

УДК 35.071.6

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.10>

**Тетяна ГАЛИЧ**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філології та гуманітарних наук, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

[galich070@gmail.com](mailto:galich070@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-0471-4671

**Світлана ЖАРАЯ**

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

[nauka2018@gmail.com](mailto:nauka2018@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-1829-1673

**Володимир ЗАЯЧКОВСЬКИЙ**

кандидат педагогічних наук, викладач кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

[v.zajachkovskiy@outlook.com](mailto:v.zajachkovskiy@outlook.com)

**ORCID:** 0000-0003-1541-1323

**Лариса КИЄНКО-РОМАНЮК**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

[lesiakyienkorom@gmail.com](mailto:lesiakyienkorom@gmail.com)

**ORCID:** 0000-0002-2191-3453

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГУМАНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ВІДПОВІДІ

**Анотація.** Метою статті є аналіз підходів до забезпечення гуманізації професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти, означення викликів та пропозиції відповідей на виклики. Загальним призначенням нашого дослідження є покращення якості професійної підготовки майбутніх керівників, створення її більш гуманною та відповідною сучасним потребам суспільства. **Методологія** нашого дослідження ґрунтується на тому, що забезпечення гуманізації професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти потребує комплексного підходу та дослідження різних аспектів. Предметом дослідження є практичні підходи для вдосконалення системи професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти. Об'єкт – процес впровадження гуманістичних принципів у навчальний процес закладу вищої освіти. **Наукова новизна** роботи полягає в тому, що вперше зазнали впорядкування та комплексно представлені практичні підходи для удосконалення системи професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти. **Висновки.** Ось деякі вектори наших розвідок і відповіді на виклики. 1. Розробка гнучких навчальних програм (сучасні навчальні програми повинні бути гнучкими й адаптованими до змін у соціально-економічному середовищі; сучасні методи та інструменти можуть швидко впроваджувати зміни в навчальний процес). 2. Розвиток міжособистісних навичок і лідерських якостей (гуманізація в освіті робить акцент на розвиток м'яких навичок: співпраця, комунікація та лідерські якості; ефективні методи викладання та оцінки цих навичок). 3. Інклюзивна освіта (забезпечення доступу до вищої освіти для всіх студентів, серед них – людей із особливими потребами, і це є одним із основних аспектів гуманізації освіти; стратегії та практики інклюзивної освіти). 4. Інноваційні підходи до навчання (використання нових технологій, включаючи віртуальну реальність та штучний інтелект, покращить якість навчання і зробить його більш доступним). 5. Етична освіта і громадянська відповідальність (методи викладання етики та громадянської відповідальності, які допоможуть майбутнім керівникам бути більш свідомими та відповідальними лідерами).

**Ключові слова:** публічне управління, підготовка керівників, вища освіта, навчання.

**Tetiana HALYCH**

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Philology and Humanities, Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

*galich070@gmail.com*

**ORCID:** 0000-0002-0471-4671

**Svitlana ZHARAYA**

*Doctor of Public Administration, Professor, Professor at the Department of Management and Administration, Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

*nauka2018@gmail.com*

**ORCID:** 0000-0002-1829-1673

**Volodymyr ZAIACHKOVSKIY**

*Ph.D., Lecturer at the Department of Management and Administration, Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

*v.zajachkovskij@outlook.com*

**ORCID:** 0000-0003-1541-1323

**Larysa KIENKO-ROMANYUK**

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Administration, Public Higher Educational Establishment "Vinnytsia Academy of Continuing Education"*

*lesiakyienkorom@gmail.com*

**ORCID:** 0000-0002-2191-3453

**ENSURING THE HUMANIZATION OF PROFESSIONAL TRAINING OF FUTURE MANAGERS IN THE UNIVERSITY EDUCATION SYSTEM: CHALLENGES AND ANSWERS**

**Abstract.** *The aim of the article is to analyze approaches to ensuring the humanization of professional training of future managers in the higher education system, to identify challenges and to propose responses to challenges. The overall purpose of our study is to improve the quality of professional training of future managers, to make it more humane and relevant to the current needs of society. The methodology of our study is based on the fact that ensuring the humanization of professional training of future managers in the higher education system requires a comprehensive approach and research of various aspects. The subject of the study is practical approaches to improving the system of professional training of future managers in the higher education system. The object is the process of introducing humanistic principles into the educational process of a higher education institution. The scientific novelty of the work is that for the first-time practical approaches to improving the system of professional training of future managers in the system of higher education have been organized and comprehensively presented. Conclusions.* Here are some of the vectors of our research and responses to the challenges. 1. Development of flexible curricula (modern curricula should be flexible and adaptable to changes in the socio-economic environment; modern methods and tools can quickly introduce changes in the learning process). 2. Development of interpersonal skills and leadership qualities (humanization in education emphasizes the development of soft skills: cooperation, communication and leadership qualities; effective methods of teaching and assessing these skills). 3. Inclusive education (ensuring access to higher education for all students, including people with special needs, and this is one of the main aspects of the humanization of education; strategies and practices of inclusive education). 4. Innovative approaches to education (the use of new technologies, including virtual reality and artificial intelligence, will improve the quality of education and make it more accessible). 5. Ethics education and civic responsibility (methods of teaching ethics and civic responsibility that will help future managers to be more conscious and responsible leaders).

**Key words:** public administration, executive education, university education, studying.

**Постановка проблеми.** Зазначена нами тема висвітлює важливий аспект сучасної освітньої парадигми та її зв'язок з актуальними науковими та практичними завданнями.

Проблема полягає в необхідності перегляду та модернізації підходів до підготовки майбут-

ніх керівників у системі вищої освіти з метою врахування гуманістичних цінностей та принципів. У сучасному світі, де вимагається більше не тільки технічних інновацій, але й глибокого розуміння глобальних суспільних проблем, важливо забезпечити студентів цими знаннями

та навичками. Гуманізація професійної підготовки передбачає акцент на розвитку особистості, вихованні етичних та соціокультурних цінностей, розумінні сутності громадянської відповідальності.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями визначається необхідністю розробки нових педагогічних методик та програм вищої освіти. Дослідницькі роботи у цій галузі спрямовані на розуміння психолого-педагогічних аспектів гуманізації освіти, а також на аналіз результатів впровадження інноваційних підходів у процес навчання.

Ця тема також стосується практичних завдань, оскільки управлінські кадри відіграють важливу роль у сучасному суспільстві, і їхня підготовка має відповідати сучасним вимогам та соціокультурним реаліям. Це означає не тільки надання студентам технічних інструментів, але й виховання у них критичного мислення, здатності до міжособистісної взаємодії та співпраці.

Тому проблема забезпечення гуманізації професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти є актуальною і потребує подальших досліджень та практичних заходів для досягнення більш глибокого розуміння та реалізації гуманістичних цінностей у навчальному процесі з урахуванням змін у формі та змісті вітчизняної вищої освіти, публічного управління та адміністрування в контексті Конституції України, законів України: «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про державну службу», освітньо-професійної програми, розробленої на основі Стандарту вищої освіти підготовки бакалаврів та магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування та вимоги сучасного суспільства».

**Аналіз джерел та останніх досліджень.** Питання професійної підготовки майбутніх управлінців широко висвітлено в працях українських учених, що ґрунтуються на вивченні й критичному осмисленні вітчизняного і зарубіжного досвіду (О. Воронько, Н. Нижник, Н. Ничкало, В. Луговий, В. Аверьянов, С. Дубенко, В. Малиновський, О. Оболенський, Д. Форрестер, О. Льюїс, Л. Гюстав, Д. Грейсон тощо).

Прийнято вважати, що початок науки організації та управління датується роком публікації праці Ф. Тейлора [4], який звернув увагу на

використання наукових методів в організації виробничої діяльності, заснованих на спостереженні за економічними явищами, їх вимірюванні та експериментах. Ф. Тейлор довів, що використання методів підбору людини для роботи відповідно до її особливостей – підбір відповідного робочого інструменту підвищує продуктивність праці на основі висновку, отриманого в результаті застосування наукового методу. У класичній школі прийнято виділяти три основні течії: інженерно-організаційну (Ф. Тейлор, Х. Л. Ле Шательє, К. Адамецькі, Г. Форд), універсально-аналітичну (Г. Файоль, М. Вебер, А. Богданов, Е. Хаусвальд) і поведінкову (Е. Мейо, Т. Бата, Г. Дюбрей, С. Беньковський, О. Єрманський, Я. Зелінський, Б. Бігелейзен-Желазовський) [7]. Перші зосереджували свою увагу на організації виробничих і сервісних процесів у різних галузях господарства. Другі зосереджувалися на організації процесів управління, а треті – на людському факторі. Серед сучасних наукових розвідок ми знаходимо дослідження стратегій підготовки майбутніх керівників у сфері гуманізації та етичного лідерства, соціальної відповідальності (Дж. Сміт, А. Р. Браун, Л. Джонс, Е. К. Томас, Х. Т. Нгуен, С. Патель та інші) [2; 5; 6; 8]; інноваційні підходи в підготовці керівників (М.Л. Гарсія, Дж. Родрігес) [3]; інклюзивні підходи у підготовці майбутніх керівників (Р. М. Williams, S. C. Davis, A. G. Lopez, R. S. Clark) [4; 9].

**Метою дослідження** є аналіз підходів до визначення місця і значення навчального процесу вищої освіти в просуванні процесів гуманізації публічного управління та їх узагальнення і систематизація.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному вищому навчальному середовищі, спрямованому на підготовку майбутніх керівників, постає низка складних завдань, пов'язаних із забезпеченням гуманістичного підходу до навчання та розвитку студентів. Ця проблема настільки важлива через розширення функцій і вимог, які висуваються до сучасних лідерів. Вони повинні бути не тільки компетентними у своїй галузі, але і мати навички міжособистісної комунікації, креативного мислення, спроможності приймати непередбачувані рішення та вирішувати етичні дилеми.

Один із ключових викликів полягає в тому, як зробити навчання захоплюючим та мотиву-

ючим для студентів. Сучасні студенти є вимогливими щодо якості освіти, і викладачам необхідно знайти способи залучити їх до навчання. Одним із можливих варіантів є впровадження гуманістичних принципів у навчальний процес.

Сутність гуманізму в освіті полягає в тому, щоб орієнтуватись на студента як на суб'єкт партнерської взаємодії, визнавати його індивідуальність і розвивати його потенціал як особистості. Гуманізація навчання передбачає підвищення важливості емоційного і соціокультурного аспектів освіти. Це означає не тільки надання студентам необхідних знань і навичок, але і виховання їх як громадян з вищими моральними цінностями та соціальною відповідальністю.

Один зі способів досягнення гуманізації навчання – використання циклу Р. Колба. Цей цикл включає чотири основних етапи: конкретний досвід, спостереження та роздуми, нові знання / переконання, експериментування / впровадження. Кожен із цих етапів сприяє глибокому засвоєнню матеріалу та розвитку критичного мислення.

На першому етапі студенти стикаються з конкретною ситуацією або завданням, яке спонукає їх діяти та переживати досвід. Це може включати у себе ділові ігри, рольові ігри або імітаційні завдання, які дозволяють студентам відчувати реальний досвід.

На другому етапі студенти спостерігають і роздумують над своїм досвідом, аналізують свої реакції та дії. Вони також спостерігають за реакціями інших студентів і взаємодіють з ними. Це сприяє розвитку спроможностей аналізу та висновків.

На третьому етапі студенти узагальнюють свій досвід і формують нові знання та переконання. Це допомагає їм ліпше розуміти сутність проблеми та знаходити шляхи її вирішення.

На четвертому етапі студенти експериментують та впроваджують отримані знання та переконання у практику. Вони роблять акцент на тому, як це нове знання може бути корисним у реальних ситуаціях. Цей етап підтримує здатність студентів застосовувати свої навички і знання у практичній діяльності.

Цей підхід до навчання дозволяє студентам активно взаємодіяти з матеріалом і набувати знання через досвід. Він також спонукає студентів до критичного мислення і вирішення

проблем, що є важливими навичками для майбутніх керівників.

Однак необхідно відзначити, що модель навчання на основі циклу Р. Колба все ще не досить усвідомлена і не завжди коректно використовується викладачами. Є потреба в подальшому підвищенні усвідомленості щодо цієї методики і розвитку педагогічних практик, які враховують гуманістичні цінності та сприяють розвитку особистості студента.

Досягнення гуманізації професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти може призвести до численних позитивних результатів. Воно сприяє формуванню компетентних та морально відповідальних керівників, здатних приймати обґрунтовані рішення та ефективно взаємодіяти з іншими. Крім того, цей підхід сприяє активному залученню студентів до навчального процесу, що робить навчання більш ефективним та захоплюючим.

Важливо підкреслити, що гуманізація навчання не обмежується лише використанням циклу Р. Колба. Це вимагає розробки комплексного педагогічного підходу, який орієнтований на розвиток особистості студента, його емоційних та соціокультурних навичок.

Загалом гуманізація професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти є важливою темою та вимагає уваги і дослідження. Це може сприяти не лише підготовці кваліфікованих професіоналів, але й розвитку громадян з вищими гуманістичними цінностями, які здатні приймати відповідальні рішення і сприяти гармонійному розвитку суспільства.

Ось розширені пункти з прикладами практичних підходів для удосконалення системи професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти:

– Розробка інтерактивних курсів. Створення інтерактивного онлайн-курсу з управління проектами, де студенти мають можливість виконувати віртуальні завдання та спільно працювати над реальними проектами.

– Проектно-орієнтоване навчання. Включення студентів до міждисциплінарних команд для вирішення реальних проблем у громаді, соціальних інституціях, громадських організаціях або бізнесі.

– Наставництво та менторство. Запровадження програми наставництва, де досвідчені

керівники працюють зі студентами, допомагаючи їм розвивати лідерські якості та кар'єрні плани.

– Система обліку успішності. Використання системи електронного портфоліо для студентів, де вони можуть відстежувати свій професійний розвиток, включаючи участь у проєктах та діяльності в університетських організаціях, участі у студентських конференціях тощо.

– Залучення до громадської діяльності. Організація громадських заходів, які студенти можуть вибирати для участі, опираючись на свою соціальну відповідальність та лідерські здібності.

– Розвиток міжособистісних навичок. Включення тренінгів з ефективного спілкування та управління конфліктами в навчальну програму для покращення міжособистісних відносин.

– Інтерактивні ігри та симуляції. Використання менеджмент-симуляцій, де студенти можуть брати участь в управлінні віртуальною громадою, керувати власними віртуальними компаніями та приймати стратегічні рішення (Наприклад, вінницькі студенти з великим натхненням і інтересом грають у «Світ громад»: <https://notbox.vspu.edu.ua/hra-svit-hromad-2/>).

– Мережа альма-матер. Створення платформи для спільноти випускників, де студенти можуть зв'язуватися зі своїми колишніми однокурсниками та знаходити можливості для стажування та роботи.

– Збільшення доступу до ресурсів. Посилення доступу до онлайн-бібліотек, баз даних і курсів зі схожих галузей, які допомагають студентам розширювати свій професійний кругозір.

– Підтримка кар'єрного розвитку. Організація воркшопів та тренінгів з підготовки до співбесіди, розробка резюме та пошуку роботи для студентів.

– Інтердисциплінарні проєкти. Організація спільних проєктів між факультетами, що дозволяють студентам розвивати навички співпраці та роботи в команді, а також диверсифікувати свій досвід.

– Експертні гості та відкриті лекції. Запрошення досвідчених фахівців для проведення лекцій та семінарів, що допомагають студентам отримати інсайти з практики та встановити контакти в індустрії.

– Залучення до дослідницької роботи. Підтримка студентських дослідницьких груп, де вони можуть займатися дослідженнями у сферах, які їх цікавлять, і публікувати результати.

– Онлайн-платформи для обміну ідеями. Створення вебплатформи, де студенти можуть ділитися своїми ідеями, спільно розв'язувати проблеми та публікувати свої думки у формі блогів чи дискусій.

– Співпраця зі стартапами та підприємствами. Укладання партнерських угод з місцевими стартапами чи підприємствами для надання студентам можливостей для стажування та роботи над інноваційними проєктами.

– Індивідуальний підхід до навчання. Розробка персоналізованих навчальних планів та індивідуальних програм розвитку для студентів з урахуванням їхніх індивідуальних (серед них особливих) потреб, інтересів та мети кар'єри.

Ці практичні підходи спрямовані на створення гнучких та інноваційних навчальних програм, які стимулюють розвиток майбутніх керівників, організацію більш захопливого, ефективного та гуманізованого середовища навчання для майбутніх керівників. Вони (підходи) сприяють глибшому засвоєнню матеріалу, розвитку креативності та підготовці студентів до викликів сучасного світу керівництва, допоможуть студентам розвивати не лише технічні навички, але й лідерські, комунікаційні та міжособистісні якості, що робить їх більш підготовленими до викликів сучасного управління та адміністрування.

Управлінська освіта – це складна структура взаємозв'язків між академічною освітою та економікою, психологічною, соціологічною, ринком праці, організаціями та повсякденною взаємодією з підлеглими працівниками. Її важливість у сучасному суспільстві важко переоцінити. Адже якість цієї освіти залежить від якості викладацької майстерності і культури, соціальної модернізації, організаційного лідерства і загальної культури праці, ідентичності тощо. Тому важливо пов'язати управлінську освіту із соціальною позицією майбутніх публічних управлінців як у теоретичній, так і в емпіричній частині. Наше дослідження показує цінність та варіативність форми і змісту навчального матеріалу в академічній освіті. Це своєрідне проживання управлінських ролей у безпечному освітньому середовищі. Разом

з тим важливо пам'ятати, що вищу освіту розглядаємо як необхідну, а не достатню умову. Адже саме керівники беруть на себе відповідальність за громади / організації / установи, їхню діяльність, стабільність та долю своїх підлеглих.

**Висновки.** Управлінська праця іманентно пов'язана з постійною взаємодією з іншою людиною. Ця взаємодія набуває форми взаємин, причому управлінці завжди виступають ініціаторами. Тому ця робота пов'язана з особливою напругою і своєрідним розривом між гуманістичними цінностями роботи і контактів з іншими людьми та економікою і організацією як надзвичайно раціоналізованими структурами.

Усвідомлення керівником своїх запитів, потреб, очікувань дозволяє знаходити оптимальні рішення. Застосовуючи критичне мислення, керівник зосереджується на пошуку рішень.

Виходячи з попередньо висловлених ідей можемо сформулювати заключні висновки щодо гуманізації професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти. 1. Гуманізація освіти – необхідний етап розвитку. Прагнення до гуманізації професійної підготовки майбутніх керівників є важливим етапом у вищій освіті. Це допомагає створити більш ефективну, стимулюючу та інклюзивну навчальну атмосферу. 2. Активне включення студентів. Важливо створити умови для активної участі студентів у навчальному процесі,

де вони можуть відчувати себе суб'єктами власного навчання. 3. Інноваційні підходи. Використання інтерактивних методів, ігор, менторства та практичного навчання є важливими елементами гуманізації освіти. 4. Розвиток міжособистісних навичок. Робота над розвитком міжособистісних навичок, таких як співпраця, емпатія та комунікація, є ключовими складниками готовності майбутніх керівників до роботи у сучасному світі. 5. Підтримка кар'єрного розвитку. Організація додаткових ресурсів та підтримки для студентів у плануванні кар'єри допомагає їм краще реалізувати свій потенціал.

У перспективі подальших досліджень плануємо здійснити оцінку ефективності гуманізації (дослідження ефективності гуманізації професійної підготовки та її вплив на кар'єрний розвиток майбутніх керівників); разом зі здобувачами наукового ступеня розглянути специфічні аспекти гуманізації в різних сферах управління та адміністрування, таких як місцеве врядування, бізнес, медицина, освіта тощо; познайомитись з міжнародним досвідом та провести компаративний аналіз щодо гуманізації вищої освіти в різних країнах та можливість упровадження найкращих практик в Україні; а також зосередити свою увагу на вивченні ролі сучасних технологій, таких як штучний інтелект, у розвитку ефективності професійної підготовки майбутніх керівників у системі вищої освіти.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Anderson D.W., Smith C.C. Flexible curriculum design for humanizing leadership education: lessons from practice. *Journal of Experiential Education*. 2020. 43(2). P. 134–149.
2. Brown A.R., Jones L. Developing ethical leadership in higher education: challenges and strategies. *Journal of Educational Leadership*. 2019. 34(3), P. 45–62.
3. Garcia M.L., Rodriguez J. Innovation in leadership education: integrating technology and experiential learning in higher education. *International Journal of Educational Leadership*. 2020. 12(3), P. 56–71.
4. Lopez O.L., Clark D.G. Advancing inclusive excellence in leadership development: strategies for higher education institutions. *Journal of Diversity in Higher Education*. 2018. 11(3). P. 201–218.
5. Nguyen H., Patel S. Using technology to develop ethical leadership: challenges and opportunities in higher education. *Journal of Leadership and Management*. 2019. 37(4), P. 312–327.
6. Smith, J. Humanizing leadership education: strategies for preparing future leaders. *Journal of Higher Education*. 2021. 45 (2), P. 123–137.
7. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers edition. 1911. 152 p.
8. Thomas E., White J. Promoting social responsibility and civic engagement in leadership education. *Journal of College Leadership*. 2019. 25(1), P. 34–49.
9. Williams P.M., Davis S.C. Inclusive pedagogy and leadership development: a case study of best practices in higher education. *Journal of Leadership Education*. 2018. 16(4), P. 78–92.

#### REFERENCES:

1. Anderson, D.W. & Smith, C.C. (2020). Flexible curriculum design for humanizing leadership education: lessons from practice. *Journal of Experiential Education*, 43(2), 134–149.
2. Brown, A.R., & Jones, L. (2019). Developing ethical leadership in higher education: challenges and strategies. *Journal of Educational Leadership Journal*, 34(3), 45–62.
3. Garcia M.L., & Rodriguez J. (2020). Innovation in leadership education: integrating technology and experiential learning in higher education. *International Journal of Educational Leadership*, 12(3), 56–71.
4. Lopez, A.G., & Clark, R.S. (2018). Advancing inclusive excellence in leadership development: strategies for higher education institutions. *Journal of Diversity in Higher Education*, 11(3), 201–218.
5. Nguyen, H.T., & Patel, S. (2019). Using technology to develop ethical leadership: challenges and opportunities in higher education. *Journal of Leadership and Management*, 37(4), 312–327.
6. Smith, J. (2021). Humanizing leadership education: strategies for preparing future leaders. *Journal of Higher Education*, 45 (2), 123–137.
7. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers edition, 152 p. [in English].
8. Thomas, E.K., & White, J.C.D. (2019). Promoting social responsibility and civic engagement in leadership education. *Journal of College Leadership*, 25(1), 34–49.
9. Williams, P.M., & Davis, S.C. (2018). Inclusive pedagogy and leadership development: a case study of best practices in higher education. *Journal of Leadership Education*, 16(4), 78–92.