

УДК 378:37.091.113:005(045)

DOI: 10.12958/2227-2844-2020-5(336)-184-195

**Швардак Маріанна Василівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедр педагогіки  
дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту  
Мукачівського державного університету, м. Мукачево, Україна.  
anna-mari\_p@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

**СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ  
ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ  
ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ  
ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Проблема підготовки нової генерації менеджерів освіти, здатних позитивно впливати на педагогічний колектив та здобувачів освіти, проектувати та успішно реалізувати освітню політику відповідно до нових вимог, а відтак – оперувати системою технологій педагогічного менеджменту, є надзвичайно актуальною.

Процес формування готовності майбутнього керівника закладу освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту розглядається нами як цілісна система підготовки здобувача вищої освіти в умовах магістратури. Вона відображає об'єктивні тенденції розвитку вищої освіти, закономірності управлінської діяльності, місця та ролі керівника в ній, сукупність компетентностей та результатів навчання, перелік функцій управління, технологій педагогічного менеджменту, володіння якими є беззаперечною передумовою успішного управління закладом освіти.

Реалізація системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури та формування у них готовності до застосування педагогічних технологій вимагає ефективних методологічних підходів, що дозволяє зробити таку підготовку максимально ефективною, динамічною та гнучкою до змін в галузі освіти. Саме методологічні підходи фахової підготовки майбутніх керівників в сучасних умовах і стали предметом нашого дослідження.

З'ясовано, що фахова підготовка майбутніх керівників (менеджерів) закладів освіти в Україні станом на 2020 рік здійснюється у понад 30-ти ЗВО на другому (магістерському) рівні за двома спеціальностями: 011 – «Освітні, педагогічні науки» (галузь знань 01 – «Освіта/Педагогіка») та 073 – «Менеджмент» (галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»). Виявлено досить широку варіативність назв освітніх програм, за якими у вітчизняних ЗВО реалізується підготовка

майбутнього управління. Найчастіше зустрічається «Управління закладом освіти».

Аналіз науково-педагогічних джерел вказує на значний інтерес науковців до методологічних основ системи підготовки майбутніх фахівців. Серед них: О. Васюк, О. Вознюк, Н. Волкова, Н. Губа, А. Деркач, Л. Дубровська, О. Дубасенюк, Л. Загребельна, В. Захарченко, Т. Ільїна, І. Костікова, І. Княжева, Ю. Конаржевський, В. Кремень, Н. Кузьміна, Т. Купрій, О. Лебідь, А. Леонтєв, В. Лунячек, Д. Луп'як, Т. Міщенко, Л. Петренко, Ю. Рашкевич, Г. Строганова, А. Шеремет, Е. Юдін та ін.

Однак, проблема актуального підбору методологічних підходів щодо підготовки майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури задля формування у них технологічної компетентності, – є малодослідженою.

*Мета статті:* вивчити сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Першорядними методологічними підходами формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту в умовах сьогодення, на нашу думку, є: технологічний, компетентнісний, студентоцентрований, праксеологічний, ситуативний, диджиталізований, рефлексивний та ін.

Провідним у нашому дослідженні виступає технологічний підхід, який задає основу аналізу професійної діяльності та орієнтується на кінцевий результат фахової підготовки майбутніх управлінців. Це зумовлено тим, що технологічний підхід сприяє цілеспрямованому симбіозу форм, методів, засобів та функцій управлінської діяльності, відкриває нові можливості для ефективного формування готовності у майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Технологічний підхід характеризує спрямованість фахової підготовки на оптимізацію, раціоналізацію та алгоритмізацію дій; підвищення її результативності; на зв'язок з практичною діяльністю.

У процесі фахової підготовки майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури означений підхід реалізується через відпрацювання здобувачами вищої освіти алгоритмів низки технологій ефективного педагогічного менеджменту. Зокрема таких, як: технології коучингу, антимобіну, тимблдингу, лідерства, фасилітації, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, моніторингу, SWOT-, SNW-, PEST-аналізи, тайм-менеджменту, ефективних комунікацій, кайдзен-технологія, хмарні технології, «public relations», внутрішнього маркетингу, технології антикризового управління тощо. Певна річ, що жодна окремо взята технологія педагогічного менеджменту не дає оптимального результату ефективності управління закладом освіти. Необхідно визначати такий їх комплекс (систему), який враховує ступінь

фахової підготовки суб'єктів до його реалізації, специфіки закладу освіти, ступеня загальних та фахових компетентностей здобувачів вищої освіти, їх диференційованих потреб у набутті освіти, рівень навчально-методичного забезпечення та технічного оснащення освітнього процесу, вимог та потреб сьогодення (Shvardak, 2018). Саме здатність обирати найоптимальнішу технологію в конкретній ситуації формується у майбутніх керівників закладів освіти в процесі освоєння авторського курсу «Технології педагогічного менеджменту» (Швардак М. В., Мукачівський державний університет). В розрізі чотирьох кредитів майбутні управлінці вивчають особливості вищеперерахованих технологій, а на практичних заняттях реалізується поступова переорієнтація домінуючої освітньої парадигми з переважаючою трансляцією знань на створення умов для оволодіння комплексом компетенцій (Селевко, 2004, с. 138). Особливо дієвою формою відпрацювання алгоритмів технологій педагогічного менеджменту вважаємо метод тренінгу. З огляду на це, нами укладена добірка тренінгів по застосуванню означених технологій.

У результаті реалізації технологічного підходу у майбутніх керівників формується технологічна компетентність. Дана компетентність пов'язується нами з оволодінням здобувачами вищої освіти теоретичними і практичними засадами сучасних технологій педагогічного менеджменту; з логічним поєднанням теоретичних знань і практичних умінь доречного використання означених технологій в закладах освіти. Дотримуючись таких поглядів, науковець Л. Тишакова розглядає технологічну компетентність як утворення, що містить знання, технологічні вміння та навички, креативно-технологічні здібності, технологізовану рефлексію, професійні якості (Тишакова, 2005).

У системі підготовки майбутніх управлінців технологічний підхід взаємопроникає в компетентнісний.

Під **компетентнісним підходом** розуміємо спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток у здобувачів вищої освіти **загальних та фахових** компетентностей. Відомо, що традиційна система освіти основну увагу зорієнтовувала на набутті знань, формуванні вмінь і навичок, що догматично абсолютизувало знання і формувало знаннєвий підхід до навчання (Химинець, 2010). Відтак, компетентнісний підхід в умовах сьогодення зміщує акценти з процесу накопичення знань, умінь і навичок у площину формування та розвитку здатностей практично діяти в різних життєвих та професійних ситуаціях, застосовувати набутий у процесі фахової підготовки практичний досвід управлінської діяльності.

Компетентнісний підхід визначає не тільки результативність діяльності, а й її зміст. Основним змістом освіти в умовах магістратури є дії, операції, що співвідносяться не стільки з об'єктом докладання зусиль, скільки з проблемою, яку потрібно вирішити. При цьому до змісту освітньої програми підготовки майбутніх керівників закладів освіти включають фаховоорієнтовані дисципліни, знання з яких

необхідні для формування таких умінь, які дозволили б майбутнім фахівцям визначати цілі, приймати управлінські рішення та діяти в типових та нетипових ситуаціях. Таким чином, компетентнісний підхід посилює практичну спрямованість системи підготовки майбутніх керівників закладів освіти, акцентуючи увагу на необхідності набуття досвіду управлінської діяльності, здатності на практиці реалізувати отримані знання.

Компетентнісний підхід включає формування у здобувачів вищої освіти системи загальних та фахових компетентностей. Загальні компетентності є універсальними та допомагають успішно соціалізуватися. Їх ще називають «м'якими навичками» (soft skills), які, за переконанням сучасних науковців та практиків, у XXI столітті є в пріоритеті. Це: комунікативні вміння, критичне та креативне мислення; здатність генерувати ідеї, вирішувати складні завдання, приймати оптимальні рішення, вести перемовини, забезпечувати сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі, працювати в команді; самостійність, ініціативність, гнучкість, адаптивність, емоційний інтелект (стресостійкість), інформаційно-цифрова грамотність тощо.

Фахові компетентності є важливими для успішної управлінської діяльності (так звані «тверді навички» – hard skills). У проєкті професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти» (2020) визначаються такі фахові компетентності, як: нормативно-правова компетентність, компетентність стратегічного управління закладом та персоналом загальної середньої освіти, компетентність забезпечення освітнього процесу, компетентність моніторингу діяльності закладу загальної середньої освіти, компетентність забезпечення внутрішньої системи якості освіти, лідерська, емоційно-етична, компетентність педагогічного і соціального партнерства, здоров'язбережувальна, інклюзивна, проєктувальна, інноваційна, рефлексивна компетентності (Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»: проєкт, 2020).

Що ж до студентоцентрованого підходу, то він є провідним методологічним інструментом реалізації цілей Болонського процесу. Сьогодні освітній процес є орієнтованим на студента, передбачає розширення його прав і можливостей, врахування потреб, інтересів, запитів, розробку нових підходів до викладання і навчання, освітніх і навчальних програм, що формують у майбутнього управлінця загальні та фахові компетентності.

Студентоцентрований підхід передбачає активну участь майбутніх фахівців у формуванні змісту освітньо-професійної програми; розробку кожним здобувачем вищої освіти індивідуальної траєкторії фахової підготовки (вперше право студентів на вибір навчальних дисциплін у межах, передбачених відповідною освітньою програмою та робочим навчальним планом, в обсязі, що становить не менш як 25 відсотків загальної кількості кредитів ECTS визначено 2014 року в Законі України

«Про вищу освіту»); зміщення акцентів з «викладання» на «учіння» із центруванням на професійному майбутньому керівника закладу освіти; зміну ролі викладача з «передавача знань» на освітнього консультанта, тьютора, фасилітатора, модератора, коуча; розвиток суб'єктно-суб'єктних взаємин і педагогічного партнерства; розвиток пізнавальної самостійності здобувачів вищої освіти і підвищення їх відповідальності за власні результати навчання; використання сучасних методів і засобів навчання та оцінювання; дотримання принципів академічної доброчесності; організацію рефлексивної діяльності і постійного фідбеку (Мищенко & Стаднік, 2017).

Здійснення студентоцентрованого підходу дає можливість формувати надійну основу для європейської освітньої інтеграції; забезпечувати розвиток академічної мобільності здобувачів вищої освіти; підвищувати відповідальність за створення внутрішніх систем забезпечення якості освітніх програм та їх реалізації у ЗВО; досягати гнучкості, оперативності в реагуванні на різноманітні запити, потреби майбутніх фахівців; підвищувати їх самоактуалізацію, мотивацію; формувати партнерські відносини (Лебідь, 2017). Такі відносини повинні характеризуватися чіткістю критеріїв, ясністю і прозорістю вимог, як до рівня навчальних досягнень, так і до процедур контролю.

Основними категоріями студентоцентрованого підходу є компетентності та результати навчання. Ці два терміни на сьогодні є ключовими у європейському просторі вищої освіти.

Підвищення рівня інтерактивності вищої освіти доводить необхідність широкого впровадження у процес підготовки майбутніх керівників закладів освіти ситуативного підходу. Даний підхід базується на тому припущенні, що доречність різних технологій педагогічного менеджменту визначається конкретною ситуацією. Заклад освіти у своїй діяльності постійно перебуває у таких ситуаціях, на які управлінцю необхідно адекватно, компетентно та оперативно реагувати. Оскільки таких ситуацій надзвичайно багато, то не існує універсальної ефективної стратегії (технології) педагогічного менеджменту. Тому найефективнішою є та технологія, яка відповідає наявній ситуації. Управлінська поведінка у кожній конкретній ситуації залежить від обставин та умов. Ситуативний підхід зробив вагомий внесок у теорію педагогічного менеджменту, використовуючи можливості безпосереднього застосування науки до конкретних ситуацій та умов.

Фахове навчання в ситуаціях може використовуватися з різною метою: підготовка до засвоєння знань, вивчення типових ситуацій, вироблення і засвоєння алгоритму прийняття управлінських рішень у типових ситуаціях тощо. Ситуативне навчання сприяє активному формуванню як фахових (управлінських), так і загальних компетентностей (комунікативні вміння, критичне та креативне мислення; здатність генерувати ідеї, вирішувати складні завдання,

приймати оптимальні рішення, вести перемовини, працювати в команді; ініціативність, гнучкість, адаптивність, стресостійкість тощо).

Ситуативний підхід передбачає моделювання реальних ситуацій (кейсів), проведення рольових ігор, колективне розв'язання проблем на основі аналізу відповідної ситуації і виключає домінування одного учасника освітнього процесу над іншим, однієї думки (ідеї) над іншою (Строганова, 2011, с.720).

Майбутні керівники проводять колективний пошук нових ідей, а також визначають оптимальні шляхи, механізми і алгоритми розв'язання проблемної ситуації. Колективному розв'язанню завдань допомагає організація дискусій. Результатом упровадження ситуативного підходу є створення дидактичних умов для ситуації успіху майбутнього керівника закладу освіти в процесі освітньої діяльності, збагачення його інтелектуальної та мотиваційної сфер.

Ситуативне навчання покликане виконувати функцію проектування та розвитку активної особистості майбутнього управлінця. Воно дає можливість здобувачеві вищої освіти ввійти в роль керівника і відпрацювати алгоритм розв'язання конкретної ситуації. Крім того, керівники мають змогу чітко зрозуміти, які прийоми та методи найбільше сприятимуть досягненню цілей закладу освіти в конкретній ситуації.

Праксеологічний підхід. З'ясовано, що термін «праксеологія» трактується як галузь досліджень, що вивчає людську діяльність в аспекті її ефективності. Підготовка майбутніх керівників до ефективної управлінської діяльності є одним з пріоритетних завдань реалізації освітньої програми «Управління закладом освіти». Очевидно, що сьогодні освітній менеджер повинен бачити нове та перспективне, вносити зміни в традиційні форми, методи та засоби освітнього процесу, оперувати ефективними технологіями педагогічного менеджменту, проектувати його розвиток з урахуванням законів ринкової економіки, що є неможливим без належного рівня сформованості праксеологічних умінь. Система підготовки майбутніх керівників до застосування технологій педагогічного менеджменту спрямована на формування в них аналітичних, прогностичних, конструктивних, організаторських, комунікативних, діагностичних та рефлексивних умінь.

З огляду на загальні вимоги праксеології, управлінська діяльність повинна бути: результативною – досягати запланованої мети через систему технологій педагогічного менеджменту; компетентною; лідерською – організовувати роботу закладу освіти так, щоб педагогічний колектив, батьки, учні та громада відчували себе єдиною командою; точною – найбільш наближеною за суттєвими ознаками до взірця; сумлінною – виконаною наполегливо з турботою про якісне надання в закладі освітніх послуг; майстерною, довершеною – такою, що не має суттєвих недоліків; економічною – продуктивною й економною.

Виконання цих умов забезпечить високу якість освітніх послуг та їх конкурентоспроможність на освітньому ринку.

Основними засобами підвищення ефективності управлінської діяльності можна вважати досягнення таких властивостей управлінських систем, як: ціннісний характер управління; адаптивність; релевантність; превентивність; прогностичність; консолідуючий, об'єднуючий характер; діалогічність, узгодженість з іншими системами організації; інноваційність, творчість; демократичний, парсипативний (колегіальний) характер; особистісно-орієнтована спрямованість; гнучкість, мобільність; рефлексивність, орієнтація на самооцінку, самокорекцію та саморозвиток (Мармаза, 2017, с.102).

В останні роки у провідних країнах світу (США, Канаді, Англії) набуває популярності «рух ефективних шкіл», який має на меті дослідження проблем ефективності закладів освіти та ефективного управління ними. Це вказує на актуальність застосування в ЗВО праксеологічного підходу у системі підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Диджиталізований підхід. Під диджиталізацією розуміємо процес цифрової трансформації; способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму з використанням цифрових технологій. Характерними ознаками даних технологій є: мобільність, доступність та безкоштовність (може бути і платний контент), зберігання та використання інформації незалежно від місця знаходження, відсутність потреби встановлення та періодичного оновлення програмного забезпечення.

Цифрова трансформація стає основним трендом сучасності та радикально перетворює сутнісні характеристики процесів усіх сфер суспільного життя. Сьогодні закладу освіти вже неможливо залишатися осторонь цифрової трансформації. Особливого актуалітету диджиталізація набула в умовах світового локдауну, спричиненого COVID-19. Саме завдяки диджиталізованому підходу заклади освіти могли безперервно продовжити освітній процес. Цифрові технології стали невід'ємною частиною повсякденного буття всього людства, тому спроба уникати їх використання означає «втечу» від реальності.

Цифрова освіта робить освітній процес ефективним, прозорим та візуалізованим, пропонує нові інструменти для науково-освітнього співробітництва. Вона передбачає радикальну трансформацію методології надання освітніх послуг за рахунок інтеграції інформаційно-цифрових технологій та використання Інтернет-культури відкритості й обміну знаннями та уміннями, цим самим продукуючи цифрові компетенції (Краус & Краус & Болдирева, 2019, с. 5).

Одним з викликів диджиталізованого суспільства є готовність майбутнього керівника до цифрової трансформації освітнього процесу, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти та

управління закладом освіти, ефективно використовуючи цифрові технології.

Диджиталізований підхід у системі підготовки майбутніх фахівців включає такі компоненти: онлайн-освіту; електронні освітні ресурси; електронний документообіг; навчання за допомогою тренажерів, віртуальної реальності; формування компетенцій, необхідних у цифровому світі (Краус & Краус & Болдирєва 2019, с. 5).

Таким чином, важливим завданням підготовки майбутніх керівників закладів освіти є перехід на якісно новий рівень побудови міжособистісної взаємодії між учасниками освітнього процесу з використанням потужних можливостей цифрових технологій. Ефективне володіння цифровими технологіями надає майбутнім фахівцям можливість на сучасному рівні надавати якісні освітні послуги в онлайн-та офлайн-режимах.

Не менш важливим у системі підготовки майбутнього керівника закладу освіти є реалізація рефлексивного підходу. Для ефективного управління сучасному менеджеру, «агенту змін» сьогодні не обійтись без формування у нього здатності до самоаналізу та саморозвитку, необхідним механізмом яких є рефлексія. Освоєння освітнім менеджером культури рефлексії, впровадження рефлексивних процедур у процес розробки та прийняття рішень створює передумови для підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

Основними методами рефлексивного навчання майбутніх керівників є методи спостереження, аналізу та діагностування педагогічного явища, метод інтерв'ю з керівником або майбутнім керівником закладу освіти, фокус-групи, метод колегіального аналізу, кейс-метод, рольові та ділові ігри, дискусії. Формування та розвиток рефлексивних умінь майбутніх керівників закладів освіти відбувається під час управлінської практики в закладах освіти (Мукачівський державний університет) та у процесі проведення семінарів, вебінарів, практикумів, тренінгів, майстер-класів, воркшопів.

В управлінській діяльності керівника нерідко виникають такі ситуації, коли потрібно включати різні режими свідомості. Це можливо зробити в тому випадку, коли добре розвинена рефлексивна здатність, керівник уміє бачити і оцінювати себе з різних сторін. Уміле застосування техніки рефлексії – це використання сукупності засобів та способів переходу із однієї позиції в іншу. Цей перехід називається рефлексивною дією. Результатом умілого застосування рефлексивних дій є успішний розвиток закладу освіти в цілому та професійний розвиток його керівника.

Рефлексивний підхід у фаховій підготовці в умовах магістратури дозволяє сформувати у майбутнього менеджера освіти вміння діяти в будь-якій ситуації, знаходячись одночасно в аналізуючій та рефлексивній позиціях, корегуючи свої дії. З'ясовано, що для прийняття управлінських рішень щодо ефективної організації освітнього процесу необхідно



включати методи рефлексивного управління. Вони підвищують адекватність ситуації прийняття рішення, надають чіткі орієнтири на майбутнє і націлюють на пошук довготривалих конкурентних переваг на ринку освітніх послуг (Швардак & Дубюк, 2020).

Розкриті сутнісні характеристики технологічного, компетентнісного, студентоцентрованого, праксеологічного, ситуативного, диджиталізованого та рефлексивного підходів формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту дозволили нам констатувати, що їх інтеграція сприяє оптимізації механізмів особистісного та професійного розвитку майбутнього менеджера освіти. Інтеграція ж виступає важливою методологічною категорією, тенденцією і принципом розвитку сучасної теорії і практики освіти. Разом з тим, синтез методологічних підходів повинен забезпечувати їх сумісність, взаємопроникність, несуперечливість позицій та сприяти фаховій підготовці майбутніх управлінців.

Перспективу дослідження вбачаємо у формуванні моделі підготовки майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

#### **Список використаної літератури**

- 1. Краус Н. М.,** Краус К. М., Болдирєва Л. М. Цифрові компетенції у сфері вищої освіти: задум, реалізація, результат. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 1. С. 4-9.
- 2. Лебідь О. В.** Методологічні підходи у формуванні готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2017. № 2. С. 255-263.
- 3. Мармаза О. І.** Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
- 4. Міщенко Т. О.,** Стаднік Н. В. Студентоцентричне навчання як вектор розвитку гуманітарної парадигми освіти. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти*. 2017. Вип. 17. С. 32-37.
- 5. Професійний** стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»: проект (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> (дата звернення: 15.08.2020).
- 6. Селевко Г.** Компетентности и их классификация. *Народное образование*. 2004. № 4. С. 138-143.
- 7. Строганова Г. М.** Ситуативний підхід до професійної підготовки вчителя української мови. *Філологічні студії. Науковий вісник Криворізького державного педагогічного університету*. 2011. Вип. 6. С. 719-724.
- 8. Тишак Л. Т.** Формування технологічної компетентності майбутнього вчителя іноземної мови: автореф. дис. на здобуття наук. ступеню канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Луганськ, 2005. 20 с.
- 9. Химинець В.** Компетентнісний підхід до професійного розвитку вчителя. 2010. URL:

<http://zakinpro.org.ua/2010-01-18-13-44-15/233-2010-08-25-07-10-49> (дата звернення: 01.10.2020). **10. Швардак М. В.,** Дубюк В. Р. Технологія рефлексивного управління закладом освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія*; за заг. ред. Н. Г. Ничкало, І. Ф. Прокопенка. Київ; Харків: Стиль-Іздат, 2020. С. 273–277. **11. Shvardak M.** Modern technologies of management of educational establishments. *International scientific journal «Education and science»*. Ed. Board: T. D. Shcherban (Ed. in Chief); Deputy Ch. Ed: Jerzy Piwowarski; V. V. Hoblyk. Mukachevo. Częstochowa: MSU publ., Jan Długosz Academy, 2018. Issue 24 (1). Pp. 227-230.

### References

- 1. Kraus, N. M.,** Kraus, K. M. & Boldyrieva, L. M. (2019). Tsyfrovi kompetentsii u sferi vyshchoi osvity: zadum, realizatsiia, rezultat [Digital competencies in the field of higher education: design, implementation, result]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 1, 4-9 [in Ukrainian].
- 2. Lebid, O. V.** (2017). Metodolohichni pidkhody u formuvanni hotovnosti maibutnoho kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do stratehichnoho upravlinnia v umovakh mahistratury [Methodological approaches in forming the readiness of the future head of a secondary school for strategic management in the conditions of a master's degree]. *Visnyk Universytetu imeni Alfreda Nobelia. Serii: Pedagogika i psykholohiia – Bulletin of Alfred Nobel University. Series: Pedagogy and Psychology*, 2, 255-263 [in Ukrainian].
- 3. Marmaza, O.I.** (2017). Menedzhment osvithoi orhanizatsii [Management of educational organization]. Kharkiv [in Ukrainian].
- 4. Mishchenko, T. O.,** & Stadnik, N. V. (2017). Studentotsentrychne navchannia yak vektor rozvytku humanitarnoi paradyhmy osvity [Student-centered learning as a vector of development of the humanitarian paradigm of education]. *Onovlennia zmistu, form ta metodiv navchannia i vykhovannia v zakladakh osvity – Update the content, forms and methods of teaching and education in educational institutions*, 17, 32-37 [in Ukrainian].
- 5. Profesiinyi standart za profesiieiu «Kerivnyk zakladu zahalnoi serednoi osvity»:** proiekt [Professional standard by profession «Head of general secondary education»: project]. (2020). Retrieved from <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standartkerivnik.pdf> [in Ukrainian].
- 6. Selevko, H.** (2004). Kompetentnosty y ykh klasyfikatsiia [Competences and their classification]. *Narodnoe obrazovanye – Public education*, 4, 138-143 [in Russian].
- 7. Strohanova, H. M.** (2011). Sytuatyvnyi pidkhid do profesiinoi pidhotovky vchytelia ukrainskoi movy [Situational approach to the professional training of Ukrainian language teachers]. *Filolohichni studii. Naukovyi visnyk Kryvorizkoho derzhavnoho pedagogichnoho universytetu – Philological studies. Scientific Bulletin of Kryvyi Rih State Pedagogical University*, 6, 719-724 [in Ukrainian].
- 8. Tyshakova, L. T.** (2005). Formuvannia tekhnolohichnoi kompetentnosti

maibutnoho vchytelia inozemnoi movy [Formation of technological competence of the future teacher of a foreign language]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Luhansk [in Ukrainian]. **9. Khymynets, V.** (2010). Kompetentnisnyi pidkhid do profesiinoho rozvytku vchytelia [Competence approach to teacher professional development]. Retrieved from <http://zakinppo.org.ua/2010-01-18-13-44-15/233-2010-08-25-07-10-49> [in Ukrainian]. **10. Shvardak, M. V. & Dubiuk, V. R.** (2020). Tekhnolohiia refleksyvnoho upravlinnia zakladom osvity [Technology of reflective management of an educational institution]. *Osvita doroslykh: svitovi tendentsii, ukraïnski realii ta perspektyvy: monohrafiia – Adult education: world trends, Ukrainian realities and prospects: monograph* (pp. 273-277). Kyiv; Kharkiv [in Ukrainian]. **11. Shvardak, M.** (2018). Modern technologies of management of educational establishments. *International scientific journal «Education and science»*, 24 (1), 227-230 [in English].

**Швардак М. В. Сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту**

У статті встановлено, що розвивати професіоналізм та формувати високий рівень готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту доцільно через систему методологічних підходів. Розкрито сутнісні характеристики технологічного, компетентнісного, студентоцентрованого, праксеологічного, ситуативного, диджиталізованого та рефлексивного підходів. Доведено, що реалізація системи формування готовності майбутнього керівника закладу освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту в умовах магістратури закладу вищої освіти відбувається згідно з означеними підходами, основні положення яких дозволяють оптимально вибудувати стратегію досягнення наукової мети.

*Ключові слова:* майбутні керівники закладів освіти, готовність, методологічні підходи, технології педагогічного менеджменту.

**Швардак М. В. Современные методологические подходы формирования готовности будущих руководителей учебных заведений к применению технологий педагогического менеджмента**

В статье установлено, что развивать профессионализм и формировать высокий уровень готовности будущих руководителей учебных заведений к применению технологий педагогического менеджмента целесообразно через систему методологических подходов. Раскрыты существенные характеристики технологического, компетентностного, студентоцентрированного, праксеологического, ситуативного, диджитализированого и рефлексивного подходов. Доказано, что реализация системы формирования готовности будущего руководителя учебного заведения к применению технологий педагогического менеджмента в условиях магистратуры учреждения

высшего образования происходит согласно обозначенных подходов, основные положения которых позволяют оптимально выстроить стратегию достижения научной цели.

*Ключевые слова:* будущие руководители учебных заведений, готовность, методологические подходы, технологии педагогического менеджмента.

**Shvardak M. Modern Methodological Approaches to the Formation of Readiness of Future Heads of Educational Institutions to Apply the Technologies of Pedagogical Management**

The article establishes that it is expedient to develop professionalism and form a high level of readiness of future heads of educational institutions to apply pedagogical management technologies through a system of methodological approaches. The essential characteristics of technological, competence, student-centered, praxeological, situational, digitalized and reflexive approaches are revealed. It is proved that the implementation of the system of forming the readiness of the future head of the educational institution to apply pedagogical management technologies in the master's program of higher education is in accordance with these approaches, the main provisions of which allow to optimally build a strategy to achieve scientific goals. Integration of approaches is an important methodological category, trend and principle of development of modern theory and practice of education. At the same time, the synthesis of methodological approaches should ensure their compatibility, interpenetration, consistency of positions and contribute to the professional training of future managers.

*Key words:* future heads of educational institutions, readiness, methodological approaches, technologies of pedagogical management.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2020 р.

Прийнято до друку 27.11.2020 р.

Рецензент – д. п. н., доц. Теличко Н. В.



# 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/>