

УДК 159.98:37

Станіслав Володимирович Сапожников,
доктор педагогічних наук, професор
завідувач кафедри педагогіки та психології
ПУ «Заклад вищої освіти «Міжнародний
гуманітарно-педагогічний інститут «Бейт-Хана»,
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0001-6674-7631
sapozhnykov70@gmail.com

Аліна Олександрівна Теплицька,
кандидатка педагогічних наук,
завідувачка кафедри
природничо-наукової підготовки,
ПУ «Заклад вищої освіти «Міжнародний
гуманітарно-педагогічний інститут «Бейт-Хана»,
Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-5276-0891
dafna77al@yahoo.com

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Лідерство в освіті – це не лише управління, а й здатність надихати, мотивувати та створювати позитивну атмосферу для всіх учасників освітнього процесу. Метою даного дослідження є визначення якостей трансформаційного лідера в освітньому середовищі та їх аналіз за допомогою математичних методів у психології. На основі бесід та анкетувань педагогів (всього у дослідженні взяли участь 280 вчителів загальноосвітніх шкіл) було виділено сім елементів трансформаційного лідерства вчителя: високі особисті стандарти та бажання бути найкращими; сильне бачення та відданість; здатність долати страхи та стрес; здатність реалістично оцінювати робочі ситуації; почуття відповідальності; рішучість прагнути результату та здатність мотивувати учнів та колег.

Ключові слова: лідер, педагог, математичні методи у психології, організаційна психологія, педагогічна психологія, трансформаційне лідерство.

Stanislav Sapozhnykov,
PhD of Pedagogy, professor,
of the department of innovative
technologies in pedagogy,
psychology and social work
of Alfred Nobel University,
PU the «Higher Educational Institution
«International Humanitarian and
Pedagogical Institute «Beit-Khana»,
Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6674-7631
sapozhnykov70@gmail.com

Alina Teplytska,
PhD of Pedagogy, associate professor
of the department of natural science training,
PU the «Higher Educational Institution
«International Humanitarian and Pedagogical

Institute «Beit-Khana»,
Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5276-0891
dafna77al@yahoo.com

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Leadership in education is not only management, but also the ability to inspire, motivate and create a positive atmosphere for all participants in the educational process. In addition, over the past decade, scientists have noted the need for development in the field of teacher leadership research, but for Ukraine, in particular in conditions of war, the problem is urgent, especially in the context of developing the leadership qualities of teachers, to conduct empirical research, which is impossible without the effective use of mathematical methods in psychology. The method of this study is to determine the qualities of a transformational leader in the educational environment and their analysis using mathematical methods in psychology. Thus, in addition to the aforementioned theoretical ideas, based on conversations and surveys of teachers (a total of 280 teachers of secondary schools participated in the study), seven elements of teacher leadership were identified, which will be further defined as characteristics of teacher transformational leadership. After conducting the study, it was found that these leadership characteristics are common to teachers of secondary schools: high standard qualities and the desire to be the best; strong vision and commitment; ability to overcome fears and stress; ability to realistically assess work situations; sense of responsibility; determination to strive for results and ability to motivate students and colleagues. It has been determined that the quality of transformational leadership is more characteristic of teachers with a higher qualification category and for teachers who constantly participate in professional development programs. The most pronounced characteristics are such as a sense of responsibility, high quality standards/desire to be the best, a clear vision of the whole work and loyalty. Somewhat weaker, but quite strongly expressed are such characteristics as the ability to realistically assess calm, motivation to learn, determination and self-control.

Keywords: leader, teacher, mathematical methods in psychology, organizational psychology, pedagogical psychology, transformational leadership.

Лідерство дедалі більше проникає в різні сфери життя. Ще в 1974 році Р. М. Стогділл зауважив, що існує майже стільки ж визначень лідерства, скільки й людей, які коли-небудь намагалися визначити це поняття [7]. Зазвичай під лідерством мається на увазі вплив на інших людей, процес, під час якого одна людина визначає курс або мету для іншої/інших осіб і разом з ними адекватно та старанно рухається в цьому напрямку. Передача бачення іншим також називається лідерством. Виходячи з визначення Т. Male, що освіта людей є найвищим покликанням лідера, а також ставлення до того, що лідери навчають лідерів, можна зробити висновок, що лідерство в системі освіти, перш за все, в школі, є надзвичайно важливим [8]. Лідерство в освіті – це не лише управління, а й здатність надихати, мотивувати та створювати позитивну атмосферу для всіх учасників освітнього процесу. Це допомагає розкривати потенціал як учнів, так і педагогів, а також сприяє загальному успіху навчального закладу. Вплив лідерства на кращі досягнення учнів є дуже важливим; це другий за значенням фактор (після викладання), у середовищі шкільного лідерства лідерство вчителів є більш суттєвим для досягнень учнів, ніж лідерство директора школи. Відповідно, протягом останнього десятиліття вчені відзначають необхідність розвитку досліджень у галузі лідерства вчителів, але для України, зокрема в умовах війни, дана проблема є надзвичайно актуальною, особливо у контексті розвитку лідерських якостей педагогів, провести емпіричне дослідження яких неможливо без ефективного використання математичних методів у психології. За М. Aizenberg, I. Oplatka (2019), лідерство – це процес, який використовується людьми для спонукання груп людей до досягнення спільних цілей. Освітнє лідерство було піддано численним дослідженням, які призвели до появи численних концепцій попереднього знання про те, що, ймовірно, буде ефективним. Як правило, освітні організації прагнуть представити педагогіку як свою основну діяльність та мету [1]. Загальноприйнятим припущенням, здається, є те, що якщо освітня організація існує, то лідери в ній повинні дотримуватися педагогічних норм і, отже, є педагогічними лідерами.

Фактично, педагогічне лідерство інвестує в розбудову потенціалу шляхом розвитку соціального та академічного капіталу для учнів і студентів, а також інтелектуального та професійного капіталу для вчителів. Таким чином, вчителі виступають лідерами в класі (педагогічне лідерство), оскільки саме вони перебувають у безпосередньому контакті з дітьми та їхнім навчанням. Проте, темпи культурних змін у сучасну епоху зростають, і це має глибокі наслідки для розуміння педагогіки та педагогічної практики. Ми стверджуємо, що лідерство має залежати від контексту, а не від «моделі». Хоча терміни «педагогіка» та «лідерство» багато разів поєднувалися в минулому, використання цих двох термінів разом все ще обмежене, відносно невивчене, неоднозначне та зосереджене лише на взаємозв'язку між навчанням та викладанням. Ми вважаємо, що лідерство повинно бути зосереджене на тому, щоб діяти відповідально щодо непередбачуваного майбутнього – піклуватися достатньо, щоб належно поставитися до майбутнього. Роль лідерства полягає в тому, щоб піклуватися про майбутнє, а не таким чином, щоб впливати на нього шляхом прийняття рішень, оскільки це ілюзія влади та контролю, що випливає з «негативного» погляду на урядові плани та була б прикладом «моделізації» ефективного лідерства, яке наполягає на контролі над майбутнім, коли насправді це неможливо (E. Fonsén, T. Lahtero) [5]. Натомість, у кризових ситуаціях, зокрема під час війни лідерство має бути «непередбачуваним» з точки зору вивчення того, що чекає в майбутньому, яке орієнтоване не на контроль та завершення (вибір того, що робити), а на винахід нового (поєднання речей по-іншому), що дає освітній організації та, отже, лідерству можливість думати про майбутнє в термінах адаптації до кризових ситуацій (M. Anderson) [2]. Таким чином, лідерство можна розглядати не лише як пов'язане з теоретичною діяльністю навколо викладання та навчання, але й як практичну діяльність, яка не є просто механічною, оскільки немає попередніх/попередніх знань, а проблеми пов'язані з ситуацією.

Джеймс Макгрегор Бернс увів термін «трансформаційне лідерство» у своїй книзі «Лідерство», щоб визначити процес, у якому лідери та послідовники працюють разом для підвищення мотивації та морального духу. Трансформаційне лідерство – це стиль лідерства, який трансформує ставлення, переконання та поведінку послідовників на вищий рівень мотивації, де лідер надихає послідовників бути мотивованими піднятися вище поточного рівня досягнень та продуктивності до ще вищих рівнів досягнень та продуктивності (C. P. Hauserman, S. L. Stick) [6]. У бізнес-організаціях доведено, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на результати роботи, відданість та задоволення працівників. Успіх трансформаційного лідерства щодо відданості вчителів добре задокументований [5]. Виходячи з досліджень, що підкреслюють позитивний вплив трансформаційних стилів лідерства на відданість вчителів, продуктивність, задоволення від роботи та інші сфери, що сприяють загальному успіху школи, а також на основі його встановлених позитивних кореляцій з продуктивністю, мотивацією та задоволенням від роботи працівників у бізнес-організаціях, трансформаційний стиль лідерства здається життєздатним підходом для лідерів освіти для випробування в трансформації шкіл для задоволення нових вимог зацікавлених сторін (M. Culduz) [3].

Дослідження трансформаційного лідерства в освіті розпочалися з 1985 року та тривають дотепер. Трансформаційна лідерська поведінка стосується певних моделей поведінки/діяльності, якими займаються лідери, що покращують загальну ефективність та результати організації. Трансформаційні лідери демонструють такі трансформаційні лідерські моделі поведінки у своїй щоденній взаємодії з персоналом або підлеглими: ідеалізований вплив, натхнення мотивація, індивідуалізований розгляд та інтелектуальне стимулювання. Натхнення мотивація передбачає, що лідери повідомляють про високі очікування щодо ефективності у заохочуючий та захоплений спосіб. Індивідуалізований розгляд включає коучинг, наставництво та надання лідерами зворотного зв'язку у спосіб,

що відповідає потребам кожної людини, а інтелектуальне стимулювання закликає керівництво спонукати підлеглих до прийняття нових способів мислення та дії, а також до переоцінки цінностей та переконань. Лідер запитує нові ідеї у підлеглих та демонструє толерантність до помилок [9].

Поняття трансформаційного лідерства, що застосовується в школах протягом останнього десятиліття, виникло з доведеного успіху трансформаційного стилю лідерства в бізнес-організаціях; та досліджень в галузі освіти, які повідомляють про позитивну кореляцію між навчанням послідовників/підлеглих в освітніх умовах, а також навчанням та ефективністю послідовників/підлеглих у бізнес-організаціях. Як зазначалося раніше, школи стикаються з дедалі більшою перевіркою та підзвітністю щодо результатів навчання учнів та вдосконалення школи. Отже, трансформаційне лідерство є доречним для шкільних установ через його акцент на підготовці працівників до вивчення нового, формуванні та зміцненні нових організаційних норм, встановленні нового значення та способів мислення, а також його ефективності як інструменту, що допомагає лідерам порушувати усталені норми та встановлювати нові норми, що трансформують шкільну культуру. У ХХІ столітті навчальне середовище змінюється ще швидше і все більше зосереджене не лише на вчителях, а й на учнях та їхньому контексті. Одне з тверджень полягає в тому, що педагогіка у ХХІ столітті перейшла від трансмісивної педагогіки, де основним фокусом її дії є передача знань учням, до партисипативної педагогіки, яка передбачає відхід від традиційної педагогіки для просування іншого погляду на процес навчання, образу та ролей дітей та вихователів (I. Martinez, P. Tadeu) [9]. Враховуючи попередні дослідження та ідеологічні погляди на лідерство, ефективне лідерство – це не функція, діяльність, а по суті педагогічна практика. У цьому сенсі ми не відкидаємо думку про те, що освітній процес повинен характеризуватися взаємозв'язком між результатами та навчанням. Однак педагогіку потрібно розуміти поза межами спрощеного процесу викладання та навчання, а з іншого боку, педагогічне керівництво повинно прагнути не слідувати моделям ефективності, а шукати зв'язки між освітніми результатами та набором соціальних реалій, які ці результати необхідно вимірювати, не останню роль у цьому процесі посідають якості, які характеризують трансформаційного лідера.

Метою даного дослідження є визначення якостей трансформаційного лідера в освітньому середовищі та їх аналіз за допомогою математичних методів у психології. Відповідно до згаданих теоретичних ідей, на основі бесід та анкетувань педагогів (всього у дослідженні взяли участь 280 вчителів загальноосвітніх шкіл) було виділено сім елементів лідерства вчителя, які далі будуть визначені як характеристики трансформаційного лідерства вчителя.

1. Високі особисті стандарти та бажання бути найкращими пов'язані з рисами характеру. Лідери амбітні та ставлять перед собою чіткі робочі цілі. Вони вважають легкодосяжні результати незадовільними, тому прагнуть високої професійної якості та досконалості. Вони визнають потреби в навчанні, охоче беруть участь у педагогічних курсах та хочуть здобувати нові навички.
2. Чітке бачення того, яким має бути вчитель та школа, лояльність, відданість професії, організації, колективу та учням.
3. Подолання страхів та стресу, самоконтроль, здатність контролювати себе та протистояти негативним емоціям.
4. Реалістична оцінка ситуації: здатність об'єктивно оцінювати свою роботу, її результати; розрізняти переваги та слабкі сторони.
5. Почуття відповідальності: моральна та соціальна відповідальність за свою роботу, учня, школу та освітню систему.
6. Рішучі дії, рішучість прагнути результату.

7. Мотивація команди та натхнення: здатність надихати студентів на навчання, а також здатність мотивувати студентів та колег брати участь у різних видах діяльності та виконувати роботи та завдання якомога креативніше.

Відповідно до цієї теоретичної моделі структуровано шкалу правил Лайкерта, що складається з 6 ступенів, надійність якої оцінювалася шляхом вимірювання внутрішньої сумісності змінних цієї шкали. Оскільки альфа Кронбаха шкали оцінювалася як 0,950, можна стверджувати, що шкала є однорідним та надійним засобом вимірювання. Друга частина анкети складається з питань, за допомогою яких намагаються встановити особистісні характеристики респондентів, а саме: стать, вік, тип навчального закладу, предмет, що викладається, досвід роботи, освіта, кваліфікаційна категорія, чи є він/вона вчителем/вчителькою, чи обіймає він/вона керівну посаду в адміністрації школи, участь у різних тренінгах. Ці питання були необхідні для того, щоб визначити, як вищезгадані характеристики пов'язані з особливостями лідерства вчителя. Отримані записи були проаналізовані методами статистичного аналізу за допомогою програми SPSS: описова статистика, t-критерії для оцінки відмінностей, коефіцієнт кореляції Пірсона для оцінки сили зв'язку, аналіз надійності. Вираженість характеристик трансформаційного лідерства вчителя (рис. 1). Під час оцінки сили лідерських якостей серед респондентів було встановлено, що ці характеристики лідерства вчителя виражені найбільше: відчуття відповідальності (6,3), високі особисті стандарти/прагнення бути найкращим (5,9), чітке розуміння цілей та лояльність (5,5).

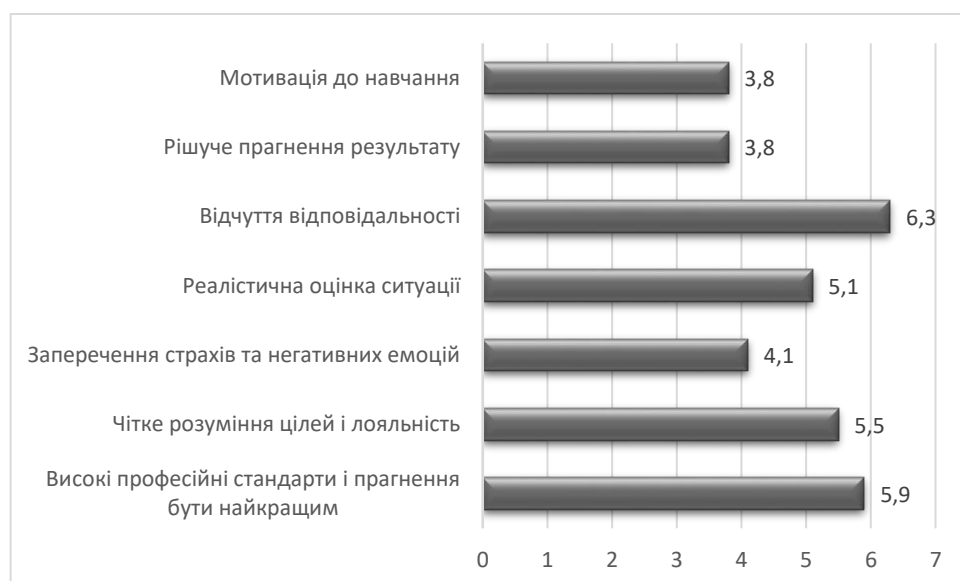


Рис. 1. Вираженість характеристик трансформаційного лідерства вчителя

Під час аналізу сили кореляції лідерських якостей вчителів були організовані відповідні субшкали та оцінена їхня однорідність. Стало очевидно, що субшкали є однорідними (альфа Кронбаха від 0,723 до 0,887). Це можна спостерігати, оцінюючи окремі середні значення тверджень, що складають шкали (див. таблицю 1). Під час аналізу зв'язків між характеристиками трансформаційного лідерства вчителя було встановлено, що ці риси пов'язані фундаментальним кореляційним зв'язком (r від 0,476 до 0,687). Найсильніша кореляція спостерігається між такими характеристиками лідерства вчителя: відчуття відповідальності та високі особисті стандарти ($r = 0,617$), рішучість прагнути результату та подолання страхів ($r = 0,687$), рішучі дії та реальна оцінка ситуації ($r = 0,633$), мотивація команди та почуття відповідальності ($r = 0,677$).

Таблиця 1

Риси трансформаційного лідерства вчителя

Риси лідерства вчителя	x	min	max	sd
Високі особисті стандарти та прагнення бути найкращим				
Я хочу, щоб мої учні досягали якомога вищих досягнень	5.49	2	6	0.646
Я зацікавлений та шукаю шляхи для покращення та розвитку своєї роботи	5.38	3	6	0.604
У кожній робочій ситуації Я намагаюся працювати якомога краще	5.21	2	6	0.657
Я ставлю перед собою досить високі вимоги як до вчителя	5.14	2	6	0.696
Я маю особливі амбіції у своїй роботі	4.67	1	6	0.969
Чітке розуміння цілей і лояльність				
Я розумію важливість та відповідальність роботи вчителя	5.47	2	6	0.685
Я маю тверді переконання щодо того, яким має бути вчитель, і прагну бути таким	5.23	2	6	0.701
Я не думаю про зміну професії	5.15	1	6	0.937
Мені подобається бути вчителем	5.13	1	6	0.872
Я пишаюся тим, що працюю в цій конкретній школі	5.13	1	6	0.914
Я лояльний працівник	5.02	2	6	0.785
Я не думаю про зміну місця роботи	5.01	1	6	1.039
Я відчуваю прихильність до своїх учнів	4.98	2	6	0.856
Заперечення страхів і негативних емоцій				
Незважаючи на конкретні страхи, я не борсаюся і шукаю цілей на роботі	4.87	2	6	0.782
Я можу подолати зростаючі страхи в робочих ситуаціях	4.82	2	6	0.722
Я можу допомогти учням подолати їхні страхи	4.81	2	6	0.737
Я можу взяти себе в руки після пережитого стресу	4.69	1	6	0.776
Я можу допомогти своїм колегам подолати страхи в робочих ситуаціях	4.68	2	6	0.771
Мені подобаються виклики на роботі, хоча вони викликають певні побоювання	4.52	1	6	0.925
Реалістична оцінка ситуації				
Під час вирішення проблеми я спираюся на поточний накопичений досвід, іншу інформацію	5.24	1	6	0.660
Коли я стикаюся з робочою проблемою або труднощами, я обмірковую різні способи вирішення проблеми	5.05	3	6	0.691
Я здатний критично та реалістично оцінювати свою діяльність	4.99	2	6	0.719
Я здатний оцінювати робочі ситуації: розпізнавати переваги та слабкі сторони	4.86	3	6	0.659
Відчуття відповідальності				
Я відчуваю відповідальність працювати творчо	5.47	3	6	0.563
Я завжди намагаюся завершити розпочату роботу	5.32	2	6	0.641
Я вважаю себе відповідальним вчителем	5.23	2	6	0.598
Я шукаю способи та засоби мотивувати учнів до досягнення найкращих результатів	5.20	2	6	0.633
Я відчуваю відповідальність за результати навчання моїх учнів	5.11	3	6	0.716
Я вважаю, що якість освіти частково залежить від кожного вчителя	4.99	2	6	0.787
Я вважаю, що результати роботи школи частково залежать від моїх зусиль	4.95	2	6	0.750
Рішучість прагнути результату				
Я здатний рішуче прагнути до бажаних результатів роботи	4.82	3	6	0.722
Я здатний отримувати адекватні рішення в робочих ситуаціях	4.82	2	6	0.686
У складних робочих ситуаціях я можу приймати рішення та реалізовувати їх	4.76	3	6	0.670
Я здатний зосередитися, стикаючись з перешкодами, та цілеспрямовано прагнути до своїх робочих цілей	4.74	1	6	0.693
Мотивація до навчання				
Я намагаюся стимулювати мотивацію кожного учня	5.01	2	6	0.664
Беручи участь у робочій групі вчителів, я намагаюся досягти найкращих групових результатів	4.95	2	6	0.762

Якщо я керую роботою групи вчителів, я намагаюся надихнути членів групи виконувати завдання якомога успішніше	4.93	1	6	0.830
Я думаю, що можу мотивувати своїх учнів до навчання	4.80	3	6	0.649
Я можу надихнути більшість учнів прагнути кращих результатів у навчанні	4.72	3	6	0.671
Я можу організувати учнів для змістовної неформальної діяльності, для виконання конкретних неформальних завдань	4.72	2	6	0.787
Мені подобається ініціювати та брати участь у різних проєктних заходах та залучати до них учнів	4.71	2	6	0.920
Я думаю, що можу мотивувати своїх колег до творчого виконання змістовних завдань	4.63	1	6	0,856

Зв'язок між характеристиками лідерства та статтю, віком, сімейним станом (одружений чи ні), типом навчального закладу (початкові, середні чи старші класи), предметом, що викладається (гуманітарний, негуманітарний, інший) та досвідом роботи не виявлено. Визначено, що керівники шкіл та їхні заступники, порівняно з вчителями, які не обіймають високих посад, характеризуються високими особистими стандартами та прагненням бути найкращими ($p = 0,021$; $t = -2,309$; $df = 377$), почуттям відповідальності ($p = 0,000$; $t = -3,767$; $df = 375$) та здатністю мотивувати та надихати команду ($p = 0,004$; $t = -2,922$; $df = 368$). Визначено, що вчителів вищої категорії і методисти характеризують вищі особисті стандарти, ніж просто вчителі (відповідно, $p = 0,007$; $p = 0,033$). Позначено, що вчителі, які постійно підвищують свою кваліфікацію частіше, ніж вчителі, які беруть участь лише в обов'язкових тренінгах, характеризуються високими особистими стандартами ($p = 0,000$; $t = -6,707$; $df = 373$), реальною оцінкою ситуації ($p = 0,000$; $t = -4,595$; $df = 377$) та чіткістю вирішення ($p = 0,000$; $t = -4,122$; $df = 376$). Після об'єднання всіх тверджень, що складають шкалу трансформаційного лідерства вчителя, в одну змінну та пошуку зв'язку цієї змінної із соціально-демографічними характеристиками респондентів, було визначено, що лідерство частіше зустрічається у вчителів з вищою кваліфікацією ($p = 0,008$), постійно зростаючою кваліфікацією ($p = 0,000$; $t = -6,352$; $df = 330$) та тими, хто обіймає посади в шкільній адміністрації ($p = 0,003$; $t = -3,018$; $df = 332$). Інші характеристики (стать, вік, сімейний стан, тип школи, предмет, що викладається) не виявили статистично значущих відмінностей.

Після проведення дослідження було виявлено, що ці характеристики лідерства є спільними для вчителів загальноосвітніх шкіл: високі особисті стандарти та бажання бути найкращими; сильне бачення та відданість; здатність долати страхи та стрес; здатність реалістично оцінювати робочі ситуації; почуття відповідальності; рішучість прагнути результату та здатність мотивувати учнів та колег. Визначено, що якості трансформаційного лідерства більш характерні для вчителів з вищою кваліфікаційною категорією та для вчителів, які постійно беруть участь у програмах підвищення кваліфікації. Порівнюючи вчителів, які обіймають/не обіймають керівні посади, було виявлено, що якості лідерства більш характерні для лідерів. Зв'язку між характеристиками лідерства та статтю, віком, типом школи, де працюють, предметом, що викладається, досвідом роботи та освітою не виявлено. Отже, вчителі мають виражені якості трансформаційного лідерства. Найбільше виражені такі характеристики, як почуття відповідальності, високі особисті стандарти/прагнення бути найкращим, чітке бачення цілей роботи та лояльність. Дещо слабше, але достатньо сильно виражені такі характеристики, як здатність реалістично оцінювати ситуацію, мотивація навчання, рішучість та самоконтроль.

REFERENCES

1. Aizenberg, M., & Oplatka, I. (2019). From professional isolation to effective leadership: Preschool teacher-directors' strategies of shared leadership and pedagogy. *Teachers and Teaching*, 25 (8), 994–1013.
2. Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93 (1), 1–13.
3. Culduz, M. (2024). The impact of educational leadership in improving the learning experience. In *Promoting crisis management and creative problem-solving skills in educational leadership* (pp. 168–189). IGI Global Scientific Publishing.
4. Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110–125.
5. Fonsén, E., & Lahtero, T. (2024). The theory of pedagogical leadership: Enhancing high-quality education. In *Leadership in educational contexts in Finland*, Vol. 23, 159–177. Springer International Publishing.
6. Hauserman, C. P., & Stick, S. L. (2013). The leadership teachers want from principals: transformational. *Canadian Journal of Education*, 36 (3), 184–203.
7. Hollander, E. P. (1979). The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership. *Journal of management*, 5 (2), 157–165.
8. Male, T., & Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43 (2), 214–231.
9. Martinez, I., & Tadeu, P. (2018). The impact of pedagogical leadership on pedagogical coordination in secondary schools. *Research in Social Sciences and Technology*, 3 (3), 1–15.

Подано до редакції: 24.08.2025.