

УДК 37.07:005.95/96

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V35(2022)-06

Боришкевич І. І., кандидат економічних наук, викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID: 0000-0001-7508-6556

e-mail: iryna.boryshkevych@pnu.edu.ua

Якубів В. М., доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID: 0000-0002-5412-3220

e-mail: valentya.yakubiv@pnu.edu.ua

Григорук І. І., доктор філософії, доцент, доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID: 0000-0002-7945-9679

e-mail: iryna.hryhoruk@pnu.edu.ua

Розвиток лідерства та командування у діяльності закладів освіти

Анотація. У статті розглянуто важливість *soft skills* у діяльності керівників та працівників закладів освіти. Уточнено поняття «*hard skills*» та «*soft skills*». Здійснено порівняльну характеристику *hard skills* і *soft skills*. Встановлено, що лідерство та командування мають значний вплив на якість освіти та результати діяльності закладів освіти різних рівнів. Проаналізовано трактування та сутність понять «лідерство» та «командування» в освітній діяльності. Узагальнено результати соціологічного опитування керівників та працівників закладів освіти різних рівнів щодо стану та розвитку лідерства й командування. В опитуванні взяли участь 92 респонденти, які працюють в університетах, коледжах, професійних училищах, школах та закладах дошкільної освіти. За результатами проведеного опитування здійснено оцінку наявності лідерських якостей у працівників закладів освіти, оцінено лідерські якості за 5-бальною шкалою керівників закладів освіти, наявність неформального лідера у колективі, досліджено вплив лідерських якостей на кінцеві результати роботи, наявність командної роботи у професійній діяльності респондентів та відчуття команди. Наведено основні напрямки досягнення лідерства в освітній сфері та запропоновано способи побудови успішної команди в закладі освіти.

Ключові слова: *soft skills*; лідерство; командування; управління персоналом; заклад освіти.

Boryshkevych Iryna, Candidate of Economic Sciences, Lecturer of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Yakubiv Valentyna, Doctor of Economics, Professor, Vice-rector of Science, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Hryhoruk Iryna, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ivano-Frankivsk, Ukraine

Development of Leadership and Team Building in the Activities of Educational Institutions

Abstract. Introduction. Changes occurring in the political space of Ukraine, military actions, economic crisis have a significant impact on the activities of educational institutions of various levels, which require new approaches to management. In today's world, soft skills in addition to hard skills are gaining more and more importance in professional activities. Critical and creative thinking, emotional intelligence, time management, oratorical skills, flexibility, ability to solve problems, etc. are singled out among the important soft skills in educational activities. However, as scientific research and practical experience show, leadership and team building are the key ones, because in order to achieve high final results in education, an effective leader and a successful team are needed.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the development of leadership and team building in the activities of educational institutions, to evaluate their role and to find ways to solve existing problems.

Results. The importance of soft skills in the activities of managers and employees of educational institutions is considered. The concepts of "hard skills" and "soft skills" are clarified. A comparative characterization of hard skills and soft skills is carried out. The interpretation and essence of the concepts of "leadership" and "team building" in educational activity are analyzed. The results of a sociological survey of managers and employees of educational institutions of various levels regarding the state and

¹Стаття надійшла до редакції: 22.10.2022

Received: 22 October 2022

development of leadership and team building are summarized. Based on the results of the survey, the presence of leadership qualities among the employees of educational institutions is evaluated, the leadership qualities are evaluated according to a 5-point scale of the heads of educational institutions, the presence of an informal leader in the team, the influence of leadership qualities on the final work results, the presence of teamwork in the professional activities of the respondents and the feeling teams. The main ways of achieving leadership in the educational sphere are given and ways of building a successful team in an educational institution are suggested.

Conclusions. *In order to ensure the effective operation of educational institutions of various levels, considerable attention should be paid to the development of leadership and team building, which will enable the achievement of all set goals and formed missions. In the course of the conducted research, the positive influence of the leadership qualities of both the manager and the employees of educational institutions, as well as the presence of effective teams on the final results of activities, is established.*

Keywords: *soft skills; leadership; team building; HR management; educational institution.*

JEL Classification: *I20; J20; M12.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку освіти передбачають використання нових підходів до управління закладами освіти на основі інновацій та врахування особистісних навичок усіх учасників освітнього процесу. Керівникам та працівникам освітніх закладів недостатньо тільки володіти певним набором hard skills, а все більшої вагомості набувають soft skills, які відіграють чималу роль у кінцевих результатах діяльності. З одного боку, керівник повинен бути лідером та вміти побудувати успішну команду, з іншого боку – працівники також повинні розвивати у собі лідерський потенціал та вміти працювати у команді з метою ефективного використання усіх наявних ресурсів. Ефективні команди на чолі зі справжніми лідерами здатні впроваджувати зміни та покращувати діяльність закладів освіти. Це є свідченням того, що одними із найважливіших soft skills в освітній діяльності є саме лідерство та командування.

Дослідження, що були здійснені у різних країнах світу, вказують на те, що лідерство та командування прямо чи опосередковано впливають на якість освіти на різних рівнях. Звернення освіти до особистості, пошук інноваційних умов для її професійної самореалізації, воєнні дії та соціально-економічні перетворення в країні чітко загострили потребу у дослідженні питань лідерства та побудови успішної команди. Важливим фактором при цьому є підвищення конкурентоспроможності шляхом самонавчання та постійного розвитку. Лідерство та командування нерозривно пов'язані між собою, адже робота лідерів полягає, насамперед, в тому, щоб вести за собою команду односторонців, надихати їх, спільно досягати обраної місії. Основною проблемою розвитку лідерства та командування у діяльності закладів освіти є те, що часто через виконання оперативних і тактичних завдань, керівники залишаються просто менеджерами, а не лідерами, а працівники не є командою, що працює як єдине ціле.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі аспекти та проблеми розвитку лідерства та командування у діяльності закладів освіти розкриті у наукових працях вітчизняних та іноземних вчених: О. О. Біляковської, Н. П. Волкової, В. В. Горбунової, І. С. Даниленка, О. О. Долженкова, І. І. Драч, Г. І. Крижановської, С. А. Наход, Л. В. Пастух, Г. А.

Полякової, О. О. Сакалюк, Б. Салія, Т. В. Словіцької, М. В. Швардак, А. Prastiawan, I. Gunawan, A. Putra, D. Dewantoro, P. Cholifah, N. Nuraini, T. Rini, R. Pradipta, K. Raharjo, D. Prestiadi, E. Surahman, L. Olea, J. Fernando, A. Douglass, M. Bøe, J. Heikka, T. Kettukangas, K. Hognestad, S. Marasi та ін. Проте, нерозв'язаними залишаються питання напрямів розвитку як лідерства, так і командування у закладах освіти різних рівнів.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є здійснення аналізу розвитку лідерства та командування у діяльності закладів освіти, оцінка їх ролі та пошук напрямів розв'язання наявних проблем.

Основні результати дослідження. У професійному середовищі виокремлюють дві групи навичок, як для керівників, так і для працівників: hard skills та soft skills. Hard skills («тверді» навички) являють собою професійні, технічні навички, які можна продемонструвати, виміряти та які входять до посадових інструкцій працівників. Soft skills («м'які» чи «гнучкі» навички) являють собою такі навички, прояв яких складно виміряти та які дозволяють бути успішними незалежно від виду діяльності [1, с. 381]. До них можна віднести наступні: емоційний інтелект, критичне та креативне мислення, лідерство, командування, ораторська майстерність, тайм-менеджмент, адаптивність (гнучкість), вміння розв'язувати проблеми, навички міжособистісного спілкування, аналітичне мислення та інноваційність, стресостійкість, здатність до постійного навчання та інші. До прикладу, тайм-менеджмент дає можливість працівникам своєчасно виконувати покладені на них завдання, брати участь в управлінському процесі та постійно розвивати власний потенціал [2]. Сталого визначеного переліку soft skills не існує, по-перше, з кожним роком в умовах постійного розвитку з'являються нові soft skills, по-друге, для кожного виду діяльності пріоритетними є різні види soft skills. Таким чином, hard skills можна розглядати як базові компетентності, що являють собою інтеграцію професійних якостей, знань, досвіду та забезпечують високу результативність у процесі реалізації професійної діяльності. Soft skills передбачають такі компетенції, що полягають у спроможності та можливості співробітника організації діяти у мінливих

ситуаціях, опираючись на інтуїцію та власний досвід [3, с. 178].

Слід зазначити, що у XXI ст. внесок soft skills у професійну діяльність співробітників складно

переоцінити, часто він буває навіть вищим від внеску hard skills. Порівняльну характеристику «твердих» та «м'яких» навичок наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика hard і soft skills

Характеристика	Hard skills	Soft skills
Основа	Компетентність	Компетенції
Фундамент	Професійний досвід	Особисті цінності
Форма вираження	Кваліфікація, професійні знання	Моделі поведінки
Критичність	У короткостроковій поведінці	У довгостроковій поведінці
Термін розвитку	Відносно швидкий	Відносно повільний
Зусилля для досягнення результату	Менші з гарантованим результатом	Більші, результат не гарантований
Зворотній розвиток	У більшості не схильні до зворотного розвитку	При певних умовах схильні до зворотного розвитку

Джерело: сформовано авторами на основі матеріалів [4, с. 240].

І. І. Драч зазначає, що «у новій парадигмі управління закладом освіти лежить парадигма освітнього лідерства, що ґрунтується на принципі командності, а саме делегуванні влади та партнерства, застосування матричної (органічної) організаційної структури управління задля реалізації ефективної спільної діяльності та досягнення поставлених цілей» [5, с. 66]. На думку Г. А. Полякової та І. С. Даниленко «саме завдяки командному лідерству можна втілити сучасне ефективне управління, що зорієнтоване на співпрацю й продуктивність, підвищує професійні можливості кожного учасника освітнього процесу, реалізує принцип децентралізації та партисипативності. Основною ціллю командного лідерства є побудова, підтримка функціонування та розвиток таких умов, які в кінцевому результаті забезпечують підвищення продуктивності та результативності команди» [6, с. 16]. Таким чином, серед усього переліку soft skills на ринку, для закладів освіти у сучасних умовах одними із найважливіших є розвиток лідерства та командування.

Розглянемо деякі трактування поняття «лідерство» різними науковцями. І. М. Грищенко розглядає лідерство як «складний соціально-психологічний процес, що передбачає вплив особистого авторитету однієї людини на діяльність та поведінку членів колективу. Лідери володіють здатністю несвідомо викликати в інших людей відчуття прихильності й поваги» [7, с. 118]. М. В. Швардак трактує лідерство як «групове явище через неможливість існування лідера наодинці, без команди прихильників та послідовників. Лідерство є вужчим поняттям, ніж керівництво, проте діапазон використання лідерства є значно ширшим» [8, с. 295]. Лідерство містить в собі процес впливу на інших задля свідомої роботи у команді для досягнення поставлених цілей. Успіх та досягнення цілей закладу освіти залежать від ролі керівника як освітнього лідера, а заклад справді працюватиме добре, якщо лідер володітиме справжніми лідерськими якостями

[9, с. 438]. Лідерство включає в себе різні навички, що не впливають з індивідуального стану, проте пов'язані з динамікою розвитку організації, створюючи стратегічне позиціонування. Ідеї лідерства та навички керівників освітніх закладів є критично важливими факторами в удосконаленні освітніх та адміністративних процесів [10, с. 64].

Деякі вчені виокремлюють термін «педагогічне лідерство», під яким розуміють сукупність загальної педагогічної діяльності організації, що розподілена між працівниками та керівниками [11]. Педагогічне лідерство включає 3 основні категорії: організацію, сприяння ключовим сферам діяльності та мотивацію [12]. На думку Н. П. Волкової, С. А. Наход та Г. І. Крижановської «педагогічне лідерство – це спроможність викладача здійснювати позитивний вплив на особистісно-професійне становлення студентів, аспірантів, колег, а також спрямовувати їх до конструктивної діяльності, раціонального вирішення поставлених завдань, досягнення цілей за умови формування сприятливої психологічної атмосфери співпраці та співтворчості» [13, с. 33]. Для того, щоб відповідати сучасним вимогам до якості освіти, педагогічний працівник повинен бути не просто джерелом інформації та знань, а лідером у процесі набуття професійних і соціальних компетентностей учнів та студентів [14, с. 156]. Педагогу потрібно формувати в собі внутрішній стрижень професійного зростання та постійного самовдосконалення, що є підґрунтям для досягнення професіоналізму та лідерства [15, с. 54].

Таким чином, під лідерством в освітній діяльності розуміємо поведінку керівника чи педагогічного працівника, що може організувати інших людей у команду задля вирішення поставлених завдань та досягнення цілей, а також спроможний приймати принципово нові рішення для розвитку команди, показуючи власний приклад того, що розвиток можливий.

На наступному етапі розглянемо деякі трактування науковцями поняття «командоутворення». О. О. Долженков та О. О. Сакалюк розглядають командоутворення як «формування необхідних умов з метою розвитку навичок ефективної роботи у команді, побудову команди й вироблення командного духу, вміння працювати у команді, виявлення лідерів та створення атмосфери неформального спілкування» [16, с. 172]. На думку В. В. Горбунової, «командоутворення – це процес деяких конструктивних перетворень у невеликій групі, що приводять до її становлення як команди» [17]. Ж. О. Ремпель трактує процес командоутворення як такий, що «забезпечує перехід групи на значно вищий рівень згуртованості; як сукупність певних групових характеристик, що показує ступінь інтеграції групи; як спеціально організовані заходи, що направлені на підвищення групової згуртованості» [18, с. 193]. Як зазначає Л. В. Пастух, «командоутворення – це особливий метод управління колективом педагогів закладів освіти, що спрямований на побудову ефективної команди, учасники якої прагнуть досягти

спільної мети, взаємодоповнюють один одного та підтримують». Командоутворення базується на засадах компетентності, спільної відповідальності та рольової доцільності, а також воно дає можливість ефективно реалізовувати інтелектуальний та творчий потенціал педагогічних працівників [19]. Команда є групою осіб, що впливають один на одного, працюють спільно та взаємозалежно, а також несуть колективну відповідальність за виконання завдань й досягнення місії організації [20, с. 325].

Таким чином, командоутворення в освітній діяльності – це процес побудови успішної команди, що працює злагоджено та ефективно для досягнення поставлених цілей та місії закладу освіти, підтримуючи, мотивуючи й доповнюючи один одного.

Для дослідження лідерства та командоутворення у діяльності закладів освіти, було проведено соціологічне опитування керівників та працівників закладів освіти різних рівнів. В опитуванні взяли участь 92 респонденти, з яких 84,4 % – жінки та 15,6 % – чоловіки. Вік опитаних наведено на рис. 1.

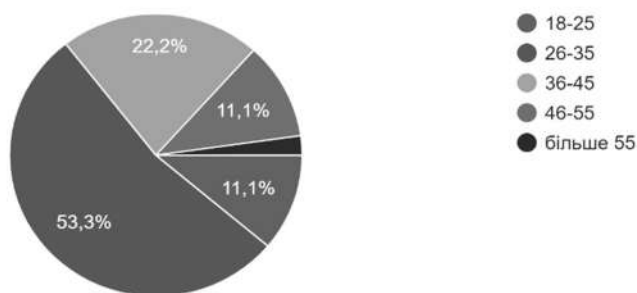


Рисунок 1 – Вік опитаних респондентів соціологічного дослідження

Джерело: результати соціологічного опитування

Як бачимо з рис. 1, найбільшу частину опитаних склали респонденти віком від 26 до 35 років (53,3 %), дещо меншу частину – віком від 36 до 45 років (22,2 %), віком від 18 до 25 років та від 46 до 55 років по 11,1 %, а також найменшу частину склали респонденти віком понад 55 років (2,2 відсотка).

В опитуванні взяли участь керівники та працівники університетів, коледжів, шкіл, закладів дошкільної освіти та вищих професійних училищ. Структура закладів освіти, у яких працюють респонденти наведена на рис. 2.

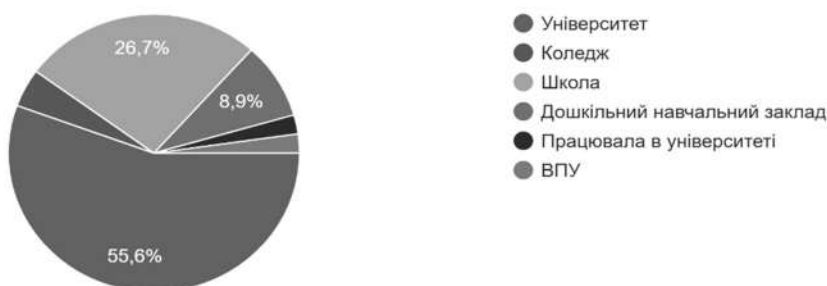


Рисунок 2 – Структура закладів освіти, у яких працюють респонденти

Джерело: результати соціологічного опитування

На запитання: «Чи вважаєте Ви себе лідером?», респондентів відповіли «ні», а інші – не дали чіткої відповіді (рис. 3). 71,1 % респондентів відповіли «так», 20 %

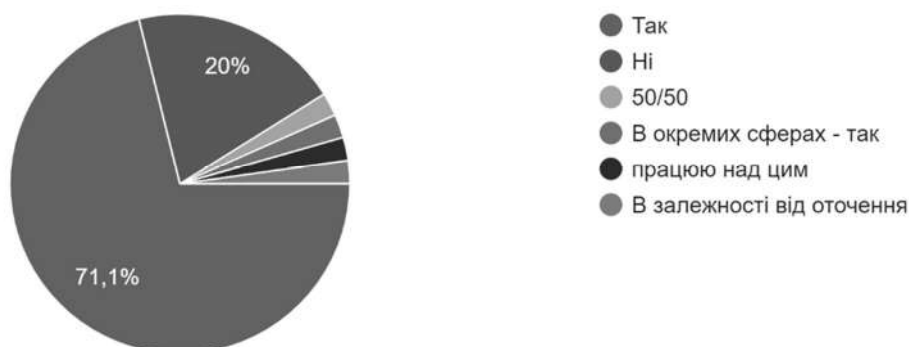


Рисунок 3 – Відповіді на запитання: «Чи вважаєте Ви себе лідером?»

Джерело: результати соціологічного опитування

На запитання: «Як Ви думаєте, лідерами народжуються чи стають?», 64,4 % респондентів відповіли «стають», 15,6 % респондентів відповіли «народжуються», а інші – поєднання обох відповідей (рис. 4).



Рисунок 4 – Відповіді на запитання: «Як Ви думаєте, лідерами народжуються чи стають?»

Джерело: результати соціологічного опитування

На запитання: «Яким чином Ви розвиваєте свої лідерські якості?», найбільша кількість респондентів відповіли, що:

- 1) відвідують курси, тренінги, майстер-класи, форуми тощо;
- 2) читають бізнес-літературу;
- 3) щодня роблять саморефлексію та оцінюють себе;
- 4) проходять різні психологічні тести.

Як зазначає М. В. Швардак, для того, щоб стати лідером в освітній діяльності потрібно працювати у таких напрямках:

- 1) розвивати риси особистості, що забезпечують лідерську поведінку;
- 2) вдосконалювати ключові навички лідера;
- 3) підвищувати ситуаційну компетентність, тобто вміти розв'язувати професійні та міжособистісні проблеми;
- 4) формувати імідж надійного лідера, який здатний привести свою команду до успіху [8, с. 300].

На запитання: «Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?», 55,6 % респондентів відповіли «так», 37,8 % респондентів відповіли «ні», а решту дали інші відповіді (рис. 5).



Рисунок 5 – Відповіді на запитання: «Чи вважаєте Ви свого керівника лідером?»

Джерело: результати соціологічного опитування

Лідерські якості свого керівника за 5-бальною шкалою респонденти оцінили у наступному співвідношенні: 27,3 % – 5, 36,4 % – 4, 15,9 % – 3, 6,8 % – 2, 4,5 % – 1 та 9,1 % – 0. Як бачимо, є значна потреба у розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти.

На запитання: «Чи є у Вашому колективі неформальний лідер?», 53,3 % респондентів відповіли «так» і 46,7 % респондентів відповіли «ні».

Формальний лідер є обраним за посадою, а неформальний лідер не займає керівної посади, проте посідає особливе становище у команді завдяки певній моделі поведінки, особистісним якостям та життєвому досвіду. Лідерами можуть бути різні працівники у різних ситуаціях функціонування колективу. Вони проявляють свої лідерські якості та їх помічають інші [21, с. 307].

На запитання: «Яким чином лідерські якості допомагають у роботі?», найбільша кількість респондентів дали наступні відповіді:

- 1) вміння створити успішну команду;
- 2) вміння заряджати пристрасстю та мотивувати своїх послідовників;
- 3) прагнення до постійного розвитку та готовність до змін;
- 4) здатність приймати правильні рішення;
- 5) вміння показати людині правильний шлях і як дійти до нього;
- 6) вміння ставати джерелом натхнення;
- 7) вміння аналітично мислити.

На наступному етапі було досліджено наявність командної роботи у професійній діяльності респондентів. 48,9 % опитаних респондентів вважають, що працюють у команді, а 51,1 % респондентів – не вважають колектив, у якому вони працюють справжньою командою (рис. 6).

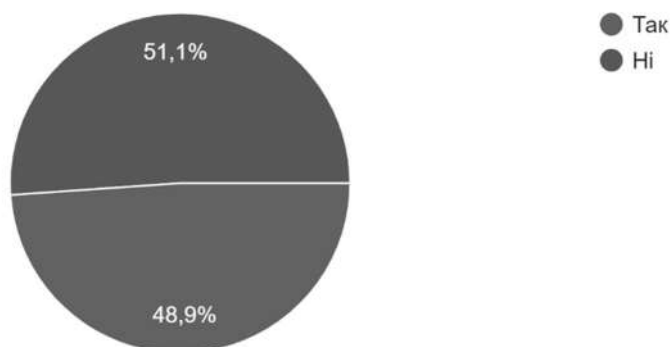


Рисунок 6 – Відповіді на запитання: «Чи вважаєте Ви колектив, у якому працюєте справжньою командою?»

Джерело: результати соціологічного опитування

На запитання: «Чи працює Ваш керівник над командоутворенням?», 55,6 % респондентів дали

відповідь «так», а 44,4 % респондентів відповіли «ні» (рис. 7).

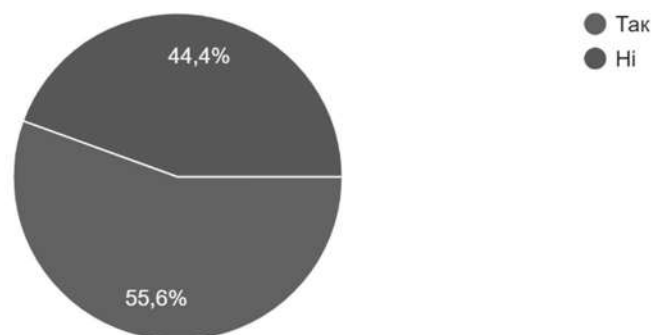


Рисунок 7 – Відповіді на запитання: «Чи працює Ваш керівник над командоутворенням?»

Джерело: результати соціологічного опитування

Підсумовуючи результати другої частини опитування, до заходів, які дозволять лідеру сформувати ефективну команду в освітній діяльності, можемо віднести наступні:

- 1) формування корпоративної культури та сприяння розвитку кожного працівника команди;
- 2) організація спільних навчань та проведення корпоративних заходів;
- 3) постановка чітких цілей перед учасниками команди;
- 4) формування справедливого мотиваційного механізму;
- 5) спільне обговорення та розв'язання наявних проблем закладу освіти на засадах довіри та партнерства;
- 6) передбачення спільної відповідальності команди за результати діяльності та досягнення поставлених цілей;
- 7) систематично вдосконалювати комунікацію всередині команди та підвищувати рівень взаєморозуміння між членами команди.

Висновки. Серед усього переліку soft skills для закладів освіти одними із найважливіших є лідерство та командоутворення. В освітній сфері життєво важливо сформувати таку культуру, яка забезпечить формування лідерських якостей не тільки у керівників, але й у працівників. Також, не менш важливим є командне лідерство, що веде до розвитку освітнього середовища закладу освіти. Метод командоутворення дозволяє сформувати таку команду, що уможливує ефективне використання потенціалу кожного працівника і, як наслідок, забезпечує досягнення усіх поставлених цілей та визначеної місії закладу освіти. В цілому розвиток лідерства та командоутворення забезпечують більш ефективне управління закладом освіти на засадах інноваційності та партнерства в умовах невизначеності та постійних змін.

Література:

1. Махначова Н. М., Мідляр А. К. «Soft skills» керівника підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 380-383.
2. Боришкевич І. І., Жук О. І., П'ятничук І. Д. Використання основних інструментів тайм-менеджменту задля підвищення особистої ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876> (дата звернення : 27.08.2022 р.).
3. Біляковська О. О. «Soft skills» як необхідна складова якісної професійної підготовки майбутнього вчителя. *Prace naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie. Rocznik polsko-ukrainski. Częstochowa*. 2018. Т. 20. С. 175-186.
4. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. С. 239-242.
5. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *ScienceRise*. 2015. № 2(1). С. 63-67.
6. Полякова Г. А., Даниленко І. С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. 2020. Вип. 92. С. 14-20.
7. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116-119.
8. Швардак М. В. Технологія лідерства в умовах закладу загальної середньої освіти. *Духовність особистості : методологія, теорія і практика*. 2021. 1(100). С. 292-305.
9. Prastiawan A., Gunawan I., Putra A., Dewantoro D., Cholifah P., Nuraini N., Rini T., Pradipta R., Raharjo K., Prestiadi D., Surahman E. School Leadership Skills in Educational Institutions. *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*. 2020. pp. 438-441. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.085>.

10. Olea L., Fernando J. Leadership skills of managers of educational institutions. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*. 2022. Vol. 6. No. 2. pp. 64-75.
11. Douglass A. Leadership for quality early childhood education and care. *OECD Education Working Papers*. 2019. No. 211, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en>
12. Bøe M., Heikka J., Kettukangas T., Hognestad K. Pedagogical leadership in activities with children – A shadowing study of early childhood teachers in Norway and Finland. *Teaching and Teacher Education*. 2022. Vol. 117. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103787>
13. Волкова Н. П., Наход С. А., Крижановська Г. І. До питання про лідерські якості викладача закладу вищої освіти та шляхи їх розвитку в умовах аспірантури. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля*. 2019. № 2. С. 30-39.
14. Салій Б. Система лідерства в системі освіти України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 152-156. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-152-156>
15. Boryshkevych I. Development of Pedagogical Staff as an Integral Element of Forming a Positive Image of an Educational Institution. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2021. Vol. 8. № 3. P. 52-59.
16. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 10. Т. 2. С. 171-176.
17. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
18. Ремпель Ж. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць*. 2015. № 2(8). С. 192-198.
19. Пастух Л. В. Командоутворення як важливий напрям управління закладами загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа». *Актуальні проблеми психології*. 2020. Т. 1. Вип. 57. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i57/9.pdf> (дата звернення: 28.08.2022).
20. Marasi S. Team-building: Developing Teamwork Skills in College Students Using Experiential Activities in a Classroom Setting. *Organization Management Journal*. 2019. Vol. 16. No. 4. pp. 324-337. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1662761>
21. Словіцька Т. В. Сутність феноменів керівництва та лідерства. *Університетські наукові записки*. 2010. № 3(31). С. 306-312.

References:

1. Makhnachova, N. M. & Midliar, A. K. (2017). «Soft skills» of the head of the enterprise. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 17, 380-383 [in Ukrainian].
2. Boryshkevych, I. I., Zhuk, O. I. & Piatnychuk, I. D. (2020). Using basic time management tools to increase personal efficiency. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7876> [in Ukrainian].
3. Biliakovs'ka, O. O. (2018). "Soft skills" as a necessary component of quality professional training of the future teacher. *Prace naukowe Akademii im. J. Długoszawa Częstochowie. Rocznik polsko-ukrainski. Częstochowa*, 20, 175-186 [in Ukrainian].
4. Dluhunovych, N. A. (2014). Soft skills as a necessary component of training IT specialists. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, 6, 239-242 [in Ukrainian].
5. Drach, I. I. (2015). Leadership and teamwork in the management of an educational institution. *ScienceRise*, 2(1), C. 63-67 [in Ukrainian].
6. Poliakova, H. A. & Danylenko, I. S. (2020). Development of team leadership in the educational environment of an educational institution. *Zbirnyk naukovykh prats' «Pedahohichni nauky»*, 92, 14-20 [in Ukrainian].
7. Hryshenko, I. M. (2015). Leadership as a group management phenomenon. *Investytsii : praktyka ta dosvid*, 10, 116-119 [in Ukrainian].
8. Shvardak, M. V. (2021). Technology of leadership in the conditions of an institution of general secondary education. *Dukhovnist' osobystosti: metodohiia, teoriia i praktyka*, 1(100), 292-305 [in Ukrainian].
9. Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A., Dewantoro, D., Cholifah, P., Nuraini, N., Rini, T., Pradipta, R., Raharjo, K., Prestiadi, D. & Surahman, E. (2020). School Leadership Skills in Educational Institutions. *Proceedings of the 6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)*, 438-441. doi: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.085> [in English].
10. Olea, L. & Fernando, J. (2022). Leadership skills of managers of educational institutions. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*, 6(2), 64-75 [in English].
11. Douglass, A. (2019). Leadership for quality early childhood education and care. Paris : OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/6e563bae-en> [in English].
12. Bøe, M., Heikka, J., Kettukangas, T. & Hognestad, K. (2022). Pedagogical leadership in activities with children – A shadowing study of early childhood teachers in Norway and Finland. *Teaching and Teacher Education*, 117. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103787> [in English].
13. Volkova, N. P., Nakhod, S. A., Kryzhanovs'ka, H. I. (2019). To the question of the leadership qualities of a teacher of a higher education institution and the ways of their development in the conditions of postgraduate studies. *Visnyk Universytetu imeni Al'freda Nobelia*, 2, 30-39 [in Ukrainian].
14. Salij, B. (2022). Leadership system in the education system of Ukraine. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(66), 152-156. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-152-156> [in Ukrainian].
15. Boryshkevych, I. (2021). Development of Pedagogical Staff as an Integral Element of Forming a Positive Image of an Educational Institution. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 8(3), 52-59. Doi : <https://doi.org/10.15330/jpnu.8.3.52-59> [in English].
16. Dolzhenkov, O. O. & Sakaliuk, O. O. (2019). Team building as a team management method in an educational institution. *Innovatsijna pedahohika*, 10(2), 171-176 [in Ukrainian].
17. Horbunova, V. V. (2014). Psykholohiia komandotvorennia: tsinnisno-rol'ovyj pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
18. Rempel', Zh. O. (2015). Conceptual approaches to understanding the phenomenon of "team building". *Problemy suchasnoi psykholohii: zb. nauk. prats'*, 2(8), 192-198 [in Ukrainian].

19. Pastukh, L. V. (2020). Team building as an important direction of management of general secondary education institutions in the context of the implementation of the “New Ukrainian School” concept. *Aktual'ni problemy psykholohii*, 1(57). Retrieved from <http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i57/9.pdf> [in Ukrainian].
 20. Marasi, S. (2019). Team-building: Developing Teamwork Skills in College Students Using Experiential Activities in a Classroom Setting. *Organization Management Journal*, 16(4), 324-337. doi: <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1662761> [in English].
 21. Slovits'ka, T. V. (2010). The essence of management and leadership phenomena. *Universytets'ki naukovi zapysky*, 3(31), 306-312 [in Ukrainian].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License