працівників або обладнання групам союзників;

– забезпечення інформацією або новими знаннями через підвищення кваліфікації союзників із метою підвищення їхньої досвідченості;

– надавати розширений доступ союзників для забезпечення лобіювання інтересів серед політиків;

– забезпечувати прихильникам ефірний час і увагу для підвищення їхньої легітимізації; зосередити увагу на кваліфікації, чесності, патріотизмі, інших позитивних соціальних якостях.

Те ж саме, але навпаки, може стосуватися опонентів:

– зменшити ресурси опонентів, переконуючи людей не працювати на них. Це може бути зроблено шляхом дискусії щодо законності групи та її мотивів;

– відмовитися від співпраці з опонентами, не надаючи інформацію;

– зменшити доступ опонентів до ключових фігур, які приймають політичні рішення;

– вмовити ЗМІ не висвітлювати діяльність опонентів, характеризуючи їх як не професіоналів, підкреслюючи інші негативні соціальні цінності.

Однак, такі стратегії не завжди ефективні або, в деяких випадках, неетичні. Таким чином, політикам слід розглянути їх як потенційні варіанти, а не як запропонований план дій.

3. Здобуття нових союзників і послаблення опонентів. Часто наші опоненти є досить згуртованими, а союзники – не-

організованими. Важливими союзниками в процесі впровадження політики є учні/студенти та їхні батьки, тому що політичні рішення приймаються з метою забезпечення потреб користувачів. Однак вони часто неорганізовані і не зовсім розуміють реального змісту кроків, які робляться заради них. Засоби масової інформації також є потенційно впливовим союзником. Тому активна й адекватна кампанія необхідна для забезпечення впровадження ДОП. Профспілки викладачів/вчителів і певні академічні групи зазвичай протистоять політикам та змінам, які несуть останні. Завжди складно забезпечити інтереси всіх академічних груп, які часто протистоять одна одній, а іноді – взагалі несумісні. Однак, можливо можна перетягнути деякі групи на іншу сторону або послабити їхнє протистояння.

4. Зміна відчуття проблеми і рішення. Використовуючи ретельно відібрані символи, риторичку, апеляцію до національних почуттів і цінностей, кампанію в ЗМІ, рекламу, підтримку відомих людей, намагатися змінити відчуття щодо впровадження ДОП. Важливі політичні кроки можна представити як необхідні передумови на шляху до соціального та економічного процвітання суспільства. Корисно зробити наголос на тому, що сучасна освіта – це найкраще інвестування в майбутнє наших дітей. Світ промисловості та комерції може надати багато прикладів для переконання користувачів.

Також Робертс визначає декілька причин, які роблять процес впровадження ДОП більш складним, ніж в інших галузях урядових ініціатив [25]:

– *Технічна складність*. Система освіти дуже складна і розгалужена. Багато частин системи переплітаються і спричиняється багато наслідків. Тому необхідно впроваджувати одночасно і скоординовано багато змін. Такі дії, зазвичай, приймають дуже складну технічну форму.

– *Сконцентрованість витрат на добре організованих групах*. Реформи освітнього сектору, як правило, багато витрачають на добре організовані, потужні групи. Реформи можуть зіткнутися з

політичними перешкодами, якщо впливові групи почнуть опозиційні дії з метою захисту своїх інтересів.

– *Розсіяна вигода для неорганізованих груп*. Часто реформи надають нові можливості раніше знедоленим групам, як наприклад, соціально незабезпеченим або мешканцям сільської місцевості. Такі групи, як правило, неорганізовані і не мають політичних контактів. Крім того, політичні реформи можуть проявитися маленькою вигодою для кожної особи. Розсіяна вигода не мобілізує великої політичної підтримки освітній реформі.

Ці три характеристики створюють спільні політичні труднощі для тих, хто формує та впроваджує державну освітню політику. Однак, вирішення цих труднощів забезпечує успішне впровадження політики.

Не менш важливою видається й функціональна сторона впровадження ДОП, тобто:

– формування нормативно-правової бази галузі шляхом законотворчості регулювання функціонування всіх рівнів освіти на державному та регіональному рівнях, які забезпечують право всіх громадян на здобуття якісної освіти;

– концептуальні та програмні розробки прогностичного розвитку системи освіти;

– створення та забезпечення діяльності комплексу служб експертизи та контролю якості освіти на державному, регіональному та місцевому рівнях;

– формування науково обґрунтованого соціально-економічного замовлення на якісну освіту для різних категорій громадян, звертаючи увагу на освіту протягом життя;

– організація наукового, науково-методичного та практичного супроводу стратегій розвитку освіти.

У функціональному аспекті нами зроблено акцент на освіту впродовж життя, адже необхідність безперервної освіти зумовлена прогресом науки та техніки, широким застосуванням інноваційних технологій. За деякими оцінками, поданими спеціалістами з питань освіти протягом життя, середньорічний темп приро-

сту нових знань становить 4-6 відсотків. Це означає, що близько 50 відсотків професійних знань фахівець має отримати після закінчення навчального закладу. Обсяг часу, “необхідний для оновлення професійних знань для фахівців із вищою освітою, становить 28 відсотків загального обсягу часу, який працівник має протягом усього працездатного періоду” [6].

Ще одним питанням для аналізу є ефективність ДОП, оскільки очікується, що впровадження дасть певні результати, якщо не кардинальні зміни. “Ефективна реалізація політики” також викликає проблеми щодо визначення її сутності. Залежно від погляду на політичний процес, ефективність впровадження можна вимірювати по-різному. Одним із способів може бути вимірювання того, наскільки впроваджена політика залишається вірною своєму початковому проєкту (перспектива зверху вниз). Інший спосіб полягає в тому, щоб вважати реалізацію ефективною, коли вона досягає політичних цілей, які закладені в її основу, а також коли вона залишається чутливою до контексту свого впровадження [13]. Маючи це на увазі, автори пропонують вважати “ефективною реалізацією” процес, який змінює практики та структури систем освіти в конкретні терміни, у напрямку спільних стратегічних цілей і адекватних факторам впливу на політику (див. рис. 3).

**Висновки з даного дослідження** та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Визначено важливі ознаки ДОП. Так, ДОП ґрунтується на законі та є легітимною, це цілеспрямована дія державних органів та інституцій, що передбачає досягнення певного результату. Будь-яка державна політика, зокрема в галузі освіти, формується, визначається державою, впроваджується від імені держави в особі її органів.

Узагальнюючи численні визначення терміна “державна освітня політика”, пропонується визначати її у широкому розумінні як узгоджену, оформлену в письмовій формі заяву про принципи та цілі, на яких будуються подальші рішення та дії з втілення в життя зазначених принципів та цілей, спираючись на важелі, до-

ступні органам державної влади (адміністративні, правові, економічні, організаційні тощо). ДОП є невід’ємною складовою частиною утвердження і забезпечення державою прав і свобод людини та гарантій дотримання їх.

Визначено низку факторів впливу на розробку та впровадження ДОП:

– на стадії розробки: соціально-політичне оточення, державне управління та стратегічне бачення;

– на стадії впровадження: організаційні принципи та процедури;

– на обох стадіях: ресурсне забезпечення та “кінцеві споживач” політики.

Встановлено, що реалізація ДОП – це цілеспрямований і різноспрямований процес змін для втілення в життя конкретної політики, який може впливати на систему освіти на кількох рівнях. Реалізація є цілеспрямованою тією мірою, якою процес має змінити освіту відповідно до певних політичних цілей. Вона багатоспрямована, оскільки її можуть змінювати суб’єкти в різних точках системи освіти. Це залежний від факторів впливу процес в тому, що інституції, суспільство та глобальний контекст впливають на систему освіти, а також способи формування та реалізації політики в освітній галузі.

У роботі окреслено низку функцій ДОП, виконання яких забезпечить її ефективне впровадження:

– формування нормативно-правової бази галузі освіти;

– концептуальні та програмні розробки прогностичного розвитку системи освіти;

– формування науково обґрунтованого соціально-економічного замовлення на якісну освіту для різних категорій громадян, звертаючи увагу на освіту протягом життя;

– забезпечення експертизи та контролю якості освіти на всіх рівнях;

– організація наукового, науково-методичного та практичного супроводу стратегій розвитку освіти.

Перспективою подальших досліджень вбачається аналіз реалізації ДОП на рівні конкретних закладів освіти.

**Список літератури:**

1. Грень Л., Вавренюк С., Алієва П. Сучасна освіта України: державно управлінський аспект / Л. Грень, С. Вавренюк, П. Алієва // Монографія. – Харків: НУЦЗУ. – 2021. – С. 236
2. Державна політика : підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ. – 2014. – С. 448
3. Красняков Є. Державна політика в галузі освіти в Україні: теоретико-історичний аспект / Є. Красняков // Автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. – Київ. – 2012. – С. 21
4. Тицька Я. Державна політика у сфері освіти: правовий аспект / Я. Тицька // Прикарпатський юридичний вісник. – 2018. – Вип. 2 (23). – С. 55 – 60
5. Шульга Н. Державна освітня політика як інструмент соціально-економічного розвитку України / Н. Шульга // Автореф. докт. наук держ. упр.: 25.00.02. – Київ. – 2018. – С. 36
6. “A Memorandum on Lifelong Learning. Commission of the European communities”, available at: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
7. Adams, D., Kee, G., Lin, L. (2001), “Linking research, policy, and strategic planning to education development in Lao People’s Democratic Republic”, *Comparative Education Review*, vol. 45/2, pp. 220 – 241, available at: <http://dx.doi.org/10.1086/447662>
8. Barber, M. (2015), “How to run a government so that citizens benefit and taxpayers don't go crazy”, London: Penguin Books, available at: <http://cddrl.fsi.stanford.edu/download/file/218617>
9. Barrett, S., Fudge, C. (2016), “Examining the policy-action relationship. Policy and action: essays on the implementation of public policy”, London: Methuen, pp. 3 – 32, (in *Foundations of the Planning Enterprise*, available at: <https://doi.org/10.4324/9781315255101>)
10. Bell L., Stevenson H. (2015), “Toward an analysis of the policies that shape public education: setting the context for school leadership”, *Management in Education*, vol. 29/4, pp. 146 – 150, available at: <https://doi.org/10.1177/0892020614555593>
11. Cairney, P. (2013), “Policy Concepts in 1000 Words: The Policy Cycle and its Stages”, available at: <https://paulcairney.wordpress.com/tag/stages-heuristic>
12. Datnow, A. (2002), “Can We Transplant Educational Reform, and Does It Last?”, *Journal of Educational Change*, vol. 33/4, pp. 215 – 239, available at: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021221627854>.
13. Datnow, A., Park, V. (2009), “Conceptualizing Policy Implementation”, Sykes G. et al. (eds.), *Handbook of Education Policy Research*, Abingdon: Routledge, available at: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203880968.ch28>.
14. Devarajan, S. (2013), “Deliverology and all that. Let's Talk Development”, available at: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/deliverology-and-all>
15. Espinoza, O. (2009), “Reflexiones sobre los conceptos de politica, politica publica y politica educational”, *Archivos Analiticos de Politicas Educativas*, vol. 17/8, pp. 1 – 13, available at: <http://www.redalyc.org/pdf/2750/275019727008.pdf>
16. Fischer, F., Miller, G., Sidney, M. (eds.), (2007), “Handbook of Public Policy Analysis”, p. 670, available at: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125\)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf)
17. Fullan, M. (2015), “The NEW meaning of educational change” New York : Teachers College Press, p. 312
18. Honig, M. (2006), “New directions in education policy implementation: confronting complexity”, State University of New York, p. 302



19. Jenkins-Smith, H. et al. (2018), "The Advocacy Coalition Framework. Theories of the policy process", Sabatier P. and Weible C. (eds.). Boulder: Westview Press. p. 416, available at: <https://doi.org/10.4324/9780429494284>
20. OECD. (2015), "Education policy outlook 2015: making reforms happen", Paris: OECD Publishing. available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264225442-en>
21. Pfeffer, J. (1981), "Power in organizations", Boston: Pitman, p. 402
22. Pressman, J., Wildavsky, A. (1984), "Implementation", Los Angeles: University of California Press, p. 304
23. Rayou, P., van Zanten, A. (2015), "Les 100 mots de l'éducation", Paris: Presse Universitaires de France, available at: <https://www.cairn.info/les-100-mots-de-l-education--9782130653554-page-7.htm>
24. Rhodes, R. (1992), "Beyond Westminster and Whitehall: The sub-central governments of Britain", Oxford: Taylor & Francis, p. 480
25. Roberts, M. J. (2002), "Strategic Choices for Education Reform", Materials of the Education Policy Workshop. April 15 - 19, Budapest: World Bank Institute, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/580761468178448323/text/343600RUSSIAN0101OFFICIAL0USE0ONLY1.txt>
26. Sabatier, P., Mazmanian, D. (1980), "The implementation of public policy: a framework of analysis", Policy Studies Journal, vol. 8/4, pp. 538 – 560, available at: <http://dx.doi.org/10.1111/u1541-0072.1980.tb01266.x>
27. "The 17 Goals. UN Department of Economic and Social Affairs", available at: <https://sdgs.un.org/goals>
28. Werner, J., Wegrich, K. (2006), "Theories of the Policy Cycle". Handbook of Public Policy Analysis; Fischer F., Miller G. and Sidney M. (eds.), Boca Raton: CRC Press, available at: <http://dx.doi.org/10.1201/9781420017007.pt2>
- state management aspect", Monograph, Kharkiv : NUTsZU, p. 236
2. "State policy" (2014), Textbook, Nat. Acad. state example under the President of Ukraine; ed. coll.: Yu. Kovbasiuk (head) and others., K.: NADU, p. 448
3. Krasniakov, Ye. (2012), "State policy in the field of education in Ukraine: theoretical and historical aspect", Autoref. thesis Ph.D. sciences from state example: 25.00.01, Kyiv, p. 21
4. Tytska, Ya. (2018), "State policy in the field of education: legal aspect", Carpathian Legal Gazette., v. 2 (23), pp. 55 – 60
5. Shulha, N. (2018), "State educational policy as a tool of socio-economic development of Ukraine", Autoref. ... Dr. of State Sciences management: 25.00.02, Kyiv, p. 36
6. A Memorandum on Lifelong Learning. Commission of the European communities", available at: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)
7. Adams, D., Kee, G., Lin, L. (2001), "Linking research, policy, and strategic planning to education development in Lao People's Democratic Republic", Comparative Education Review, vol. 45/2, pp. 220 – 241, available at: <http://dx.doi.org/10.1086/447662>
8. Barber, M. (2015), "How to run a government so that citizens benefit and taxpayers don't go crazy", London: Penguin Books, available at: <http://cdrl.fsi.stanford.edu/download/file/218617>
9. Barrett, S., Fudge, C. (2016), "Examining the policy-action relationship. Policy and action: essays on the implementation of public policy", London: Methuen, pp. 3 – 32, (in Foundations of the Planning Enterprise, available at: <https://doi.org/10.4324/9781315255101>)
10. Bell L., Stevenson H. (2015), "Toward an analysis of the policies that shape public education: setting the context for school leadership", Management in Education, vol. 29/4, pp. 146 – 150,

### References:

1. Hren, L., Vavreniuk, S., Aliieva, P. (2021), "Modern education of Ukraine:

available at: <https://doi.org/10.1177/0892020614555593>

11. Cairney, P. (2013), "Policy Concepts in 1000 Words: The Policy Cycle and its Stages", available at: <https://paulcairney.wordpress.com/tag/stages-heuristic>

12. Datnow, A. (2002), "Can We Transplant Educational Reform, and Does It Last?", *Journal of Educational Change*, vol. 33/4, pp. 215 – 239, available at: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1021221627854>.

13. Datnow, A., Park, V. (2009), "Conceptualizing Policy Implementation", Sykes G. et al. (eds.), *Handbook of Education Policy Research*, Abingdon: Routledge, available at: <http://dx.doi.org/10.4324/9780203880968.ch28>.

14. Devarajan, S. (2013), "Deliverology and all that. Let's Talk Development", available at: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/deliverology-and-all>

15. Espinoza, O. (2009), "Reflexiones sobre los conceptos de politica, politica publica y politica educational", *Archivos Analiticos de Politicas Educativas*, vol. 17/8, pp. 1 – 13, available at: <http://www.redalyc.org/pdf/2750/275019727008.pdf>

16. Fischer, F., Miller, G., Sidney, M. (eds.), (2007), "Handbook of Public Policy Analysis", p. 670, available at: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PUBLIC%20POLICY%20\(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125\)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20POLICY%20(Public%20Administration%20and%20public%20policy%20125)%20Handbook%20of%20Public%20Policy%20Analysis%20Th.pdf)

17. Fullan, M. (2015), "The NEW meaning of educational change" New York : Teachers College Press, p. 312

18. Honig, M. (2006), "New directions in education policy implementation: confronting complexity", State University of New York, p. 302

19. Jenkins-Smith, H. et al. (2018), "The Advocacy Coalition Framework. Theories of the policy process", Sabatier P. and Weible C. (eds.). Boulder: Westview Press. p. 416, available at: <https://doi.org/10.4324/9780429494284>

20. OECD. (2015), "Education policy outlook 2015: making reforms happen", Paris: OECD Publishing. available at: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264225442-en>

21. Pfeffer, J. (1981), "Power in organizations", Boston: Pitman, p. 402

22. Pressman, J., Wildavsky, A. (1984), "Implementation", Los Angeles: University of California Press, p. 304

23. Rayou, P., van Zanten, A. (2015), "Les 100 mots de l'éducation", Paris: Presse Universitaires de France, available at: <https://www.cairn.info/les-100-mots-de-l-education--9782130653554-page-7.htm>

24. Rhodes, R. (1992), "Beyond Westminster and Whitehall: The sub-central governments of Britain", Oxford: Taylor & Francis, p. 480

25. Roberts, M. J. (2002), "Strategic Choices for Education Reform", Materials of the Education Policy Workshop. April 15 - 19, Budapest: World Bank Institute, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/580761468178448323/text/343600RUSSIAN0101OFFICIAL0USE0ONLY1.txt>

26. Sabatier, P., Mazmanian, D. (1980), "The implementation of public policy: a framework of analysis", *Policy Studies Journal*, vol. 8/4, pp. 538 – 560, available at: <http://dx.doi.org/10.1111/u1541-0072.1980.tb01266.x>.

27. "The 17 Goals. UN Department of Economic and Social Affairs", available at: <https://sdgs.un.org/goals>

28. Werner, J., Wegrich, K. (2006), "Theories of the Policy Cycle". *Handbook of Public Policy Analysis*; Fischer F., Miller G. and Sidney M. (eds.), Boca Raton: CRC Press, available at: <http://dx.doi.org/10.1201/9781420017007.pt2>

Стаття надійшла до редколегії 19.12.2022

**Оксана Оксенюк**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи, Рівненський державний гуманітарний університет; Рівне, Україна

ORCID: 0000-0003-2172-860X

E-mail: oksana\_oksenyuk@ukr.net

### **СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДУАЛЬНОЇ ОСВІТИ**

*Анотація:* розглянуто управлінський аспект реалізації соціального партнерства у дуальній освіті, що якісно представлений у роботі Криворізького кабінету Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти, який здійснює цікавий методичний супровід проєктів соціального партнерства: створення галузевих фахових рад, Ради соціального партнерства, Школи соціального підприємництва, Школи впровадження нових виробничих технологій, що є практичними кроками з оновлення навчально-виробничої взаємодії, у центрі якої – кваліфікований фахівець із перспективою працевлаштування у вітчизняного роботодавця. Згідно з проаналізованими емпіричними даними пропозиціями щодо забезпечення результативності дуальної освіти стали налагодження зворотного зв'язку та методичний супровід проєктів соціального партнерства.

*Ключові слова:* дуальна освіта; соціальне партнерство; методичний супровід; зворотній зв'язок.

**Oksana Oksenyuk**

candidate of pedagogical sciences, PhD, associate professor department of pedagogy, educational management and social work, Rivne State University of the Humanities; Rivne, Ukraine

E-mail: oksana\_oksenyuk@ukr.net

### **SOCIAL PARTNERSHIP AS THE BASIS OF ENSURING THE RESULTS OF DUAL EDUCATION**

*Abstract:* this article deals with the managerial aspect of the implementation of social partnership in dual education which is qualitatively presented in the work of the Kryvyi Rih Cabinet of the Educational and Methodical Center (EMC) of Vocational and Technical Education (VTE). It provides interesting methodical support for social partnership projects: the creation of sectorial expert councils, the Council of Social Partnership, the School of Social Enterprise, the School of Implementation of New Production Technologies. They are practical steps to renew of educational and industrial interaction. At the center there is a qualified specialist with the prospect of employment with a domestic employer. According to the analyzed empirical data, suggestions for ensuring the effectiveness of dual education were the establishment of feedback and methodical support of social partnership projects.

*Key words:* dual education; social partnership; methodical support; feedback.

© Оксана Оксенюк, 2022

Oksana Oksenyuk

An extended abstract of the paper on subject of:  
“**Social partnership as the basis of ensuring the results of dual education**”

**Problem setting.** In 2019 it was began an extensive state experiment on the introduction of a dual form of education in 44 educational institutions of Ukraine, which will continue until 2023. The project is aimed at identifying the possibilities of adapting dual education in Ukrainian institutions of professional pre-higher and higher education. Its results should become the basis for increasing the effectiveness of cooperation between education, science and industry. The National University of Water and Nature Resources (NUWNR) and the Agricultural College in Myrohoshcha are two educational institutions in Rivne. They joined to the project in 2019.

**Recent research and publications analysis.** The issue of integration of education, science and production in the practice of modern higher education institutions is studied by Ya. Dovgenko, L. Yaremenko, Yu. Yaremenko, I. Korkuna, O. Tsilnyk, V. Kakhula. O. Davlikanova, T. Ishchenko, and A. Chaikovska developed numerous analytical reports on the results of the implementation of dual education in Ukraine. Methodical support for mentors of Dual Form of Obtaining an Education: in conditions of production is clearly outlined by N. Zozulya.

**Paper objective** is to analyze the managerial aspect of the implementation of social partnership in dual education, to outline proposals for ensuring its effectiveness.

**Paper main body.** It was established that the implementation of the Dual Form of Obtaining an Education with the initiative is perceived and implemented by the institutions of higher education, which has previous fruitful cooperation with enterprises. Modern employers also change their own personnel policy and its forecasting in the region of their influence. So they show interest in participating in the professional training of a possible employee. Therefore, a

desirable condition for cooperation between the institutions of higher education and production is their joint regional location and well-established personal connections. That's why, the development of dual education should improve the quality of education, make educational standards adequate to the demands of the labor market.

It was emphasized that the advantages of the Dual Form of Obtaining an Education in Ukraine already in the first and second years of implementation were: a specialist professionally trained and adapted to real production conditions after graduating from vocational training; orientation to the real needs of the labor market and the availability of jobs; image advantages for institutions of higher education and the employer. Obstacles to the implementation of the project regarding the Dual Form of Obtaining an Education were recognized as: lack of motivation on the part of any party involved in the organization of dual education; additional financial costs for institutions of higher education, employers; additional time costs; low level of training of higher education applicants; lack of guarantees that the applicant will continue to work in the company even after graduation (due to the lack of relevant norms in labor legislation); lack of educational and methodological support for on-the-job training, lack of mentors' time; a large volume of competitive offers for study with the possibility of employment abroad.

We analyzed the freely available results of an online survey of Rivne region students about the results and shortcomings of the dual form of education at NUWNR (2020) and came to the following conclusions that the introduction of the dual form of education at NUWNR was quite effective, as it did not cause one of the parties involved in the cooperation has a desire to terminate

*the agreement or stop training. Difficulties, of course, exist, but they relate to internal organizational processes regarding dual education, so they will be overcome in the near future.*

*The analysis of the experience of the Kryvyi Rih Office of the Educational and Methodological Center of Vocational and Technical Education regarding the consistency and content-organizational fullness of the development and implementation of the mechanism of social partnership in the acquisition of dual education led to the following generalizations. Cooperation within the framework of social partnership begins with career guidance work with schoolchildren and ends with the employment of education seekers for permanent jobs. Public-private (social) partnership (as a practical mechanism for joint use of resources - the educational and material base of the enterprise (dual training), laboratories of higher education institutions (joint scientific and research activities) contributes to the renewal of professional standards, educational programs in industrial specialties, educa-*

*tional and practical complexes, involvement of enterprise representatives in the assessment of the quality of training of professional personnel.*

**Conclusions of the research.** *It was found that the management aspect of the implementation of social partnership in dual education is qualitatively represented in the work of the Kryvyi Rih Office of the Educational and Methodical Center (EMC) of Vocational and Technical Education (VTE). It provides interesting methodical support for social partnership projects: the creation of sectorial professional councils, the Council of Social Partnership, the School of Social Enterprise, the School for the Implementation of New Production Technologies, which is practical steps to renew educational and industrial cooperation, the center of which is a qualified specialist with the prospect of employment with a domestic employer. According to the analyzed empirical data, suggestions for ensuring the effectiveness of dual education were the establishment of feedback and methodical support of social partnership projects.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Згідно з наказом МОН України від 15.10.2019 р. № 1296 “Щодо запровадження пілотного проєкту в закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти” (ДФЗО), у 2019 році розпочався масштабний експеримент щодо впровадження дуальної форми здобуття освіти у 44 закладах освіти, що триватиме до 2023 року [8]. Проєкт спрямований на виявлення можливостей адаптації дуальної освіти в українських закладах фахової передвищої та вищої освіти, а його результати мають стати підґрунтям для розробки рекомендацій щодо створення сприятливих умов для впровадження ДФЗО та підвищення результативності співпраці освіти, науки й виробництва. Національний університет водного госпо-

дарства і природокористування (НУВГП) і Мирогощанський аграрний коледж – два рівненських заклади освіти, що долучилися в 2019 р. до пілотного експерименту МОН України із запровадження дуальної освіти на 4 роки. НУВГП бере участь у проєкті за 10 спеціальностями технічно-інженерної сфери.

Однак, дослідники зауважують, що “дуальну форму здобуття освіти не можна розглядати як панацею від усіх проблем. Вона не може носити масовий характер і не може бути прийнятною для всіх спеціальностей та здобувачів освіти” [2]. Звідси, значний науковий інтерес становить не лише вивчення специфіки впровадження дуальної освіти в Україні, але й основ забезпечення результатів її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій,** у яких започатковано розв’язання цієї проблеми і на які спира-

ється автор. Питання інтеграції освіти, науки і виробництва у практиці сучасних національних ЗВО вивчають Я. Довгенко, Л. Яременко, Ю. Яременко [3], І. Коркуна, О. Цільник [7], В. Хахула [10]. Численні аналітичні звіти за результатами впровадження дуальної освіти в Україні розробили О. Давліканова [1, 2], Т. Іщенко, А. Чайковська [2]. Методичний супровід для наставників ДФЗО в умовах виробництва чітко окреслено Н. Зозулею [5].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується дана стаття. Головна концептуальна ідея дуальної освіти – це посилення практичної спрямованості підготовки фахівців завдяки синтезуванню освітнього й виробничого процесів, що підвищує професійну мобільність випускників ЗВО. Водночас, мало дослідженим залишається управлінський аспект щодо реалізації дуальної освіти, зокрема – управління соціальним партнерством як основою результативної дуальної освіти.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання). Мета дослідження – виявити теоретико-методичні основи реалізації соціального партнерства у дуальній освіті, сформулювати пропозиції щодо забезпечення її результативності.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відповідно до Закону України “Про освіту” від 2017 р. [4], ст. 9, дуальна форма здобуття освіти – це спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб’єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору. Схвалена у 2018 р. Концепція підготовки фахівців за дуальною формою отримання освіти [6] передбачає просторове й часове поєднання навчання в закладі освіти та на підприємствах і вимагає розробки нормативно-правової бази. Реалізація Концепції

здійснюється за таким планом: I етап – розробка нормативно-правової бази для впровадження ДФЗО в повному обсязі (2018 – 2019 рр.); II етап – розробка моделей ДФЗО у закладах освіти, реалізація пілотних проєктів моделей дуальної форми, проведення оцінки ефективності (2019 – 2020 рр.); III етап – формування кластерів дуальної освіти на базі конкурентоспроможних закладів освіти та зацікавлених роботодавців, підприємств, установ, організацій, особливо тих, що належать до сфери управління органів державної влади (2020-2023 рр.). Тому прийнято вважати, що в Україні процес підготовки до втілення дуальної освіти розпочався зі схвалення цієї Концепції (означено поняття дуальної освіти, етапи її впровадження, основні права та обов’язки закладів освіти та підприємств).

Коркуна І., О Цільник проаналізували результативність першого в Україні випуску трьох експериментальних навчальних груп, який дав позитивні результати впровадження елементів дуальної освіти: високий рівень працевлаштування – 97 %, підвищення якості професійної підготовки на 12 – 17 %, додаткові фінансові надходження – до 50 тис. грн. у кожному закладі професійної освіти, зменшення витрат на комунальні послуги та витратні матеріали, стійка і взаємовигідна співпраця з роботодавцями [7]. На думку Я. Довгенко, Л. Яременко, Ю. Яременко, врегульовує вибір стратегії дій ЗВО механізм реалізації дуальної освіти, який базується на активізації інноваційної діяльності, де головним чинником інноваційного навчання є людський капітал. Сам механізм реалізації дуальної освіти втілюється на практиці через систему таких принципів інноваційної політики, як [3]: орієнтація на споживача; систематичне й послідовне вдосконалення освітнього процесу і підвищення якості освіти у ЗВО; комплексне забезпечення якості освіти на всіх послідовних етапах підготовки фахівця; концентрація уваги на людські ресурси.

Авторами дослідження виявлено, що впровадження ДФЗО з ініціативою

сприймається та реалізується тим ЗВО, який має попередню плідну співпрацю із підприємствами. Сучасні роботодавці теж змінюють власну кадрову політику та її прогнозування у регіоні свого впливу, тому проявляють зацікавленість щодо участі у фаховій підготовці можливого працівника. Відтак, бажаною умовою співпраці ЗВО й виробництва є їхнє спільне регіональне розміщення та налагоджені особистісні зв'язки. Тому розвиток дуальної освіти має підвищити якість навчання, зробити освітні стандарти адекватними запитам ринку праці.

Перевагами ДФЗО в Україні, на думку дослідників, вже за перший і другий роки упровадження стали: професійно підготовлений та адаптований до реальних умов виробництва фахівець після випуску із ЗВО; орієнтація на реальні потреби ринку праці та наявність робочих місць; іміджеві переваги для ЗВО й роботодавця. Перешкодами для реалізації проєкту щодо ДФЗО визнано: відсутність мотивації у будь-якої сторони, що залучена до організації дуального навчання; додаткові фінансові витрати для ЗВО, роботодавців; додаткові витрати часу; низькій рівень підготовки здобувачів ЗВО; відсутність гарантій, що здобувач залишиться працювати і після закінчення навчання в компанії (через брак відповідних норм у трудовому законодавстві); відсутність навчально-методичного забезпечення для навчання на виробництві, брак часу наставників; великий об'єм конкурентних пропозицій щодо навчання з можливістю працевлаштування за кордоном.

Згідно позиції О. Давліканової [1], п. 1.4.6. Стратегії розвитку вищої освіти України на період 2021–2031 роки піднімає питання нормативно-правової бази податкового заохочення суб'єктів господарювання щодо інвестиції в освіту задля реалізації дуальної форми освіти. Оскільки, на жаль, трапляються випадки трудового зловживання контрактними обов'язками здобувачів освіти за дуальною формою навчання (вимушений пов-

ний робочий тиждень (40 годин), позбавлений часу на теоретичне навчання у ЗВО; відсутність наставників або їхньої підготовки). Більшість здобувачів освіти за ДФЗО навчаються за кошти державного бюджету, а не зацікавлених роботодавців, що, відповідно, позбавляє останніх підвищеної відповідальності за підготовку фахівця. Отже, результати впровадження ДФЗО закладені в концептуальні основи означеної Стратегії.

Авторами дослідження проаналізовано відкриті у вільному доступі результати онлайн-опитування студентів НУВГП про результати і недоліки дуальної форми здобуття освіти (за 2020 р.) [9] і сформульовано такі висновки: абсолютна більшість (83 – 100 %) задіяних у проєкті здобувачів освіти дала ствердну відповідь, що дуальне навчання сприяє підвищенню рівня актуальних практичних навичок; надана можливість користуватися матеріально-технічною базою підприємства; можуть рекомендувати іншим здобувачам навчатися за дуальною формою у НУВГП. Дві третіх респондентів погодилися, що дуальне навчання сприяє підвищенню рівня теоретичних знань; три четвертих респондентів задоволені роботою наставників на підприємстві.

Мотиваційно-стимуляційними рудшьями навчання за дуальною формою здобувачі вищої освіти назвали: стаж, який зараховується на роботі зі спеціальності, зручний графік, місце розташування роботи; бажання здобувати практичні навички та розпочати кар'єру у професійній сфері; близьке до підприємства місце проживання, що дає змогу навчатися і працювати; бажання навчатися у новому форматі; здобувати практичні навички і паралельно навчатися; здобуття практичних навичок на сучасному обладнанні; одночасне навчання й отримання хорошої заробітної плати; можливість гарантованого працевлаштування; реалізація прагнень до саморозвитку. Серед переваг дуального навчання респонденти підкреслили: здобуття практичного дос-

віду власноруч; отримання зарплати; робота на майбутню перспективу. Про недоліки написали, що вони – несуттєві або відсутні. Тобто, запровадження у НУВГП дуальної форми здобуття освіти відбулося досить результативно, оскільки не викликало ні в кого із задіяних до співпраці сторін бажання розірвати угоду чи припинити навчання. Труднощі, звісно, існують, але вони не є непереборною зовнішньою силою, а швидше стосуються внутрішніх організаційних процесів щодо дуального навчання, тому у близькій перспективі будуть подолані. Загалом, досвід НУВГП із поширення ДФЗО може бути масштабований у регіональному аспекті.

У свою чергу, у Криворізькому регіоні набуто значний досвід роботи у рамках соціального партнерства, основою якого є системна співпраця закладів професійної освіти (ЗПО) з роботодавцями, з виконавчими органами влади, із громадськими об'єднаннями, центром зайнятості, ЗВО [5]. Методичний супровід цієї роботи забезпечує Криворізький кабінет Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти (НМЦ ПТО) у Дніпропетровській області.

У професійно-технічній освіті Криворіжжя соціальне партнерство розпочалося з реформування галузевих фахових рад, що активізувало співпрацю із малим та середнім бізнесом. А критерієм ефективності роботи галузевих фахових рад стало працевлаштування випускників ЗПО, тобто напрацювання механізму регулювання ринкових запитів на певних фахівців. Державно-приватне (соціальне) партнерство (як практичний механізм спільного використання ресурсів – навчально-матеріальної бази підприємства (дуальне навчання), лабораторій ЗВО (спільні науково-дослідницькі дії) сприяє оновленню професійних стандартів, освітніх програм із виробничих спеціальностей, навчально-практичних комплексів, залученню представників підприємств до оцінки якості підготовки професійних кадрів.

Співпраця в межах соціального партнерства розпочинається із профорієнтаційної роботи зі школярами, а закінчується – працевлаштуванням здобувачів освіти на постійні робочі місця. *Соціальне партнерство* з позиції професійної освіти є системою договірних відносин освітніх закладів із роботодавцями, службами зайнятості, що дає змогу відслідковувати й адекватно реагувати на динаміку розвитку ринку праці, обсяги і структуру актуальних професій, поточні соціально-культурні пріоритети.

Аналіз досвіду Криворізького кабінету НМЦ ПТО щодо того, яку послідовність та змістово-організаційну наповненість має розробка і впровадження механізму соціального партнерства у здобуття дуальної освіти, призвів до наступних узагальнень. У цілому, методична служба починає роботу із вивчення корпоративних інтересів підприємства, пошуку і впровадження нових підходів до підготовки працівників на вимогу виробництва. Вагомим замовником кадрів є підприємства групи “Метінвест”, серед яких проводиться системна багаторічна робота щодо методичного забезпечення освітнього процесу, пошуку і впровадження нових підходів до змісту підготовки робітників. Зокрема розроблено програми співпраці Криворізького кабінету НМЦ ПТО у Дніпропетровській області з ЗПО міста та підприємствами групи “Метінвест”, ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” [5]. Основні завдання програм – це допомога здобувачам освіти адаптуватися до умов підприємств, засвоїти елементи корпоративної культури; залучення педагогічних і науково-педагогічних працівників до оновлення професійних стандартів, методичних матеріалів із технологій підприємств.

Для реалізації механізму соціального партнерства Криворізьким кабінетом НМЦ ПТО підписано угоди з Криворізьким педагогічним університетом, Криворізьким технічним університетом, Криворізьким міським центром зайнятості, ТЦ “Метро”, “Епіцентр” та ін., а саме: угоди



щодо підготовки кадрів й організації виробничої практики; стажування педагогічних кадрів; навчання інженерів охорони праці; використання технологій підприємств для підвищення професійного рівня педагогічних працівників; про проведення психолого-педагогічних тренінгів для педагогів ЗПО, сумісних заходів профорієнтаційного спрямування, технологічних екскурсій. Зокрема, у рамках цих угод ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” безкоштовно передав ЗПО / ЗВО – партнерам три тисячі комплектів спецодягу на суму 1 млн. 300 тис. гривень, а Криворізький кабінет НМЦ ПТО отримав сертифікат на суму 80 тис. гривень для створення медіаосвітнього центру.

Новотвором Криворізького методичного кабінету є створення фахових галузевих рад, які забезпечують підготовку робітничих кадрів через здійснення заходів, пов’язаних із підготовкою кваліфікованих кадрів ЗПО/ЗВО. Результати роботи фахових галузевих рад представлені у такому спектрі: виконання регіонального та державного замовлення; працевлаштування випускників ЗПО/ЗВО; розширення додаткових освітніх послуг; упровадження елементів *дуальної форми* навчання; підвищення якості професійної підготовки випускників. Засідання фахових галузевих рад відбуваються на підприємствах і в наукових установах. Наприклад, у 2019-2020 н.р. було проведено круглий стіл на базі Науково-дослідного інституту гірничої галузі ДВНЗ «Криворізький національний університет» з проблем екології; семінар-практикум на базі Криворізького педагогічного університету, кафедри професійно-технологічної освіти і навчання щодо упровадження *дуальної форми* навчання; 2 професійні стартапи “Наші професії – ваше майбутнє” для учнів ЗСО із залученням роботодавців ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” тощо.

На базі приватного закладу “Центр професійної освіти і навчання” створено *Раду соціального партнерства*, основними завданнями функціонування якої

стали: окреслення перспектив розвитку професійної освіти в регіоні з урахуванням новітніх досягнень науки й техніки, розвитку економіки регіону, наявності трудових ресурсів; налагодження стосунків підприємств, установ та організацій щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення трудової зайнятості населення; участь у реалізації та корегуванні економічної, соціальної політики регіону; колективні переговори з укладання угод, координація діяльності роботодавців у виконанні зобов’язань за цими угодами; проведення конференцій, семінарів, конкурсів професійної майстерності з метою розвитку творчості студентів, працівників підприємств, методичної роботи викладачів і майстрів виробничого навчання. Прикладом результативної роботи Ради соціального партнерства є щорічний регіональний конкурс професійної майстерності із професії “Електромонтажник”, який проводиться серед працівників підприємств, установ та здобувачів освіти ЗПО, ЗВО. Метою конкурсу є популяризація престижу робітничих професій. При Раді соціального партнерства також створено Школу соціального підприємництва “Просто дій”. Слухачі школи – представники підприємств, громадські активісти та майбутні бізнесмени. У школі навчають розробці бізнес-проектів, бізнес-моделей для вирішення соціальних, екологічних чи громадських проблем міста. Відбір слухачів здійснюється на конкурсній основі.

Уже сьомий рік діє Школа впровадження нових виробничих технологій у Криворізькому регіоні. Викладачами є методисти Криворізького кабінету, а слухачами – майстри виробничого навчання і викладачі спеціальних дисциплін відповідних професій. Так слухачі ознайомлюються із сучасними технологіями будівельної, гірничої, електротехнічної галузі, зварювальних та швейних робіт. Базовими формами занять у Школі є майстер-класи, семінари-практикуми, технологічні

екскурсії, як на базі професійних освітніх закладів, так і на виробництвах. Слухачі отримують змогу освоїти впровадження в освітній процес інноваційних технологій виробництва, обмінятися досвідом роботи щодо впровадження регіонального компоненту у зміст освіти; на кінцевому етапі занять готують творчі звіти і презентації.

Методична служба сприяє стажуванню педагогічних працівників на базі підприємств, установ і організацій, навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням. Під час стажування педагоги проходять навчання за програмою корпоративного університету “Метінвест” – “Модернізований педагогічний мінімум”: “Курсове та індивідуальне теоретичне навчання”, “Курсове та індивідуальне практичне навчання” та інші. Після завершення стажування педагоги беруть участь у круглих столах “Панорама досвіду”. Із профорієнтаційною метою та задля підвищення престижу виробничих професій методична служба разом із ЗПО та підприємствами Кривого Рогу упродовж року проводить низку заходів, наприклад – реалізується Програма розвитку промислового туризму (проведення екскурсій на підприємствах); фестиваль “ІндустріалФест”, який ознайомлює молодь із промисловістю Криворізького басейну; міський профорієнтаційний інтерактивний захід “Фестиваль професій – Krivbass CitySkills” (беруть участь більше двох тисяч учнів ЗЗСО).

У підсумку, вивчивши і проаналізувавши методичні доробки, новотвори та

супровід соціального партнерства ЗПО/ЗВО, здобувачів освіти та роботодавців, здійснюваний Криворізьким кабінетом НМЦ ПТО, ми прийшли до висновку, що Криворізькому кабінету НМЦ ПТО вдалося реалізувати елементи дуального навчання у ЗПО/ЗВО через методичний супровід проєктів соціального партнерства. Запровадження креативних методів і форм навчання професійним компетенціям, оперативне реагування закладів професійної освіти на виклики часу, можливості ведення діалогової взаємодії на базі створених Ради, Центрів і Шкіл стали практичними кроками оновлення навчально-виробничої взаємодії, у центрі якої – кваліфікований фахівець із перспективою працевлаштування у вітчизняного роботодавця.

Усі вище описані здобутки належать до категорії результату, що завжди зумовлений чітко організованою управлінською діяльністю. Тому управління впровадженням дуальної освіти є ефективним за умови методично грамотного опису етапів, операцій та процедур управління індивідуальною результативністю задіяних у дуальній формі навчання осіб та організацій – здобувача, ЗВО, підприємства, тобто за умови ефективно налагодженого соціального партнерства. Отже, серед сформульованих нами пропозицій щодо забезпечення результативності дуальної освіти є налагодження зворотного зв’язку та методичний супровід проєктів соціального партнерства (див. Табл. 1).

*Таблиця 1*

**Пропозиції щодо забезпечення результативності дуальної освіти**

<i>Пропозиції</i>	<i>Суб’єкти взаємодії</i>	<i>Методичні рішення</i>
<i>Налагодження зворотного зв’язку</i>	ЗВО-роботодавець-	<i>Розробка регламентаційних документів на основі принципу взаємодоповнення та узгодженості дії</i>
	ЗВО-абітурієнт, студент	<i>Розробка технологічної карти дуального навчання для здобувача освіти</i>
	Роботодавець-здобувач освіти: відновлення інституту наставництва	<i>Типи наставництва – супервізія і неформальне; індивідуальне, залежно від особистого вибору та навчальної ситуації, застосування технік наставництва</i>

Продовження таблиці 1

<b>Методичний супровід проектів соціального партнерства</b>	Центр дуальної освіти у ЗВО-роботодавця	<i>Організаційно-методичне забезпечення навчально-виробничого процесу</i>
	Навчально-методичний центр професійно-технічної освіти-роботодавці-ЗВО-ЗЗСО	<i>Створення галузевих фахових рад, Ради соціального партнерства, Школи соціального підприємництва, Школи впровадження нових виробничих технологій; розробка навчальної програми наставництва "Модернізований педагогічний мінімум", Програми розвитку промислового туризму, регіонального фестивалю професій</i>

Таким чином, за умови налагодження зворотного зв'язку між ЗВО, роботодавцем і здобувачем освіти, методичного супроводу проектів соціального партнерства через упровадження важливих методичних змін і рішень можливо у найближчій перспективі досягнути значних позитивних результатів у реалізації дуальної освіти.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Соціальне партнерство з позиції вищої та професійно-технічної освіти – це система договірних відносин закладів освіти з роботодавцями, службами зайнятості, батьками, що дає змогу відслідковувати й адекватно реагувати на динаміку розвитку ринку праці, обсяги і структуру актуальних професій, поточні соціально-культурні пріоритети. Тобто соціальне партнерство як практичний механізм спільного використання ресурсів – навчально-матеріальної бази підприємства (дуальне навчання), лабораторій ЗВО (спільні науково-дослідницькі дії) сприяє оновленню професійних стандартів, освітніх програм із виробничих спеціальностей, залученню представників роботодавців до оцінки якості підготовки професійних кадрів. Співпраця в межах соціального партнерства розпочинається із проф-орієнтаційної роботи з учнями ЗЗСО, а

закінчується працевлаштуванням здобувачів освіти на постійні робочі місця. Управлінський аспект реалізації соціального партнерства у дуальній освіті добре відстежується у роботі методичного кабінету Навчально-методичного центру професійно-технічної освіти. Зокрема, Криворізькому кабінету НМЦ ПТО вдалося реалізувати елементи дуального навчання у ЗПО/ЗВО через методичний супровід проектів соціального партнерства: створення галузевих фахових рад, Ради соціального партнерства, Школи соціального підприємництва, Школи впровадження нових виробничих технологій та інше, що є практичними кроками з оновлення навчально-виробничої взаємодії, у центрі якої – кваліфікований фахівець із перспективою працевлаштування у вітчизняного роботодавця. Сформульовано такі пропозиції щодо забезпечення результативності дуальної освіти: налагодження зворотного зв'язку, методичний супровід проектів соціального партнерства. Перспективи подальших розвідок полягають у з'ясуванні можливостей та ризиків здобувача освіти за ДФЗО, ЗВО і роботодавців задля синхронізації сильних сторін дуального навчання у ЗВО, запитів виробничого сегменту й вибору студента на користь дуальної освіти.

### Список літератури:

1. Давліканова О. Пропозиції до Стратегії розвитку вищої освіти України на період 2021 – 2031 рр. щодо розвитку дуальної освіти / О. Давліканова //

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції “Дуальна форма здобуття освіти: успіхи та проблеми першого року запровадження пілотного проекту у закладах фахової передвищої освіти України”, 22 жовтня 2020 року,

Науково-методичний центр ВФПО. – Київ. – 2020. – С.9 – 11

2. Давліканова О., Іщенко Т., Чайковська А. Аналітичний звіт за результатами першого року проведення експерименту із запровадження пілотного проекту у закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (I етап, 2019–2020 н. р.) / О. Давліканова, Т. Іщенко, А. Чайковська. – Київ. – 2020. – С. 96. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16469.pdf>.

3. Довгенко Я., Яременко Л., Яременко Ю. Впровадження дуальної освіти у виші: переваги та ризики / Я. Довгенко, Л. Яременко, Ю. Яременко // Економіка та суспільство. – 2021. – Випуск №28. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/511/489>.

4. Верховна Рада України // Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2231>.

5. Зозуля Н. Партнерство – запорука успіху. З досвіду роботи Криворізького кабінету щодо реалізації проекту “Соціальне партнерство в дії” / Н. Зозуля. – Кривий Ріг. – 2020. С. 27. – Всеукраїнський методичний портал – дуальна освіта. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1i9LvzsYr5n...>

6. Кабінет Міністрів України // Концепція підготовки фахівців у вищій освіті за дуальною системою: прийнята 19.09.2018 р. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/konceptsiya-pidgotovkifahivciv-za-dualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti>

7. Коркуна І., Цільник О. Сучасні процеси розвитку дуальної освіти: запорука стабільності кадрового потенціалу / І. Коркуна, О. Цільник // Економіка праці, демографія, соціальна політика. – 2018. – Випуск 4 (132). – С. 90 – 94. – [електрон-

ний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://ird.gov.ua/sep/sep20184\(132\)/sep20184\(132\)\\_090\\_KorkunaO,KorkunaI,TsilnykO](http://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://ird.gov.ua/sep/sep20184(132)/sep20184(132)_090_KorkunaO,KorkunaI,TsilnykO).

8. Наказ МОН від 15.10.2019 р. № 1296 “Щодо запровадження пілотного проекту у закладах фахової передвищої та вищої освіти з підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти”. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodozaprovadzhenya-pilotnogo-proektu-u-zakladah-fahovoyi-peredvishoyi-tavishoyi-osviti-z-pidgotovki-fahivciv-za-dualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti>.

9. Результати онлайн опитування студентів НУВГП про переваги і недоліки дуальної форми здобуття освіти. – 2020. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nuwm.edu.ua/files/1283>

10. Хахула В. Дуальна форма здобуття вищої освіти: методологічні підходи та особливості організації підготовки студентів за спеціальністю 201 “Агрономія” / В. Хахула // За ред. О. Городецького. – Біла Церква. – 2019. – С. 25

## References:

1. Davlikanova, O. (2020), “Proposals for the Strategy for the Development of Higher Education of Ukraine for the period 2021-2031 regarding the development of dual education”, Collection of theses of the International scientific and practical conference “Dual form of obtaining education: successes and problems of the first year of the implementation of the pilot project in the institutions of vocational pre-higher education of Ukraine”, October 22, 2020, Scientific and Methodological Center of VFPO, Kyiv, pp. 9 – 11

2. Davlikanova, O., Ishchenko, T., Chaikovska, A. (2020), “Analytical report on the results of the first year of the experiment on the introduction of a pilot project in

institutions of vocational pre-higher and higher education for the training of specialists using the dual form of education” (I stage, 2019–2020 AD). Kyiv, p 96, available at: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16469.pdf>.

3. Dovhenko, Ya., Yaremenko, L., Yaremenko, Yu.(2021), “Implementation of dual education in higher education: advantages and risks”, *Economy and society*, p 28, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/511/489>.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), “Law of Ukraine “On Education” dated September 5, 2017”, available at: <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2231>.

5. Zozulya, N. (2020), “Partnership is the key to success. From the work experience of the Kryvyi Rih Cabinet regarding the implementation of the “Social Partnership in Action” project, Kryvyi Rih, p 27, All-Ukrainian methodological portal-dual education, available at: <https://drive.google.com/file/d/1i9LvzsYr5n>.

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), “The concept of training specialists in higher education under the dual system: adopted on September 19, 2018, available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/koncepciy-a-pidgotovkifahivciv-za-dualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti>.

7. Korkuna, I., Tsilnyk, O. (2018), “Modern processes of the development of dual education: the key to the stability of personnel potential”, *Labor economics, demography, social policy*, is. 4 (132), pp. 90 – 94, available at: [http://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://ird.gov.ua/sep/sep20184\(132\)/sep20184\(132\)\\_090\\_KorkunaO,KorkunaI,TsilnykO](http://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://ird.gov.ua/sep/sep20184(132)/sep20184(132)_090_KorkunaO,KorkunaI,TsilnykO).

8. Order of the Ministry of Education, Culture and Sports No. 1296 of 10/15/2019 “Regarding the introduction of a pilot project in professional pre-higher and higher education institutions for the training of specialists using a dual form of education”, available at: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodozaprovadzhennya-pilotnogo-proektu-u-zakladah-fahovoyi-peredvishoyi-tavishoyi-osviti-z-pidgotovki-fahivciv-za-dualnoyu-formoyu-zdobuttya-osviti>.

9. The results of an online survey of students of NUWNR about the advantages and disadvantages of a dual form of education. 2020. available at: <https://nuwm.edu.ua/files/1283>.

10. Khakhula, V. (2019), “Dual form of obtaining higher education: methodological approaches and peculiarities of the organization of training students in specialty 201 “Agronomy”, Under the editorship O. Horodetsky, Bila Tserkva, p. 25

*Стаття надійшла до редколегії 17.12.2022*

Володимир Бабаєв

доктор наук з державного управління, академік Міжнародної інженерної академії,  
заслужений будівельник України, професор, Ректор Харківського національного  
університету міського господарства імені О. Бекетова; Харків, Україна

*E-mail: office@kname.edu.ua*

## РЕЦЕНЗІЯ

**на монографію докторантки навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України, кандидатки наук з  
державного управління Мороз Світлани Анатоліївни “Забезпечення якості вищої  
освіти: механізми управління та практика їх використання”**

*Оцінювання актуальності обра-  
ного авторкою напрямку наукового  
пошуку.*

Закон України “Про вищу освіту”, так само як й інші пов’язані зі сферою вищої освіти нормативно правові акти (Закон України “Про освіту”; Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки”; Указ Президента України “Про вдосконалення вищої освіти в Україні” тощо) актуалізують проблематику забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти на рівні однієї з найбільш значущих, як безпосередньо для удосконалення державної політики у сфері вищої освіти, так й для забезпечення суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку держави в цілому. Враховуючи неабияку значущість якості вищої освіти для «підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях” (преамбула до Закону України “Про вищу освіту”), держава через норму статті 13 Закону України “Про вищу освіту” закріпила за центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, так само як й за іншими органами, до сфери управління яких належать ЗВО, повноваження щодо аналізу якості вищої освіти в ЗВО, а та-

кож визначила цей напрям на рівні однієї з основних функцій Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (стаття 18 Закону України “Про вищу освіту”). Виконання державою своїх повноважень щодо аналізу якості вищої освіти важко уявити без організації наукового та методичного забезпечення відповідного напрямку діяльності органів публічного управління та їхніх посадових осіб. Зазвичай, таке забезпечення здійснюється через відповідні за фокусом своєї уваги державні програми та ініційовані (заохочені) державою наукові дослідження (наприклад, через Національний фонд досліджень України або через систему державного фінансування науково-дослідних робіт та наукових заходів). Крім того, до інструментарію наукового та методичного забезпечення участі держави в аналізі якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти можуть бути віднесені “ініціативні науково-дослідні роботи”, як окремих вчених, так й наукових колективів. Підготовлена Мороз С. за результатами її дисертаційного дослідження монографія є одним із прикладів такої роботи, а отже, може вважатися затребуваною, з огляду на практичне спрямування сформульованих у її межах результатів, та актуальною, як за часом своєї появи (науковий дискурс не є переважаним науковими дослідженнями з проблематики якості вищої освіти), так й за обраним авторкою предметом науко-

вого пошуку (підвищення якості вищої освіти було ідентифіковано державою на рівні однієї з основних цілей розробки Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки).

*Загальна характеристика змісту монографії, її структури та загального рівня опрацювання наукової проблематики.*

Відповідно до фокусу наукової уваги монографії, об'єктом дослідження було обрано процес формування та реалізації держаної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні. У межах цього об'єкту авторка обирає предмет дослідження та формулює його через науково-прикладні проблеми використання та удосконалення механізмів управління забезпеченням якості вищої освіти в Україні. Таке формулювання є цілком вдалим, хоча предмет дослідження, на нашу думку, міг би бути доповненим акцентом на публічне управління, адже формулювання назв структурних підрозділів монографії, так само як й її текст, пов'язані з проблематикою саме "механізмів публічного управління", а не "механізмів управління". Таке наше зауваження не є принциповим, адже авторка у межах свого дослідження звертається зокрема й до проблематики менеджменту ЗВО, який за рівнем своєї актуалізації тяжіє саме до "механізмів управління".

Теоретико-методологічну основу викладеного у межах монографії дослідження становлять фундаментальні положення теорії державного управління, результати наукових пошуків вітчизняних та зарубіжних вчених із проблематики управління забезпеченням якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Під час організації наукового пошуку авторкою були використані методи: порівняльного аналізу (порівняння наукових позицій вчених щодо тлумачення змісту таких категорій як: "якість вищої освіти"; "комплексний механізм публічного управління"; "державна політика у сфері

освіти», «державна політика щодо забезпечення якості вищої освіти» тощо); метод аналізу та синтезу (з'ясування системи забезпечення якості вищої освіти, а також визначення її основних детермінант); формалізації (дослідження проблематики публічного управління забезпеченням якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти); системно-аналітичний метод (аналізу змісту нормативно-правових актів) тощо. Крім того, авторкою були використані інші загальнонаукові, спеціальні та конкретно-наукові методи наукового пізнання. Високий рівень використання авторкою методів наукового пізнання свідчить про неабиякий її професіоналізм та фаховість у розбудові наукових пошуків.

Наукова новизна сформульованих у монографії висновків розкривається через: 1) за рівнем наукової новизни "вперше" – обґрунтування необхідності вдосконалення механізмів призначення керівників ЗВО та укладання контрактів із науково-педагогічними працівниками в системі публічного управління забезпеченням якості вищої освіти (зміна механізму виборів керівника трудовим колективом ЗВО на механізм призначення керівника власником ЗВО; оформлення трудових відносин із науково-педагогічними працівниками через річний ефективний контракт); обґрунтування потенціалів механізму ліцензування та сертифікації професійної діяльності науково-педагогічних працівників для забезпечення якості вищої освіти (запровадження механізму індивідуального ліцензування та сертифікації професійної діяльності з надання послуг у системі вищої освіти) тощо; 2) за рівнем наукової новизни "удосконалено" – доповнення змісту теоретико-методологічних підходів до тлумачення феномену якості вищої освіти у межах наукового дискурсу галузі знань "Публічне управління та адміністрування"; розвиток структури та конкретизація елементів системи забезпечення якості вищої освіти, а також уточнення суб'єктно-об'єктного спряму-

вання публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти; формування пропозицій щодо структури комплексного механізму публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти та обґрунтування змісту його основних елементів; узагальнення та інтерпретація зарубіжного досвіду з використання механізмів публічного управління забезпеченням якості вищої освіти в європейському просторі вищої освіти тощо; 3) за рівнем наукової новизни “дістало подальший розвиток” – розвиток понятійно-категоріального апарату, який використовується під час розкриття сутності публічного управління забезпеченням якості вищої освіти; теоретико-методологічне підґрунтя щодо організації наукових пошуків у межах проблематики забезпечення якості вищої освіти; узагальнення практики використання механізмів публічного управління забезпеченням якості вищої освіти тощо. Кожен із цих напрямів наукової новизни було анонсовано авторкою як у змісті монографії (на рівні сформульованих до виконання завдань), так й у підсумкових висновках до нього (на рівні сформульованих узагальнень та пропозицій).

В монографії розглянуто теоретико-методологічні та науково-прикладні основи актуалізації проблематики механізмів публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні. Проведено темпорально-просторовий аналіз формування змісту феномену якості вищої освіти та надано характеристику основних елементів її системи. Систематизовано основні етапи становлення та розвитку системи забезпечення якості освітньої діяльності в Європейському просторі вищої освіти, а також визначено місце та роль держави на кожному з них. Висвітлено зміст системи та особливості розбудови структури забезпечення якості вищої освіти та конкретизовано детермінанти впливу на неї з боку держави. Сформульовано узагальнення щодо змісту комплексного механізму публічного

управління у сфері забезпечення якості вищої освіти. За результатами аналізу практики функціонування моделей забезпечення якості вищої освіти Фінляндії, Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії та Республіки Польща, опрацьовано рекомендації щодо удосконалення змісту механізмів публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні. Розглянуто зміст, принципи та особливості формування і реалізації державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні. Обґрунтовано потенціали механізмів ліцензування та сертифікації професійної діяльності науково-педагогічних працівників для забезпечення якості вищої освіти, а також запропоновано напрями вдосконалення механізмів призначення керівників ЗВО та укладання контрактів із науково-педагогічними працівниками в системі публічного управління забезпеченням якості вищої освіти.

Монографія буде корисною як для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, до сфери дослідницьких інтересів яких входить проблематика якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти, так і для фахівців-практиків, фокус професійної уваги яких зосереджено на вирішенні питань публічного управління функціонуванням систем забезпечення якості вищої освіти в Україні

*Зауваження та рекомендації.* Не зважаючи на достатньо високий науковий рівень підготовки змісту монографії, а також майстерне використання авторкою методів наукового пізнання у межах свого дослідження, окремі з напрямів актуалізації обраного предмету наукового пошуку, так само як і деякі з теоретично доступних для свого використання наукових методів залишилися без додаткової уваги дослідниці. На нашу думку, викладене у межах монографії дослідження могло б бути покращено за рахунок звернення авторки до питань соціологічного супроводу моніторингу якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти. Таке



звернення, наприклад, могло б мати форму з'ясування думки стейкхолдерів щодо якості вищої освіти, а також аналізу отриманих результатів. Використання авторкою методу опитування (наприклад у формі анкетування) та глибинного інтерв'ю (спілкування з експертами з приводу предмету наукової уваги) сприяло б розширенню інформаційно-аналітичної бази дослідження, а відповідно й позитивно відбилосся б на якості сформульованих узагальнень. Такі наші зауваження ніяким чином не зменшують загальної позитивної оцінки наукового рівня монографії та не ставить під сумнів якості сформульованих авторкою висновків.

*Висновки рецензента.* Монографія Мороз С. “Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання”:

– підготовлена на актуальну тему, формулювання якої авторкою корелюється із змістом (напрямами діяльності) більшості з програмних документів щодо держаної політики у сфері вищої освіти та забезпечення її якості;

– має високий теоретико-методологічний рівень опрацювання обраного предмету наукового пошуку та демонструє сформованість авторки як вченого, здатного до самостійного наукового пошуку та формулювання науково обґрунтованих та методологічно виважених висновків, які мають практичну і теоретичну цінність для галузі науки “Публічне управління та адміністрування”;

*Від редакційної колегії журналу “Теорія і практика управління соціальними системами” на час підготовки цього номеру журналу до друку монографія Мороз С. А. “Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання” була видана та надіслана до вказаних у списку*

– характеризується єдністю змісту та свідчить про особистий внесок авторки у науку, а саме – розв’язання важливої науково-прикладної проблеми щодо удосконалення змісту та практики використання механізмів публічного управління у сфері забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти в Україні;

– відповідає принципам академічної доброчесності та має достатній обсяг свого основного змісту (обсяг монографії відповідає встановленим для виконаних у галузі гуманітарних і суспільних наук монографій вимогам);

– містить узагальнені результати наукових досліджень авторки, які були оприлюднені нею в наукових працях (зміст окремих із підрозділів монографії було висвітлено у достатній, відповідно до вимог Наказу Міністерства освіти і науки України від 23.09.2019 р. № 1220 “Про опублікування результатів дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук”, кількості публікацій).

Враховуючи вище наведене рекомендуємо підготовлену Мороз Світланою Анатоліївною монографію “Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання” до друку, а сформульовані у її межах рекомендації – до вивчення та подальшого використання фахівцями.

*обов’язкової розсилки бібліотек України (ISBN 978-966-418-330-4; Мороз С. А. Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання: монографія / С. А. Мороз – Харків: НУЦЗУ, Львів: Видавництво ПП “Новий Світ-2000”, 2022. – 438 с.)*

**Alina Szyputevska-Porzynska**

PhD, doctor habilitatus, SGH Warsaw School of Economics Collegium of World Economy.  
Institute of International Economic Policy, Head of the International Financial Policy Unit;  
Warsaw, Poland  
ORCID: 0000-0003-0177-545X  
E-mail: [aszypu@sgh.waw.pl](mailto:aszypu@sgh.waw.pl)

## REVIEW

**Monograph “Quality Assurance in Higher Education: Governance Mechanisms and Practice of Their Application” (original title: *Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання*) by Ms. Svitlana Anatolyevna Moroz, the Candidate of Sciences in Public Administration**

The subject of this review is the monograph “Quality Assurance in Higher Education: Governance Mechanisms and Practice of Their Application” by Ms Moroz Svitlana Anatolyevna – the Candidate in Sciences in Public Administration.

The structure of the review is as follows:

1. Aim, research problem and the thesis
2. Research methods
3. Structure
4. Conclusion

1. The reviewed monograph is an example of a solidly prepared work, taking up an essential scientific problem, relevant in the context of research conducted by many academic centres around the world. The subject of the reviewed monograph is even more important in the era of tightened international cooperation in this field. It concerns in particular the cooperation on the European continent, also considered in the monograph, in the form of, inter alia, the European Higher Education Area. Quality assurance, the title subject, has been a priority under the Bologna process. The conviction about the importance of the topic also has a global dimension, as evidenced by one of the UN's current Sustainable Development Goals. Inclusive and quality education including higher education is considered to be one of the main vehicles of

sustainable development. Quality assurance in education, therefore, is not an end in itself. It is fundamental for the socio-economic and socio-political development of society. At the Bologna Follow-Up Group (BFUG) meeting, held in Strasbourg in April 2022, BFUG members, deciding to suspend the representation rights of the Russian Federation and Belarus in connection with Russia's invasion of Ukraine, referred to the “importance of education and educational cooperation for developing and strengthening stable, peaceful and democratic societies” (Statement of the BFUG on Consequences of the Russian Federation Invasion of Ukraine. 11/04/2022. <http://www.ehea.info/page-ADOPTION-OF-THE-STATEMENT>. Accessed on 25 Jun. 22).

The monograph, in line with the Author's goal, is to fill the gap in the Ukrainian research market in the field of the quality of higher education in the face of “the lack of lasting traditions in solving the problems of ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education” (Introduction). In particular, it is about identifying the challenges facing the public administration in the area of quality assurance of higher education in Ukraine. The Author of the thesis considers the implementation in Ukraine of licensing and certification mechanisms for professional research and teaching staff to ensure the quality of higher

education as justified, as well as the proposed directions for improving the mechanisms of appointing university managers and concluding contracts with scientific and pedagogical staff as part of the public quality management system of higher education. In the context of the above, it should be noted, that the subject of scientific research chosen by the Author is significant and practical. The title of the monograph and its aim have been formulated properly.

2. The Author used a range of research methods, appropriate to the formulated aim, namely analysis of comprehensive literature and source materials published by the international and national organisations and institutions, theoretical analysis concerning “quality assurance”, and the method of synthesis. Identification of the theoretical and applied foundations of higher education quality assurance was based on a spatial and temporal analysis of the development of the phenomenon of higher education quality and the characteristics of the main elements of its system. The research objective is verified based on literature studies, comparative analyses and considerations carried out in the reviewed monograph. The work systematises the main stages of the formation and development of the quality assurance system in the European Higher Education Area and specifies the role of the state. Attention is focused on the specificity of the development of the quality assurance structure in higher education and the determinants of the state’s influence on this system. The subject of generalisation is the mechanism of public governance in the sphere of ensuring the quality of higher education. Based on a comparative analysis of the functioning of higher education models in Finland, Great Britain, and Poland, the Author develops recommendations for the improvement of public administration mechanisms in the field of quality assurance of higher education in Ukraine.

3. The monograph consists of five chapters, an introduction, a conclusion, and a list of sources. Each chapter ends with the conclusions. According to the reviewer, it reflects the maturity of Autor’s scientific workshop and ability to conduct a thorough scientific investigation. The structure of the monograph is logical, well-balanced, and homogeneous. The chapters show that the Author operates the conceptual apparatus and possesses the ability to select information and present it properly.

Chapter 1. Theoretical and methodological foundations for researching the phenomenon of quality of higher education within the scope of scientific discourse on public administration This chapter can be considered an attempt to create a theoretical basis for the analysis of the quality of higher education in the context of the views of scientists, the content of post-Soviet scientific schools, and national documents and monitoring missions.

Chapter 2. Mechanisms of public governance of functioning and development of the quality assurance system of higher education The second chapter of the reviewed thesis studies the mechanisms of the functioning of public administration of the quality assurance system in higher education at the organisational and institutional level and presents dialectics of interconnections and content development, as well as a comprehensive administrative mechanism.

Chapter 3. Analysis of the content and practice of applying the mechanisms of public governance of quality assurance in higher education in the European Higher Education Area In the third chapter the specificity of the creation and development of the quality assurance system in the European Higher Education Area is described, as well as the role of the state in creation and operation of quality assurance mechanisms in higher education of three selected countries: Finland. the United Kingdom and Poland.

Chapter 4. State policy in the field of quality assurance of higher education The fourth chapter outlines state policy: the content of the phenomenon, the basic principles of its formation; the main elements of the state policy in the sphere of assuring quality in higher education.

Chapter 5. Improving the content and practice of implementing the mechanisms of public governance in the sphere of quality assurance in higher education in Ukraine The last chapter contains directions for improving the mechanisms of appointing university managers and concluding contracts with academic and pedagogical staff to ensure the quality of higher education and outlines the potential in this field for the licensing and certification of professional activity.

4. The reviewer assesses the monograph unequivocally positively. In particular, the subject of the work is important from a cognitive and practical perspective. The transparency of the work structure should be emphasised, which is the result of the logic of reasoning and editorial

**Від редакційної колегії журналу “Теорія і практика управління соціальними системами” на час підготовки цього номеру журналу до друку монографія Мороз С. А. “Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання” була видана та надіслана**

efforts. The advantage of the work is also the use of the comparative analysis method. The Author was able to use multi-threaded bibliography.

The Researcher’s maturity is also evidenced by the information about the presentation of some parts of the monograph to the scientific community during international scientific conferences and publishing studies in scientific publications.

The monograph will be useful for scientists, academics, and students, interested in the quality of educational activities of universities, as well as for experts-practitioners active in the domain of public governance ensuring the quality of higher education.

To sum up, Ms Svitlana Moroz’s monograph “Quality Assurance in Higher Education: Governance Mechanisms and Practice of Their Application” fully meets the substantive and formal requirements for such work. Therefore, I applied for the publication of this monograph and admission to the next stages of the degree procedure.

до вказаних у списку обов’язкової розсилки бібліотек України (ISBN 978-966-418-330-4; Мороз С. А. *Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання: монографія / С. А. Мороз – Харків: НУЦЗУ, Львів: Видавництво ПП “Новий Світ-2000”, 2022. – 438 с.)*

Наукове видання

Щоквартальний науково-практичний журнал

**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ**

**4'2022**

Редактор *О. В. Квасник*  
Комп'ютерна верстка *А. С. Голодна*

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення  
та радіомовлення України: Серія КВ №5212 від 18.06.2001 р.

Підп. до друку 14.03.2022 р. Формат 60x84 1/8. Папір офсетний.  
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк 5,2. Наклад 300 прим. 1-й з-д 1-68.  
Зам. № 68. Ціна договірна.

---

Видавець і видавництво  
Видавничий центр НТУ "ХПІ",  
вул. Кирпичова, 2, м. Харків-2, 61002

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5478 від 21.08.2017 р.