



**KAPITEL 5 / CHAPTER 5<sup>5</sup>**  
**CONTENT DISCOURSE CONCEPTS OF "DEVELOPMENT  
MANAGEMENT" AND "MANAGED DEVELOPMENT"**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-004**

**Постановка проблеми.** Динамічний характер першої чверті ХХІ століття увиразнюється посиленням механізмами розвитку державних і суспільних інституцій. Формат статті не дозволяє розглядати безмежність підходів щодо тлумачення дефініції «розвиток». Відповідно до визначеної мети статті ми розглянемо реальний дискурс контенту понять, що обслуговують розвиток суб'єкт-об'єктної структури галузі освіти.

Наше дослідження скероване Законом України «Про професійний розвиток працівників», який визначив правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Законом передбачено різноманітні форми навчальної діяльності, спрямованої на розвиток соціально та професійно важливих особистісних якостей, необхідних для забезпечення самореалізації кожної особистості та забезпечення прогресу нашої держави [7].

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 2013 року визначила реформування національної освіти основним інструментом її прогресу.

Нарешті 2023 року МОН України презентувало документ «Візія майбутнього освіти і науки України», де заявлено амбітні цілі: «Освіта — це ключ до успіху кожної нації, основа прогресу та розвитку, фундамент майбутнього. Ми побудуємо систему освіти і науки, яка розвиватиметься з нашою країною і розвиватиме її».

Ми констатуємо зростання інтересу дослідників менеджменту освіти до проблеми і технологій управління розвитком. Вхідження України до європейського простору освіти, диверсифікація форм освітніх послуг, пошук провідницьких (проривних) ідей, прогнозування та створення нових освітніх

---

<sup>5</sup>*Authors: Krizhko Vasil Vasilovich, Balaban Oleh Kostyantynovics, Danylova Nataliia Oleksandrivna*



брендів (трендспоттинг) мотивують прискорений розвиток цієї інституції.

**Мета.** Провести компаративістський аналіз вжитку визначених понять, ресурсами наукового дискурсу встановити синонімічність та ключові риси відмінності понять «управління розвитком», «розвиток управління закладом освіти» та суміжних понять.

**Методи.** Методи дослідження зумовлені специфікою обраної теми та спрямовані на визначення рекомендацій щодо коректного та доречного вжитку визначених понять в науково-педагогічних дослідженнях. Основні методи: інформативний (дискурс), описовий, аналіз документів, функціональний аналіз. Свого часу французький філософ Р. Декарт зауважив: «Визначайте значення слів. Цим ви позбавите людство від половини його помилок і непорозумінь». Звернення до дискурсу здійснено нами як до метафори, що визначає головні наукові диспозиції соціальної і професійної реальності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розвиток є багатоплановим і різноспрямованим феноменом, який відбувається у будь-якій сфері людської діяльності. В ході підготовчого етапу дослідження ми встановили надзвичайний інтерес науковців до проблеми розвитку освіти як соціальної інституції. До питань поступу національної освіти спрямовані наукові пошуки Л.Березівської, М.Ващенко, З.Вівсяної, В.Гамаюнова, В.Гончарова, Г.Єльнікової, І.Каленюк, Н.Клясен, В.Кременя, В.Лунячека, О.Мудрої, О.Онаць, Л.Паращенко, В.Рогової, З.Рябової, О.Скубашевської, Г.Тимошко, А.Харківської, Є.Хрикова, Н.Шульги, Т. Bush, Р. Drucker, D. Fischer, M.Fullan, J. Godemann, C. Grey, L. Wedlin, I. McGill.

Дисертаційні дослідження (2018–2024р.р.) О.Кравченко, О.Пилипів, А.Большукіної, В.Гончарук, О.Ворон, Н.Лісової, І.Братищенко, А.Літкевич, В.Усатенко присв'ячені різним аспектам розвитку функцій управління закладами освіти.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Філософи розуміють під «розвитком» незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку; як дію



від дієслова «розвивати», «змінювати», яка приводить до зростання об'єкта, посилення або ускладнення його будови/структури, а іноді й до повного переродження [28].

*Cambridge dictionary* (<https://dictionary.cambridge.org/translate/english-ukrainian/>) презентує термін «розвиток» (*delevopmen*) як процес, у якому хтось або щось росте, змінюється і стає більш просунутим; процес зростання або зміни та вдосконалення. Синоніми дефініції «розвиток»: *grow, evolve, mature, expand, enlarge, spread, advance, progress*.

У Великому тлумачному словнику української мови розвиток визначено як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [2].

На думку С.Гончаренка, С. Максименка, В.Ягупова, С.Клепка, розвиток — це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [16].

Г.Тимошко розуміє розвиток як процес закономірної зміни, переходу від одного стану до іншого, досконалішого; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого. Процес розвитку – перехідний стан від одного способу функціонування до іншого, який ряд різних щаблів функціонування, пов'язаних один з одним таким чином, що один щабель є основою для іншого [24].

Український педагог О. Вишневський, зазначає що поняття розвитку означає послідовні кількісні зміни свідомості та поведінки особистості. Тобто «розвиток» мислиться як результат навчання і виховання. Саме тут часто і відбувається підміна поняття «розвиток» на «формування». Розвиток стосується найперше «інструментарію» діяльності людини і характеризується не кількісними, а якісними показниками [3].

На думку Л. Паращенко, поняття «розвиток» стосовно освіти, залишається малозрозумілим як у контекстах теоретичних педагогічних праць, так і в основних нормативно-правових документах. Такий стан пояснюється, з одного



боку, складністю освітнього процесу і відокремленням у ньому режимів розвитку і функціонування, а з іншого – недостатнім використанням в аналізі освітнього розвитку досягнень розробки апарату цієї категорії у філософських науках [14].

«Енциклопедія освіти» визначає професійний розвиток як «процес формування суб'єкта професійної діяльності, тобто системи певних властивостей в умовах неперервної професійної освіти, самовиховання та здійснення професійної діяльності». Таким чином, можна стверджувати, що професійний розвиток – це постійний процес оволодіння людиною новими професійними якостями, які супроводжуються змінами. Зміни є ознакою розвитку. Розвиток особистості визначається як процес формування особистості, соціальної якості людини в результаті її соціалізації і виховання.

Спряженим щодо поняття «розвиток» в нашому дослідженні є категорія управління в її тлумаченні як керівництво, менеджмент. Проблема управління розвитком особистості у системі національної освіти актуальна, відповідає викликам і реаліям нашого суспільства. Управління професійним розвитком особистості, розвитком персоналу закладу освіти – це одні з основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу [4].

Не видно краю різноманітності дискурсу науковців щодо визначення поняття «управління». У нашому дослідженні ми прийшли до тези Василя Крижка: «У наукових джерелах зафіксовано понад п'ятсот науково-обґрунтованих і безапеляційних визначень цього поняття. Щось неухильно спрямовує нас, науковців, до проголошення «унікального», «єдино правильного» визначення поняття «управління». Дивно, що фундатор наукового менеджменту Ф.У. Тейлор не взяв на себе відповідальність сказати, що таке менеджмент як поняття.

В.Рогова стверджує, що управління ЗНЗ має чітке цільове призначення, а саме його можна виокремити як управління функціонуванням та управління розвитком. Вітчизняна філософія Юлія Бех пише, що неточність,



невизначеність, багатозначність управління вважається його головним недоліком, і саме ця невизначеність провокує філософів на пошуки, що призводять до когнітивних глухих кутів і методологічних пасток [1].

Професор Льовенського університету Джеф К. Верховен (*Jef C. Verhoeven*) зібрав основні визначення розвитку освіти європейського простору освіти. Розвиток освіти – це зростаюча й активна сфера, яка визначається як: здатність допомагати закладам освіти ефективно функціонувати у якості викладацьких та навчальних спільнот (*Felten, Kalish, Pingree, & Plank*); дії, спрямовані на покращення навчання (*Amundsen & Wilson*); ключовий важіль для забезпечення інституційної якості та підтримки інституційних змін в освіті (*Sorcinielli, Austin, Eddy & Beach*).

Спільним для всіх цих визначень є покращення роботи освітніх інституцій, обов'язково з акцентом на якості викладання та навчання. Наукова спільнота надає перевагу терміну «розвиток освіти» (замість, наприклад, «розвиток викладачів»), оскільки, за словами фахівця в галузі розвитку освіти Деандри Літл (*Deandra Little*), віце-президентки Міжнародного консорціуму розвитку освіти, він краще «охоплює широту роботи, яку ми виконуємо», включаючи рівні (індивідуальні, програмні та інституційні) і ключові аудиторії (аспіранти, викладачі, докторанти, адміністратори, організації).

«Розвиток освіти» — це найбільш всеосяжний термін, який охоплює низку підсфер. Основна сфера, на якій зосереджені програми розвитку, це менеджер - інструктор як особистість. Цей фокус включає в себе управління здоров'ям, навички міжособистісного спілкування, управління стресом і часом, розвиток самовпевненості та безліч інших програм, спрямованих на благополуччя людини [39].

Технології управління розвитком освітньої організації запозичені з виробничого та соціального менеджменту і пов'язані з пошуком нових підходів до управління організацією за умов нестабільних, турбулентних факторів середовища. Американський соціолог і теоретик менеджменту Чатер Бернард (*Chester Irving Barnard*) був архітектором теорії прийняття колективних дій



(*teory cooperative system*), згідно якої менеджери повинні завоювати довіру та повагу своїх співробітників, щоб мати можливість віддавати законні накази та сподіватися, що їхні накази будуть виконуватися [30].

Вважаємо необхідним розвести актуальні сучасні поняття «управління розвитком» (*development management*) та «керований розвиток» (*managed development*).

Нами встановлено, що в царині американської (США, Канада) та Європейської освітньої цивілізації ці поняття, певною мірою, синонімічні. Ми вивчили результати досліджень учених, зокрема з проблем розвитку людського капіталу та управління людськими ресурсами: Becker H., Baron A., Дж. Gatto, Jeynes W., Machlup F., Smith A., Armstrong M., Drucker P., Harrington D., Floyd D. та ін.

Професор Йоркського університету, філософ Алан Томас (*Alan Thomas*) визначає управління розвитком – як процес, який включає в себе соціальне визначення потреб і втілюється в державні дії. Це діяльність, яка спрямовує і полегшує втручання, спрямоване на визначення і задоволення людських потреб [38].

Управління розвитком людських ресурсів в освіті США базується на принципах демократії, соціальної детермінації, гуманізації, правової пріоритетності, науковості, компетентності, плюралізму та конструктивного діалогу, інформаційної достатності та зворотного зв'язку. На часі - побудова деліберативної освіти (*deliberative education*) на дорадницьких (*counseling*) засадах управління. Така освіта являє собою набір засобів, методів, інструментів і технологій, які допомагають виховувати активних громадян, здатних вдумливо і аргументовано, а, головне, кваліфіковано обговорювати спільні проблеми і разом знаходити оптимальні можливості для їх вирішення [15].

Професор Тоні Буш (*Bush Tony*) визначив, що існують як внутрішні, так і зовнішні програми менеджменту розвитку. Заклад освіти може запровадити внутрішню програму менеджменту розвитку, яка забезпечує індивідуальне наставництво, інструкції від представника кадрової служби або доручення новим



чи досвідченим менеджерам як виконувати професійні обов'язки. Зовнішній менеджмент розвитку може включати конференції, семінари або навіть програми випускників університетів. Директори, діяльність із професійного розвитку яких складалася з конгресів і семінарів, також набувають більшого почуття особистої ефективності щодо цього фактору порівняно з директорами, чий професійний розвиток здійснювався тільки через адміністрування та наставництво [32].

Україна географічно, історично, культурно та економічно належить до Європи, а отже – підпорядковується загальноєвропейським координатам розвитку, що впливають на усі сфери життя суспільства, включно з освітою, – зазначає О. Локшина [10].

Дослідження українських науковців (Сисоєва С., Кристопчук Т., Поберезська Г., Матвієнко О., Малицька І., Локшина О., Корсак К., Десятов Т., Балабанов К., Авшенюк Н., Локшина О., Єгоров Г., Лавриченко Н, Мельниченко Б.) стали визначним джерелом для рефлексії проблеми управління розвитком освіти у Європейському просторі.

Зважаючи на значні організаційно-нормативні відмінності освітніх систем Європейського простору від освіти США, управління розвитком цієї сфери побудоване на повазі різноманітності культур, традицій, особливостей країн ЄС. Першочерговим завданням є їх збереження, а також стимулювання розвитку національних культур та специфіки освітніх систем держав-членів ЄС. Засадничими є такі принципи як відкриті ринки праці, право громадян на вільне пересування в межах території ЄС з метою поселення, навчання чи працевлаштування, що створюють підґрунтя для визначення і формування таких знань, умінь, навичок та кваліфікацій, які є універсальними для всіх країн ЄС відповідно гаслу «Єдність у різноманітті» («*In varietate concordia*») [20].

Управління розвитком освіти в такому контексті повинно здійснюватися в межах потреб певних галузей та виконувати триєдине завдання:

- забезпечувати певну галузь освітніми послугами;
- бути провідником загальнодержавної стратегії розвитку суспільства;
- своєчасно надавати інформацію про сучасні наукові і практичні



досягнення, нові технології із зарубіжної та вітчизняної освітньої практики [13].

На нашу думку розуміння особливості контенту поняття «управління розвитком» базується у напрацюванні та запровадженні політики, методології, технологій вирішення проблем успішної життєдіяльності та випереджального розвитку освітніх систем та її суб'єктів. Управління розвитком – це процес забезпечення просування об'єкта в бажаному напрямку через реакцію резонансу.

Управління розвитком провідницьких якостей керівників закладів загальної середньої освіти в умовах магістратури – це процес цілеспрямованого впливу цілей державної освітньої політики відповідно до потреб та ідеалів суспільства, ресурсів і синергій ОПП на особистість здобувача з метою забезпечення безперервності поступу і степенування визначених рис для здійснення провідницької місії у царині освіти. Метою такого управління є розвиток навичок провідницького самоуправління особистості.

Дослідниця Юлія Кондратенко на Всеукраїнській конференції Громадської організації «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами» (липень 2023 року) навела авторське визначення процесу підготовки управлінців освіти в магістратурі «Управління закладом освіти»: управління розвитком провідницьких якостей керівників закладів загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки - це цілеспрямований вплив ресурсів та потенціалу освітньо-професійної програми на розвиток індивідуальних, науково обґрунтованих якостей здобувачів. Ґрунтується на забезпечені якісних змін в структурі особистостей відповідно до провідницької парадигми та визначених критеріїв і параметрів.

Стосовно концепту «керований розвиток» Г. Єльнікова вважає його характерним для індустріального, штурмового періоду людської цивілізації. У постіндустріальних суспільствах притаманно створення умов для саморозвитку людини як вищої цінності суспільства [6].

Наше дослідження засвідчило легітимність такої думки. Це поняття у працях фундаторів наукового менеджменту експлуатовалося у період другої половини ХХ ст. Рамки керованого розвитку охоплюють коло перспектив





зростання, у першу чергу, самих менеджерів освіти та точкового впливу на педагогічних працівників.

Георг Террі (*George Robert Terry*) ще у 70-і роки визначив керований розвиток як системний процес навчання та зростання, за допомогою якого управлінський персонал отримує і застосовує навички, знання, висоту і розуміння для ефективного та результативного управління у своїй організації. Іншими словами, керований розвиток означає розвиток людей в управлінському персоналі, щоб вони могли досягти успіхів у своїй поточній і майбутній продуктивності. Керований розвиток має викликати зміни в поведінці, яка більше відповідає цілям організації, ніж попередня поведінка. Зміни часто складаються з низки невеликих кроків (*step by step*) у результаті навчання, але сукупний ефект є значним. У програмах керованого розвитку значно більше уваги приділяється вдосконаленню таких знань, навичок, здібностей, ставлення керівників, які допомагають досягти успіху в майбутніх результатах [34].

Індійський визнаний експерт в галузі менеджменту Пратанг Сінгх (*Pritang N. Singh*, ще одне ім'я - Магарана Пратап) під керованим розвитком пропонує розуміти діяльність, спрямовану на покращення продуктивності існуючих менеджерів, підготовку менеджерів для задоволення потреб освітніх організацій у майбутньому та розширення розуміння управлінської діяльності шляхом використання наступних трьох сфер ресурсів: (а) знання, б) досвід і (в) особистість самого керівника» [36].

Індійські теоретики менеджменту С. Будхіраджа та М. Атрея (*S. Budhiraja, Mrityunjay Athreya*) керованим розвитком називають будь-яку діяльність, спрямовану на підвищення продуктивності існуючих менеджерів і забезпечення запланованого зростання потенціалу менеджерів для задоволення майбутніх організаційних вимог [31].

Британська експерт із дизайн-мислення Вініша Мулані (*Vinisha Mulani*) під керованим або виконавчим розвитком розуміє освітній процес, який використовує системну та організовану процедуру, за допомогою якої управлінський персонал вивчає концептуальні та теоретичні знання для



загальних цілей.

У царині освіти України поняття «керований розвиток» обслуговує більш широкий напрямок – «сталий розвиток» (*sustainable development*).

Експерти Всесвітнього банку визначили сталий розвиток як процес керування сукупністю активів, спрямований на збереження та розширення потенційних людських можливостей. Під активами розуміється природний і людський матеріальний та інтелектуальний капітал. При цьому мова йде про перехід від стихійності, турбулентності й невизначеності до керованості.

Сталий розвиток - це керований розвиток, основою керованості якого є системний підхід та сучасні інформаційні технології (прогресивна фіджитал освіта), які дозволяють відносно точно моделювати різні варіанти напрямків розвитку, прогнозувати їхні результати та вибирати найбільш оптимальні [27].

Грунтовно поняття «керований розвиток» дослідив Ю. Шаров. Він пропонує парадигму керованого розвитку, що реалізується через інтеграцію процесів самоорганізації й цілеспрямованого управління, а його концептуально-прикладний базис складатимуть парадигми сучасного управління й такі концепції, як синергетика, інституціоналізм, концепція збалансованого розвитку, управлінський постмодернізм, концепції керованих трансформацій управлінських процесів [29].

Важливим підходом в управлінні складними змінами в управлінні освітою є організаційний розвиток (*organization development*). Цей аспект опрацювали У. Френч, С. Белл, Л. Грейнер, Ф. Хміль, Л. Шевченко, О. Коршунова, С. Некрасов, О. Бусигіна, С. Клягін.

Освітні організації перебувають у постійній динаміці та пристосовуються до змін, які вимагають від них законодавство, суспільство та глобалізований ринок освітніх послуг.

За У. Френчем (*Wendell L. French*) та С. Беллом (*Cecil Bell*) організаційний розвиток - це прогрес, який зазнають організації завдяки процесам, що вдосконалюють їх внутрішнє управління [33]. Вони позначили імпліцитність характеру організаційного розвитку освітньої установи:



- організаційний розвиток – це складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення її адаптації, до вимог технології і ринку;
- розвиток пов'язаний з такими змінами, які сприяють збільшення розмірів організації і визначаються нововведеннями;
- природний процес якісних змін в організації похідних від її віку.

Організаційний розвиток є довгостроковою роботою по підвищенню здатності організації оновлювати себе, вирішувати ситуативні проблеми і швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. Цей вид розвитку включає такі сценарії управлінської діяльності як пожвавлення, реформування, перетворення, реструктуризація, реінженірінг, реорганізація, оновлення, рефреймінг (сформулювати по новому), зміни.

Організаційний розвиток забезпечує особливий погляд на максимізацію інституційної ефективності освітньої установи. У центрі уваги цієї програми – організаційна структура установи. Політика організаційного розвитку полягає в тому, що ефективна структура підтримки викладачів і учнів/студентів, процес викладання/навчання сприятиме процвітанню закладу.

Важливий напрямок організаційного розвитку зосереджено на розвитку провідницьких здібностей у викладачів та адміністраторів. Одним із видів діяльності, які пропонують такі програми, є адміністративний розвиток для керівників, які приймають рішення. Це пояснюється тим, що саме ці люди розроблятимуть політику, яка впливає на те, як викладаються курси, як наймають і просувають викладачів, а також як приймають і випускають учнів/студентів.

У 90-х роках ХХ ст. М. Поташник та В. Лазарєв звернулися до проблеми розвитку освіти на рівні школи. Розвиток школи, на їх думку - це закономірна, доцільна, як правило, еволюційна, керована (самоврядна) позитивна зміна самої школи та її керуючої системи, що призводить до досягнення якісно нових результатів освіти, виховання та розвитку учнів; це перехід школи від колишнього якісного стану до нового в ході інноваційного процесу... Вони припускали, що справа не в тому, щоб дати якесь словесне визначення



словосполучення «розвиток школи», а в тому, щоб за допомогою цього визначення отримати орієнтири та критерії для практичної реалізації ідеї розвитку, щоб справді ставити та досягати цілей розвитку, а не помилятися, коли насправді його немає.

Розвиток школи може здійснюватися в результаті не тільки і не стільки сильних і всеосяжних управлінських впливів, але й у результаті так званих слабких, часткових, локальних впливів, якщо останні точно розраховані та дають потужний резонансний ефект у всіх частинах, ланках, рівнях роботи школи [25].

Л. Мартинець управління професійним розвитком учителів відносить до основної функції менеджменту. Управління розвитком навчального закладу — це вид управлінської діяльності, який спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів [11].

Процес розвитку закладу освіти є циклічним, і освітні установи поновлюють процес кожні чотири-шість років (*Michael Fullan*). Цей процес спрямований на те, щоб учні, студенти отримували найкращі освітні послуги і розвиток. Важливим компонентом цього процесу планування є збір думок батьків, учителів та учнів.

Джон Коттер (*John Kotter*), професор Гарвардської школи бізнесу та відомий експерт із змін, запровадив поняття «надлишково керована організація» (*an over-managed organization*). Такі організації є занадто слухняними й недостатньо лідерськими, вони є вкрай забюрократизованими структурами з низьким рівнем довіри до персоналу, сильним опором змінам, наростаючим страхом і відчуженням. Більшість освітніх організацій сьогодні є надмірно керованими та підконтрольними. Їм необхідно розвивати свою здатність проявляти провідництво.

Проблему достатності та надлишковості в управлінні освітою дослідили українські науковці В. Курило та Б. Коротяєв, В. Кремень [9].

- Одна з найпоширеніших помилок, яку допускають освітні організації з надлишковим і недостатнім управлінням, полягає в тому, що вони сприймають довгострокове планування як панацею від відсутності орієнтації та нездатності



адаптуватися до дедалі більш конкурентного та динамічного бізнес-середовища. Але такий підхід неправильно тлумачить природу визначення напрямку й ніколи не спрацює. Встановлення напрямку ніколи не збігається з плануванням чи навіть довгостроковим плануванням, хоча люди часто їх плутають. Планування – це процес управління, дедуктивний за своєю природою та призначений для отримання впорядкованих результатів, а не для змін. Встановлення напрямку більш індуктивне [35].

Загалом управління розвитком і керований розвиток спрямовані на потенціал системи освіти та її людського капіталу. Поняття «потенціал» визначається як «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [21].

Англійський дослідник Марк Сміт (*Mark Smith*) характеризує «професійний потенціал» як можливість особи мобілізувати когнітивні і практичні вміння, знання, мотивації, цінності та етичні характеристики, ставлення, емоції та інші соціальні і поведінкові компоненти для ефективної діяльності [37].

Валерія Міляєва визначає професійний потенціал як «відповідність орієнтації, схильностей, професійних уподобань обраній професії, наявність відповідного типу особистості, рівень професійної мотивації» [12].

Етимологічно термін «потенціал» походить від латинського слова «*potentia*», зміст якого розкривається словами «сила» й «міць».

У педагогічній енциклопедії також наводиться визначення терміна «потенціал». Він означає «засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану; вирішення якогось завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі» [8].

Потенціал суб'єктів освіти - це система постійно відновлюваних та збільшуваних ресурсів (інтелектуальних, мовленнєвих, психологічних, вольових, емоційних і т.ін.) особистості в єдності з функціонуванням її дійсних можливостей й досягнень (здібностей, природно обумовлених професійно важливих якостей, позитивних наслідкованих факторів та ін.) (за О.С. Цокур)



[22]. У даних визначеннях відслідковується внутрішній і зовнішній зміст потенціалу: «існує в прихованому вигляді»; «може проявитися за певних обставин». Іншими словами, існує можливість переходу змісту потенціалу (сили, могутності тощо) із внутрішнього у зовнішній стан.

Ми відстоюємо думку, що рушійною силою розвитку освіти є провідницька діяльність.

Дж.Коттер у своїй праці «Що роблять провідники» [35] перераховує та порівнює основні завдання менеджера освіти і провідника: менеджери сприяють стабільності, тоді як провідники наполягають на змінах, і лише освітні організації, які сприймають обидві сторони цього протиріччя, можуть процвітати в бурхливих умовах.

Тоні Буш (*Tony Bush*), професор Ноттінгемського університету, актуалізує проблему розвитку провідництва в освіті. На його думку, розвиток провідництва — це спеціалізована форма професійного розвитку, яка зосереджується на розвитку потенціалу лідерів і провідників освіти. Розвиток провідництва може відбуватися у формі навчання або підтримки та має залежати від контексту ситуації.

Коли провідники середньої ланки переходять на свої нові керівні посади, вони відчують невпевненість. Т.Буш стверджує, що «кваліфікація роботи вчителя в класі» вже більше не підходить. Потрібні компетенції іншого рівня [32].

Хоча роль провідників середньої ланки розширилася, усе ще бракує розвитку провідників, щоб надати їм необхідні навички.

- Деякі люди здатні стати чудовими менеджерами, але не сильними провідниками. Інші мають великий провідницький (або лідерський) потенціал, але з різних причин їм важко стати сильними менеджерами.

- Проте коли мова йде про підготовку людей до керівних посад, освітні інституції справедливо намагаються виховувати провідників-менеджерів. Коли компанії зрозуміють фундаментальну різницю між провідництвом і управлінням, вони зможуть почати готувати своїх топ-менеджерів, щоб вони



забезпечували і те, і інше.

- Менеджмент — це вміння справлятися зі складністю.
- Провідництво, навпаки, означає впоратися зі змінами. Однією з причин, чому воно стало таким важливим в останні роки, є те, що діловий світ став більш конкурентоспроможним і більш мінливим.
- Ці дві різні функції — впоратися зі складністю та впоратися зі змінами — формують характерну діяльність менеджменту та провідництва.

Успішні організації не чекають на прихід провідників. Вони активно шукають людей з провідницьким потенціалом і надають їм досвід кар'єри, спрямований на розвиток цього потенціалу. За умови ретельного відбору, виховання та заохочення десятки людей можуть відігравати важливі керівні ролі в освітній організації. Маємо складну ситуацію в країні: уся країна ходить зі свічкою та шукає провідників для нації. Та ми маємо перестати їх шукати, а всі свої сили та енергію сконцентрувати на тому, щоб виховати їх самостійно. Про це заявив 21 червня під час відкриття літньої школи для вчителів львівських шкіл міський голова Львова Андрій Садовий [19].

## **Висновки.**

Наше дослідження засвідчує стрімкий і диверсифікований розвиток всіх структур глобалізованої освіти. Загалом всі поняття поступу освіти та її людського і ресурсного потенціалу не конфліктують між собою, їх визначальні особливості (відмінності) базуються на усталеній понятійній термінології. Встановлено загальну тенденцію управління розвитком освіти – посилення напрямку уваги до ресурсів кожного суб'єкта освіти і степенування їх провідницьких амбітних характеристик.