

**ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗЗСО ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ****Швардак М.В.***Мукачівський державний університет  
Україна***CONCEPTUAL AND CATEGORY APPARATUS OF THE SYSTEM OF PREPARATION OF FUTURE MANAGERS FOR THE APPLICATION OF TECHNOLOGIES OF PEDAGOGICAL MANAGEMENT****Shvardak M.***Mukachevo State University  
Ukraine***АНОТАЦІЯ**

У статті з'ясовано та уточнено дефініції ключових понять системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

**ABSTRACT**

The article clarifies and clarifies the definitions of key concepts of the system of preparation of future heads of general secondary education institutions for the use of pedagogical management technologies.

**Ключові слова:** керівник закладу загальної середньої освіти, професійна підготовка, компетенція, компетентність, готовність, технології педагогічного менеджменту.

**Keywords:** head of general secondary education institution, professional training, competence, competence, readiness, technologies of pedagogical management.

**Постановка проблеми.** В умовах розбудови Нової української школи особливої актуальності набуває проблема вдосконалення системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Адже розвиток освіти в умовах децентралізації, посилення тенденцій демократизації вимагає технологізації управлінської діяльності, приведення її у відповідність до міжнародних стандартів. Відомо, що ефективність діяльності будь-якої організації, в тому числі й освітньої, залежить, в першу чергу, від професійності її керівника. Наразі проблема системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у вітчизняній практиці перебуває в стані теоретичного осмислення та практичного пошуку. Зокрема, недостатньо розроблена на сьогодні технологічна складова, що має особливе значення для формування професійної майстерності саме керівника освітнього закладу (Shvardak, 2018, с. 228).

Підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту вимагає чіткості термінологічного апарату, оскільки саме понятійна складова є основою для подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчив, що систему підготовки майбутніх керівників закладів освіти досліджували: О. Брюховецька, Н. Василенко, В. Візьнюк, Н. Глуховська, В. Діуліна, Г. Загорченна, С. Калашнікова, Ю. Кузьменко, О. Лебідь, С. Немченко, Н. Сас, А. Светлоусова, І. Чеботарьова, Н. Черненко та ін.

У вітчизняному науковому дискурсі підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту досі нема єд-

ності в трактуванні основних понять, що перешкоджає розвитку професійної підготовки даного спрямування.

**Мета дослідження:** з'ясувати та уточнити дефініції ключових понять системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Проаналізуємо понятійно-категоріальний апарат системи підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Суб'єктом означеної системи підготовки є майбутній керівник закладу загальної середньої освіти.

Керівник закладу загальної середньої освіти визначається розробниками Проекту професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти» (2020) як професія. Натомість, у Законі України «Про повну загальну середню освіту» (2020) вказується, що це посада. Відповідно до положень Закону України «Про освіту» (2017, стаття 39), посада керівника закладу загальної середньої освіти іменується як «директор». У Класифікаторі професій ДК 003:2010 (Доповнення А) під кодом 1210.1 станом на січень 2021 року фігурує ще посада «директор навчально-виховного закладу (середньої загальноосвітньої школи, спеціалізованої школи, гімназії, інтернату і т.ін.)», що вказує на неузгодженість між собою нормативно-правових актів у сфері освіти, на необхідність оновлення та приведення нормативних актів у відповідність до чинного законодавства.

У Законі України «Про повну загальну середню освіту» (2020, стаття 38) зазначається, що «керівником закладу загальної середньої освіти може

бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону. Повноваження керівника закладу загальної середньої освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти».

У Законі України «Про освіту» (2017, стаття 26) читаємо: «Керівник здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти».

Л.В. Пшенична зазначає, що сучасний керівник – це лідер, здатний вести свій колектив до обраних перспектив, переборюючи стереотипи, використовуючи інноваційні управлінські технології, впроваджуючи зміни і долаючи труднощі та перешкоди на своєму шляху (Пшенична, 2016, с.10).

Водночас, Савельєва В.С. вказує, що сучасник керівник – це індивід, який гармонійно поєднує в собі якості керівника та менеджера. Однак, підкреслює дослідниця, не кожен менеджер і не кожен формальний керівник є визнаним керівником (лідером) (Савельєва, 2005, с.125-126).

Майбутнього керівника ЗЗСО сьогодні професійно готують ЗВО України в умовах магістратури за спеціальностями 011 – «Освітні, педагогічні науки» та 073 – «Менеджмент» і відповідними освітньо-професійними програмами («Управління навчальним закладом», «Управління закладом освіти» та ін.) (Швардак, 2020, с.10).

Відповідно, першочергово з'ясуємо сутність поняття «підготовка».

У педагогічному словнику за редакцією М.Д. Ярмаченка «підготовка» трактується як формування та збагачення настанов, знань та вмінь, які необхідні індивіду для адекватного виконання специфічних завдань (Педагогічний словник, 2001).

У педагогічній енциклопедії дане поняття розглядається як сукупність спеціальних знань, умінь й навичок, якостей, трудового досвіду й норм поведінки, які забезпечують можливість успішної роботи з визначеної професії; як процес повідомлення відповідних знань й умінь (Российская педагогическая энциклопедия, 1999).

У «Словнику української мови» поняття «підготовка» тлумачиться як «запас знань, навичок, досвід і т.ін., набутий у процесі навчання, практичної діяльності» (Словник української мови, 1975, с.417).

В «Енциклопедії професійної освіти» підготовка розкривається у двох значеннях: 1) як навчання

– спеціально організований процес формування готовності до виконання майбутніх завдань; 2) як готовність – наявність компетенції, знань, умінь та навичок, необхідних для успішного виконання певної сукупності завдань (Енциклопедія професійного образования, 1999).

В Українському енциклопедичному словнику «підготовка» визначається як «запас знань, отриманий будь-ким». Також зазначається, що дане поняття походить від слова «підготувати», сутнісними характеристиками якого є «результат навчання – процес надання необхідних знань для чогось» та «сукупність попередніх дій, які полегшують реалізацію якихось подальших дій чи процесів» (Український Советский енциклопедический словарь, 1989).

Проведений нами аналіз довідково-енциклопедичної літератури дозволяє стверджувати, що не існує єдиного погляду на трактування поняття «підготовка». Так, М. Васильєва вважає, що під терміном «підготовка» слід розуміти процес формування, вдосконалення знань, умінь, навичок, якостей особистості, необхідних для виконання діяльності, здійснюваної в ході навчання, самоосвіти або професійної освіти (Васильєва, 2003).

Ми ж, формулюючи сутність даного поняття, дещо розширюємо його межі формуванням компетентностей та набуттям відповідного досвіду. Відтак, підготовка – це процес формування та вдосконалення системи знань, умінь, навичок, компетентностей та особистісних якостей, набуття досвіду задля реалізації майбутньої діяльності.

Професійна підготовка в науково-педагогічній літературі також має різні тлумачення.

За педагогічним словником професійна підготовка є системою професійного навчання, метою якої є прискорене набуття тими, хто навчається, навичок, необхідних для виконання певної роботи або ж групи робіт (Педагогічний словник, 2001). Досить часто розглядають професійну підготовку як сукупність уже отриманих людиною спеціальних знань, умінь та навичок, особистісних якостей, власного досвіду роботи та усвідомлених норм поведінки, що забезпечують можливість успішної роботи з певної професії.

Дещо ширше з позицій системного підходу розуміє професійну підготовку І. Манохіна, вказуючи, що «професійна підготовка є складною багаторівневою педагогічною системою, що включає певну сукупність цілей, змісту, форм, методів, засобів та технологій, зумовлених сутнісними потребами суб'єктів педагогічної взаємодії. Крім того, це процес і результат формування готовності особистості до виконання певної професійної діяльності» (Манохіна, 2015, с. 131).

С. Калашнікова, досліджуючи безпосередньо професійну підготовку керівників навчальних закладів (згідно Закону України «Про освіту» від 2017 року – навчальні заклади перейменовані на заклади освіти), розглядає її як процес набуття (розвитку) професійних компетенцій з метою підвищення управлінської компетентності як здатності

ефективно виконувати професійну діяльність з управління закладом освіти. Науковець також зазначає, що результатом професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти є професійний розвиток – розвиток професійної компетентності (Калашнікова, 2011, с. 147).

Отже, у наведених вище тлумаченнях поняття «професійна підготовка» ключовими словами є «процес» та «система», що дає змогу припустити умовну наявність процесуального та системного підходів. Ми ж розглядаємо професійну підготовку майбутніх керівників ЗЗСО як цілеспрямований процес здобуття освітньої та професійної кваліфікацій у закладах вищої освіти в умовах магістратури, що включає систему складників (цільовий, методологічний, змістовий, процесуальний та контрольний) і педагогічних умов, результатом реалізації якого є готовність керівників до управлінської діяльності.

Вживання терміну «система» є актуальним у всіх сферах наукової та практичної підготовки майбутніх фахівців, у тому числі й майбутніх керівників ЗЗСО. За нашим баченням, система підготовки забезпечує цілісність структури освітнього процесу. Т.А. Жижко визначає систему як «сукупність елементів, які перебувають між собою у взаємозв'язку, взаємозалежностях та створюють певну ієрархічну структуровану цілісність і єдність» (Жижко, 2017, с.144).

З'ясовано, що поняття «підготовка» характеризується термінами «компетентність» і «готовність».

Тривалий час науковці дискутували щодо трактувань термінів «компетентність» і «компетенція». Відповідно до «Енциклопедії освіти», компетенція – це відчужена від суб'єкта, наперед задана соціальна норма (вимога) до освітньої підготовки здобувача, яка необхідна для якісної продуктивної діяльності в певній сфері, тобто соціально закріплений результат. Наслідком набуття компетенції є компетентність, яка передбачає особистісну характеристику, ставлення до предмета діяльності (Бібік, 2008, с.409).

С.В. Лейко, встановлюючи співвідношення між поняттями «компетенція» та «компетентність», вказує на необхідність їх розмежування. Компетентність трактує як надбання особистості, що визначає якісний рівень засвоєння, в наслідок навчання, знань, умінь, навичок та здатності застосовувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція окреслює те наперед задане коло питань і в тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана компетентна особистість. Погоджуємося з думкою науковця про те, «компетенція – це певний, заздалегідь визначений набір знань, умінь, навичок; а компетентність – якісна характеристика їх засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності» (Лейко, 2013, с.135).

У словнику-довіднику з професійної педагогіки поняття «готовність» визначається як «цілісне утворення, що характеризує емотивно-когнітивну та волюву мобілізаційність суб'єкта в момент його

включення в діяльність певної спрямованості. Готовність не є природженою, вона виникає в результаті певного досвіду людини, що базується на формуванні її позитивного відношення до вибраної діяльності, усвідомленні мотивів та потреб в них, об'єктивації її предмету та способів взаємодії з ним» (Словник-довідник з професійної педагогіки, 2006, с.49).

Н.В. Кузьміна готовність до професійної діяльності трактує як складне соціально-психологічне явище, що охоплює комплекс індивідуально-психологічних якостей особистості та систему професійно-педагогічних знань, умінь і навичок (Кузьміна, 1980).

У контексті нашого дослідження особливу увагу звертаємо на технологічну готовність керівника закладу загальної середньої освіти, що характеризує його насамперед як компетентного менеджера освітнього процесу, спроможного на високому рівні забезпечувати його освітню ефективність, успішно інтегрувати досвід та інновації, здатного до кваліфікованого аналізу педагогічних явищ та управління розвитком як окремих підструктур, так і закладу в цілому, обґрунтовано прогнозувати оптимальні варіанти такого розвитку, спираючись як на внутрішні, так і на зовнішні фактори його ефективності. Саме технологічна готовність, як зазначає О. Жданова-Неділько, зумовлює позитивний імідж ефективного керівника, що є проєкцією позитивного іміджу успішно керованого ним закладу освіти (Жданова-Неділько, 2015, с. 82).

Відтак, нами введено в науковий обіг поняття «технології педагогічного менеджменту», які розглядаємо як набір управлінських інструментів для успішної реалізації стратегічних напрямків розвитку закладу освіти. Цей набір складається із сучасних методів і засобів ефективного менеджменту; принципів, законів і закономірностей організації й управління; психологічних прийомів створення сприятливого освітнього середовища; методів позитивного впливу на працівників закладу та здобувачів освіти; системного моніторингу якості освіти; маркетингу освітніх послуг; антикризових стратегій; професійної рефлексії тощо (Швардак, 2020, с.162).

У професійній підготовці під час науково-педагогічних досліджень за основу беруть характеристику готовності як складника структури, до змісту якої входить система компонентів. Варто відзначити, що компоненти та їх назви, в залежності від предмету дослідження, можуть дещо модифікуватися та варіюватися. Наприклад, готовність майбутніх керівників ЗЗСО визначається нами як сукупність таких компонентів як: мотиваційно-ціннісний, когнітивний, технологічний, особистісний та рефлексивний.

Готовність до застосування майбутнім керівником ЗЗСО технологій педагогічного менеджменту вказує на його здатність до здійснення ефективно технологізації управлінської діяльності в освітньому закладі; до застосування системи технологій педагогічного менеджменту: коучингу, антимобілінгу, тимбілдингу, лідерства, фасилітації,

делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, моніторингу, форсайт-технологій, тайм-менеджменту, ефективних комунікацій, хмарних технологій управління, внутрішнього маркетингу, PR-технологій, освітнього брендингу тощо.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами дослідження можна зробити такі висновки.

1. В умовах розбудови Нової української школи триває процес формування понятійно-категоріального апарату професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО.

2. Завдяки здійсненому дослідженню вдалося систематизувати, деталізувати та уточнити дефініції ключових понять підготовки майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту, а саме: «керівник закладу загальної середньої освіти», «підготовка», «професійна підготовка», «система», «компетенція», «компетентність», «готовність», «технології педагогічного менеджменту».

Перспективами подальшого розвитку на пряму досліджень є наукове осмислення управлінсько-технологічної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

#### Література

1. Бібік Н.М. Компетенції. Енциклопедія освіти / За ред. В.Г.Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. С.409.

2. Васильєва М. Теоретичні основи деонтологічної підготовки педагога: дис. д-ра пед. наук: 13.00.04. Х.: ХДПУ імені Г. С. Сковороди, 2003. 432с.

3. Жданова-Неділько О. Підготовка майбутнього керівника навчального закладу до конструктивної управлінської взаємодії. Гірська школа Українських Карпат. 2015. №12-13. С.82-85.

4. Жижко Т. А. Педагогічна система один із чинників впровадження ідеї інтенсифікації у професійній підготовці майбутніх фахівців. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління: Зб. наукових праць. 2005. Випуск 3. С. 144-151.

5. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 15.01. 2021)

6. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 року № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 15.01. 2021)

7. Калашнікова С.А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів. Освітлогічний дискурс. №1(3), 2011. С. 143-167с.

8. Класифікатор професій (ДК 003:2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 04 березня

2016 року № 394. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/fin5940j?ed=2017\\_11\\_30](https://ips.ligazakon.net/document/fin5940j?ed=2017_11_30) (дата звернення: 15.01. 2021)

9. Кузьміна Н.В. Методы системного педагогического исследования. 1980. 170 с.

10. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. Вип. 4. С.128-135.

11. Манохіна І.В. Проблема професійної підготовки фахівців соціально-педагогічної сфери в науковій літературі. Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2015. №1 (9). С. 128-134.

12. Педагогічний словник / За ред. М. Д. Ярмаченка. К. : Пед. Думка, 2001. 514 с.

13. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»: проєкт (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> (дата звернення: 15.01. 2021)

14. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми, 2016. 520 с.

15. Российская педагогическая энциклопедия / Под. ред. А. М. Прохорова – М.: Науч. изд-во «Большая Российская энциклопедия», 1999. Т. 2. 423с.

16. Савельєва В.С. Психологія управління : навчальний посібник. К.: «Професіонали». 2005. 320с.

17. Словник української мови: в 11 томах. Том 6, 1975. С.417.

18. Словник-довідник з професійної педагогіки / За ред. А.В.Семенової. Одеса: Пальміра, 2006. 221с.

19. Украинский Советский энциклопедический словарь / ответ. ред. А.В. Кудрицкий и др. К.: Глав. ред. УСЭ, 1989. Т. 3. 772с.

20. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2020. №4 (123). С. 9-16.

21. Швардак М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2020. №2. С.158-164.

22. Энциклопедия профессионального образования в 3-х т. / Под. ред. С. Я. Батышева. М.: АПО, 1999. Т. 2. 440 с.

23. Shvardak M. Modern technologies of management of educational establishments. International scientific journal «Education and science». Mukachevo. Czestochowa : MSU publ., Jan Długosz Academy, 2018. Issue 24(1), p. 227-230.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>