

ТЕОРІЯ НАВЧАННЯ

УДК 378.011.3-051:316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/2412-9208-2026-2-178-186>

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE HIGHER EDUCATION ENVIRONMENT

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗВО

Oksana SHELEVER,
Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor at the
Department of Psychology,
Uzhhorod National University
3, Narodna Sq., Uzhhorod, 88000,
Ukraine

Оксана ШЕЛЕВЕР,
кандидатка педагогічних наук,
доцентка, доцентка кафедри
психології,
ДВНЗ «Ужгородського
національного університету»
пл. Народна 3, м. Ужгород, 88000,
Україна

oksana.shelever@uzhnu.edu.us
<https://orcid.org/0000-0003-2200-5382>

ABSTRACT

In this study, the author analyses the theoretical and methodological foundations of the development of pedagogical leadership in the context of the transformation of the educational environment in higher education institutions, and explores the nature and significance of critical thinking as an integrative factor in effective leadership by teaching staff. Particular attention is paid to substantiating the productive synergy between pedagogical leadership and critical thinking, which ensures the intellectual dynamism of the educational process, improves its quality, strengthens motivation for learning, and fosters the inner integrity of all members of the academic community. The relevance of the study stems from the profound transformational processes in the higher education system, driven by digitalisation, globalisation, social crises and military challenges. In these conditions, pedagogical leadership emerges as a key factor in ensuring the sustainability and competitiveness of higher education institutions, whilst critical thinking is a necessary condition for making informed managerial and pedagogical decisions, fostering academic freedom, and developing a democratic culture. The research methodology employed is based on systemic, competence-based and interdisciplinary approaches, which have enabled a comprehensive understanding of the phenomenon under study. It is noted that pedagogical leadership and critical thinking have a productive synergy that contributes to the creation of an open, cognitive-communicative educational environment focused on developing learners' intellectual

autonomy, reflectiveness and responsibility. The development of this interaction should be a systematic and purposeful process, involving the introduction of facilitative teaching models, problem-based learning, reflective practices, the development of media literacy and the creation of a collaborative academic environment. The study found that the development of pedagogical leadership contributes to improving the quality of educational services, fostering an innovative educational environment and ensuring the sustainable development of higher education institutions.

Key words: *educational leadership, critical thinking, higher education institutions, educational environment, educational transformation, competence-based approach, educational innovation.*

Вступ. Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими стрімким технологічним прогресом, глобалізаційними змінами та соціальними викликами, зокрема наслідками воєнних дій і кризових явищ. Ці фактори суттєво впливають на функціонування закладів вищої освіти, змінюючи їхні організаційні, педагогічні та ціннісні орієнтири. У таких умовах особливого значення набуває проблема формування педагогічного лідерства як ключового чинника забезпечення якості освіти, інноваційного розвитку та стійкості освітніх інституцій. В умовах трансформації освітнього простору потреба в педагогічному лідерстві, інтегрованому з критичним мисленням, набуває не лише актуального, а й екзистенційного значення. Освіта вже не може функціонувати як середовище механічного відтворення знань; вона повинна виступати простором вільного інтелектуального пошуку, демократичного діалогу та формування відповідального громадянства. Саме критично мислячий педагогічний лідер здатен забезпечити реалізацію цієї місії, створюючи умови для інтелектуальної безпеки, адаптації до невизначеності і розвитку інноваційних освітніх практик.

Науковцями [1; 2] педагогічне лідерство в сучасному закладі вищої освіти розглядається як багатовимірний феномен, що поєднує управлінські, комунікативні, ціннісно-орієнтаційні та інноваційні аспекти професійної діяльності викладача. Воно передбачає здатність ініціювати та впроваджувати освітні зміни, сприяти професійному розвитку учасників освітнього процесу, формувати партнерське академічне середовище та забезпечувати ефективну взаємодію між усіма його суб'єктами. Водночас інтеграція критичного мислення в структуру педагогічного лідерства виступає необхідною умовою для прийняття обґрунтованих рішень, адаптації до невизначеності та протидії інформаційним і соціальним викликам.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення і концептуалізації засад формування педагогічного лідерства в умовах трансформації освітнього середовища закладів вищої

освіти. Розроблення відповідних концептуальних підходів сприятиме підвищенню ефективності управління освітніми процесами, зміцненню демократичних цінностей і забезпеченню сталого розвитку системи вищої освіти України.

На сучасному етапі розвитку педагогічної науки проблема педагогічного лідерства посідає провідне місце в науковому дискурсі та є предметом ґрунтовних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, вагомий внесок у теоретичне осмислення цього феномену зробили О. Пометун, О. Лобода, О. Дженджеро [2], К. Сіренко, С. Нестуля [5] та ін. У працях зазначених науковців розкриваються різні аспекти педагогічного лідерства, зокрема його концептуальні засади, функції та структурні компоненти, роль у забезпеченні якості освітнього процесу, розвитку професійної компетентності викладачів і формуванні інноваційного освітнього середовища.

Дослідження О. Пометун акцентують увагу на взаємозв'язку педагогічного лідерства з розвитком критичного мислення та впровадженням інноваційних освітніх технологій. У наукових розвідках О. Лободи та О. Дженджеро розглядаються управлінські та організаційні аспекти лідерства в системі вищої освіти, зокрема питання стратегічного розвитку освітніх інституцій і підготовки педагогічних кадрів. Праці К. Сіренко присвячені дослідженню лідерських компетентностей викладачів, їхньої здатності до ініціювання освітніх змін, формування партнерської взаємодії в академічному середовищі та забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та концептуалізації засад формування педагогічного лідерства в умовах трансформації освітнього середовища закладів вищої освіти, з урахуванням впливу цифровізації, соціальних викликів і воєнного контексту, а також у визначенні ролі критичного мислення як ключового чинника ефективної лідерської діяльності викладача. З мети статті формуємо наступні завдання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до трактування поняття «педагогічне лідерство» в контексті розвитку вищої освіти.
2. Визначити особливості трансформації освітнього середовища закладів вищої освіти під впливом цифровізації та соціальних викликів, зокрема воєнного стану.
3. Обґрунтувати роль критичного мислення як складової педагогічного лідерства та чинника забезпечення якості освітнього процесу.
4. Окреслити концептуальні засади формування педагогічного лідерства викладачів у сучасних умовах функціонування ЗВО.

Методи та методи дослідження. Використана методологія дослідження ґрунтується на системному, компетентнісному, міждисциплінар-

ному підходах, що забезпечили комплексне осмислення досліджуваного феномену. Застосовано методи теоретичного аналізу та синтезу наукових джерел, порівняння, узагальнення, концептуального моделювання та саморефлексії педагогічного досвіду, що дозволить визначити сутнісні характеристики педагогічного лідерства, окреслити його структурні компоненти.

Результати та дискусії. Упродовж останніх років у вітчизняному освітньому просторі спостерігаються суттєві трансформаційні зміни, що зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління та організації діяльності закладів вищої освіти. Ці процеси пов'язані з оновленням законодавчо-нормативної бази, зростанням вимог сучасного ринку праці до підготовки висококваліфікованих фахівців, а також із потребою формування у випускників здатності до швидкої адаптації в умовах динамічних соціально-економічних змін. Додатковими чинниками стали глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19 та воєнний стан, які спричинили активний перехід до дистанційних і змішаних форм навчання і актуалізували питання забезпечення якості освітніх послуг. Зазначені трансформації зумовили необхідність формування нової парадигми управління освітнім середовищем ЗВО, у центрі якої перебуває педагогічне лідерство. Автори дослідження [5] зазначають, що сучасний викладач і освітній менеджер виступає не лише організатором освітнього процесу, а й агентом змін, здатним ініціювати інновації, забезпечувати ефективну комунікацію та сприяти розвитку академічної спільноти. Саме тому педагогічне лідерство розглядається як ключовий чинник підвищення якості вищої освіти, забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах трансформації освітнього середовища. У сучасних умовах трансформації системи вищої освіти освітнє середовище дедалі частіше розглядається як когнітивно-комунікативний і соціокультурний простір, у межах якого відбувається інтенсивна міжособистісна взаємодія, передача культурного капіталу та формування самосвідомості здобувачів освіти. Такий підхід узгоджується з положеннями Закону України «Про освіту» (2017) [4] та Закону України «Про вищу освіту» (2014) [3], які акцентують увагу на розвитку особистості, формуванні компетентностей і забезпеченні академічної свободи. Крім того, ідеї створення відкритого та демократичного освітнього простору відображені у документах Європейського простору вищої освіти (EHEA) та Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в ЄПВО (ESG, 2015) [7].

У такому середовищі педагогічне лідерство виходить за межі традиційного управлінського розуміння і постає як каталізатор розвитку інтелектуальної автономії здобувачів освіти. Освітнє середовище,

сформоване критично мислячим педагогом-лідером, характеризується відкритістю до діалогу, підтримкою самовираження, готовністю до рефлексії та перегляду усталених позицій. Це сприяє підвищенню мотивації до навчання, розвитку академічної доброчесності та стимулює професійне саморозвиток студентів.

Критичне мислення у структурі педагогічного лідерства виконує функцію не лише інтелектуального інструменту, але й інтегративного механізму, що поєднує аналітичну діяльність, педагогічну етику, управлінські компетентності та комунікативну чутливість. Відповідно до рекомендацій UNESCO та Європейської Рамки ключових компетентностей для навчання впродовж життя (2018), здатність до критичного осмислення інформації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, формування проблемних запитань і прийняття обґрунтованих рішень є необхідною умовою ефективної професійної діяльності педагога.

Узагальнюючи зазначене, критичне мислення набуває функції управління не лише змістом освітнього процесу, а й логікою професійної діяльності самого викладача, забезпечуючи його здатність до стратегічного бачення, адаптації до змін та впровадження інновацій у діяльність закладів вищої освіти. Це визначає педагогічне лідерство як ключовий чинник сталого розвитку сучасного освітнього середовища.

Синергія педагогічного лідерства і критичного мислення набуває реального втілення за умови створення відповідного освітнього середовища, яке стимулює інтелектуальну автономію здобувачів освіти, їхню активну пізнавальну діяльність і здатність до усвідомленого прийняття рішень. Така взаємодія забезпечує формування демократичної академічної культури та підвищує ефективність освітнього процесу. Зазначена синергія можлива за таких умов:

- Використання фасилітаційної моделі викладання, за якої викладач виступає не лише транслятором знань, а й модератором та наставником пізнавальної діяльності здобувачів освіти, створюючи умови для їхньої самостійності, ініціативності і відповідальності за результати навчання.

- Активне впровадження проблемно-орієнтованого навчання, що передбачає роботу студентів з реальними, складними і неоднозначними ситуаціями, які потребують глибокого критичного аналізу, аргументації та прийняття обґрунтованих рішень.

- Ініціювання рефлексивних практик, зокрема використання портфоліо, щоденників самооцінювання та інших інструментів саморефлексії, що сприяють усвідомленню здобувачами власного освітнього поступу і розвитку метакогнітивних умінь.

- Формування відкритого діалогічного освітнього середовища, у якому заохочується академічна дискусія, толерантність до різних

точок зору та культура аргументованого обміну ідеями, що сприяє розвитку критичного мислення та лідерських якостей.

– Інтеграція цифрових технологій та медіаграмотності в освітній процес, що забезпечує здобувачам можливість аналізувати інформацію з різних джерел, оцінювати її достовірність і ефективно використовувати цифрові інструменти для навчання та професійної діяльності.

– Застосування компетентісно орієнтованого оцінювання, яке передбачає використання автентичних завдань, кейс-методів і проектної діяльності, спрямованих на перевірку здатності студентів до критичного аналізу, самостійного мислення та прийняття рішень у професійно значущих ситуаціях.

В результаті проведеного педагогічного дискурсу, який базувався на основі аналізу наукових джерел та саморефлексії досвіду, встановлено, що формування педагогічного лідерства викладачів у сучасних умовах функціонування закладів вищої освіти потребує системного підходу, який враховує трансформаційні процеси в освіті, цифровізацію, соціальні виклики та європейські орієнтири розвитку вищої освіти. На цій основі виокремлено наступні концептуальні засади:

1. Ціннісно-аксіологічна. Передбачає орієнтацію педагогічного лідерства на гуманістичні та демократичні цінності, академічну добросесність, соціальну відповідальність і повагу до особистості здобувача освіти. Викладач-лідер виступає носієм культурних і моральних орієнтирів, сприяючи формуванню етичного та безпечного освітнього середовища.

2. Компетентісна. Спрямована на розвиток професійних, управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей викладача. Педагогічний лідер має володіти здатністю до стратегічного мислення, прийняття обґрунтованих рішень та ефективного управління освітніми змінами.

3. Інноваційно-цифрова. Передбачає готовність викладача до впровадження інноваційних педагогічних технологій і використання цифрових інструментів у навчальному процесі. Це забезпечує модернізацію освітнього середовища, підвищення якості освітніх послуг та відповідність сучасним викликам інформаційного суспільства.

4. Рефлексивна. Ґрунтується на розвитку критичного мислення та рефлексії як ключових характеристик педагогічного лідерства. Викладач-лідер здатний аналізувати власну діяльність, оцінювати ефективність прийнятих рішень, адаптуватися до змін і стимулювати здобувачів освіти до самостійного мислення.

5. Комунікативна. Відображає необхідність побудови суб'єкт-суб'єктної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Педагогічний лідер сприяє розвитку академічного партнерства, командної роботи, ефективної комунікації та культури діалогу в освітньому середовищі.

6. Стратегічно-управлінська. Передбачає здатність викладача до стратегічного бачення розвитку освітнього середовища, ініціювання та реалізації змін, управління освітніми проєктами та забезпечення сталого розвитку закладу вищої освіти. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до освітнього менеджменту та лідерства.

Висновки. У процесі дослідження теоретично обґрунтовано концептуальні засади формування педагогічного лідерства викладачів у контексті трансформації освітнього середовища закладів вищої освіти. Проаналізовано сучасні наукові підходи до розуміння педагогічного лідерства, визначено його взаємозв'язок із критичним мисленням та окреслено вплив соціальних і технологічних викликів на розвиток лідерських компетентностей викладача. Встановлено, що ефективне педагогічне лідерство ґрунтується на ціннісно-аксіологічній, компетентнісній, інноваційно-цифровій, рефлексивній, -комунікативній та стратегічно-управлінській засадах. Узагальнюючи результати аналізу, дійдемо висновку, що педагогічне лідерство виступає ключовим чинником забезпечення якості освітнього процесу, розвитку інтелектуальної автономії здобувачів освіти та підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Його формування сприяє створенню відкритого, демократичного й інноваційного освітнього середовища, здатного ефективно реагувати на сучасні суспільні виклики та забезпечувати сталий розвиток системи вищої освіти.

Література

1. Вовк С. Педагогічне лідерство і критичне мислення: синергія в освітньому середовищі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2025. Вип.88(1). С. 308–312. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/88-1-44>
2. Дженджеро О., Сіренко К. Педагогічне лідерство як рушійна сила освітніх змін у сучасному зво. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, (February 14, 2025; Marseille, France). 2025. С. 187–191.
3. Закон України «Про вищу освіту» (2014). Про вищу освіту : Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Закон України «Про освіту» (2017) Про освіту : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Нестуля С.І., Нестуля О.О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
6. Савченко Л. Розвиток ціннісних аспектів педагогічного лідерства у закладах загальної середньої освіти засобами проєктної діяльності. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 2. С. 156–161 <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-156-161>
7. Tirana Communiqué: European Higher Education Area Ministerial Conference, Tirana, 29–30 May 2024. *European Higher Education Area*. URL: <https://www.ehea.info> (дата звернення: 15.04.2026).

References

1. Vovk, S. (2025). Pedagogiczne liderstvo i krytyczne myslennia: synerhiia v osvithomu seredovyschi [Educational leadership and critical thinking: synergy in the educational environment]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 88(1), 308–312 <https://doi.org/10.24919/2308-4863/88-1-44> [in Ukrainian].
2. Dzhendzhero, O., Sirenko, K. (2025). Pedagogiczne liderstvo yak rushiina syla osvithnikh zmin u suchasnomu ZVO [Pedagogical leadership as a driving force for educational change in the modern world]. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, (February 14, 2025; Marseille, France). S. 187–191. [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» (2014). [Law of Ukraine ‘On Higher Education’] Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01 lypnia 2014 r. № 1556-VII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (data zvernennia: 15.04.2026). [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» (2017) [Law of Ukraine “On Education”]. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 05 veresnia 2017 r. № 2145-VIII. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (data zvernennia: 15.04.2026). [in Ukrainian].
5. Nestulia, S.I., Nestulia, O.O. (2016). Osnovy liderstva [The Fundamentals of Leadership]. *Naukovi kontseptsii (seredyna KhKh – pochatok KhKhI st.) : navch. posib. Poltava : PUET*, 375 s. [in Ukrainian].
6. Savchenko, L. (2023). Rozvytok tsinnisnykh aspektiv pedagogichnoho liderstva u zakladakh zahalnoi serednoi osvity zasobamy proiektnoi diialnosti [Development of value-based aspects of pedagogical leadership in general secondary education institutions through project-based activities]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, № 2, 156–161 <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-2-156-161> [in Ukrainian].
7. Documents of the European Higher Education Area (2024). Tirana Communiqué: European Higher Education Area Ministerial Conference, Tirana, 29–30 May 2024. *European Higher Education Area*. Retrieved from: <https://www.ehea.info> (data zvernennia: 15.04.2026). [in English]

АНОТАЦІЯ

У процесі дослідження авторкою проаналізовано теоретико-методологічні засади формування педагогічного лідерства в контексті трансформації освітнього середовища закладів вищої освіти, а також розкрито сутність і значення критичного мислення як інтегративного чинника ефективної лідерської діяльності викладача. Особливу увагу приділено обґрунтуванню продуктивної синергії педагогічного лідерства і критичного мислення, що забезпечує інтелектуальну динаміку освітнього процесу, підвищення його якості, посилення мотивації до пізнання та формування внутрішньої цілісності всіх учасників академічної спільноти. Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами у системі вищої освіти, спричиненими цифровізацією, глобалізаційними змінами, соціальними кризами та воєнними викликами. У цих умовах педагогічне лідерство постає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності закладів вищої освіти, а критичне мислення – необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських і педагогічних рішень, формування академічної свободи та розвитку демократичної культури. Використана методологія дослідження ґрунтується на системному, компетентнісному, міждисциплінарному підході, що забезпечили комплексне осмислення досліджуваного феномену. Зазначено, що педагогічне лідерство і критичне мислення мають продуктивну синергію, яка сприяє створенню відкритого когнітивно-комунікативного освітнього середовища, орієнтованого на розвиток інтелектуальної автономії, рефлексивності

та відповідальності здобувачів освіти. Формування цієї взаємодії має бути системним і цілеспрямованим процесом, що передбачає впровадження фасилітаційних моделей викладання, проблемно-орієнтованого навчання, рефлексивних практик, розвитку медіаграмотності та створення партнерського академічного середовища. У результаті дослідження встановлено, що розвиток педагогічного лідерства сприяє підвищенню якості освітніх послуг, формуванню інноваційного освітнього середовища та забезпеченню сталого розвитку закладів вищої освіти.

Ключові слова: педагогічне лідерство, критичне мислення, заклади вищої освіти, освітнє середовище, трансформація освіти, компетентнісний підхід, освітні інновації.

Дата першого надходження статті до видання: 16.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 05.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.05.2026



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)