

УДК 378:37.091.113:373]:005.3

DOI: 10.12958/2227-2844-2021-1(339)-1-250-264

**Швардак Маріанна Василівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри 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>

### **ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

На сучасному етапі реформування системи освіти актуалізується проблема якості підготовки майбутніх керівників освітніх закладів, її змісту та структури, рівня компетентності випускників ЗВО. Серед основних вимог, що висувуються до майбутніх керівників освітніх закладів особливої актуальності набуває сформованість готовності до управлінської діяльності. Управлінська функція керівника у системі освіти визначається Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» тощо. Перед керівником у сучасному швидкозмінному та глобалізованому світі постають нові виклики, які він повинен подолати, нові завдання, які повинен вирішити, знайти шлях для їх реалізації.

Готовність є необхідною передумовою професійної діяльності, результатом і наслідком ефективної системи підготовки керівників в умовах магістратури закладу вищої освіти. Реалізується вона в Україні за спеціальностями 011 «Освітні, педагогічні науки» або 073 «Менеджмент» та профільними освітніми програмами «Управління закладом освіти», «Управління навчальним закладом» (чи іншими варіаціями назв, які співпадають із назвами спеціалізацій) (Лист МОН, 2018).

Проблема формування готовності майбутніх керівників освітніх закладів до управлінської діяльності була предметом дослідження таких українських учених як: О. Вознюк, О. Вороненко, С. Воронова, Т. Дзюба, Б. Жебровський, С. Загородній, О. Лебідь, Л. Міськевич, О. Нежинська, С. Немченко, Л. Омельченко, В. Приходько, З. Рябова, К. Скрипка, О. Тополенко та ін. Незважаючи на досить високу дослідженість означеної проблеми, все ж такий напрям готовності до управлінської діяльності як готовність до застосування технологій педагогічного менеджменту не був предметом спеціального науково-педагогічного дослідження.

Розглядаючи управлінську діяльність керівника освітнього закладу, вважаємо за доцільне передусім простежити діалектичний взаємозв'язок між готовністю, готовністю до управлінської діяльності та готовністю до застосування технологій педагогічного менеджменту; розкрити сутність, зміст та структуру готовності до застосування технологій педагогічного менеджменту з огляду на проблему технологізації як сучасного напрямку педагогічного менеджменту. Цим і визначається мета даного дослідження.

Ж. Федірко зазначає, що будь-яка діяльність може бути успішно реалізованою тільки за умови готовності до її виконання (Федірко, 2012, с. 92). Проведений нами аналіз проблеми готовності до професійної діяльності дозволяє виокремити два її рівні:

- особистісний – рівень готовності особистості, який розглядається як багатопланова структура якостей, властивостей та станів, що визначає її придатність до діяльності;
- функціональний – рівень готовності особистості, який визначається як результат підготовки до певної діяльності; деяке інтегративне особистісне утворення, яке включає різні компоненти: сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей, адекватних вимогам та змісту діяльності (Мазур, 2013, с. 287).

Орієнтуючись на предмет нашого дослідження, ми схилиємось до синтетичного підходу, що формується на основі особистісного та функціонального рівнів.

Педагогічний менеджмент сукупність професійних вимог до керівника освітнього закладу трактує як готовність до управлінської діяльності. Вважаємо за доцільне в межах нашого дослідження розглянути сутність даного поняття.

Готовність до управлінської діяльності вітчизняний науковець О. Лебідь визначає як стійку здатність особистості виконувати управлінську діяльність, що включає такі аспекти: мотиви, інтереси, здібності, темпераментні й характерологічні особливості, знання і вміння, що дозволяють досягти високих результатів (Лебідь, 2018, с. 128). О. Волинчук називає таку готовність довготривалою, що включає в себе комплекс мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, що забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу й ефективність управління загалом (Волинчук, 2009, с. 271).

Виявлено, що розкриваючи сутність готовності до управлінської діяльності, науковці визначають три її аспекти:

- психологічний – наявність у керівника образу структури конкретної дії й постійної спрямованості на її виконання, сформованість мотивації до управлінської діяльності, здатність до саморефлексії;
- теоретичний – наявність у керівника обсягу знань, достатнього для успішної реалізації управлінської діяльності;

- практичний – сформованість у керівника необхідних умінь і навичок у контексті управлінської діяльності (Швардак, 2021, с. 23).

Аналіз науково-педагогічної літератури засвідчив, що проблема готовності майбутніх керівників освітніх закладів до управлінської діяльності є достатньо дебатованою. Це дає можливість визначити цілу систему її вузько спрямованих напрямів: готовність до стратегічного управління (Лебідь, 2018); до прийняття управлінських рішень (Тополенко, 2009); до взаємодії в умовах конфлікту (Дзюба, 2006); до маркетингу освітніх послуг (Казакова, 2015); до маркетингового управління (Рябова, 2016); до діяльності в умовах змін (Бондарчук, 2015); до управління якістю освіти (Жебровський, 2003); до управління трансфером технологій (Вороненко, 2011); до здійснення моніторингу якості освіти (Приходько, 2010); до управління педагогічними працівниками (Вознюк, 2014); до впровадження гендерного підходу (Нежинська, 2009); до інновацій (Омельченко, 2016); до управлінської інноваційної діяльності (Загородній, 2015); до використання інноваційних технологій управління (Міськевич, 2016); до змін (Воронова, 2016); до впровадження інклюзивного навчання (Скрипка, 2020); до рефлексивного управління (Немченко, 2017) та ін.

Таким чином, готовність майбутнього керівника освітнього закладу до управлінської діяльності є багатоаспектним утворенням, що уможливорює успішну реалізацію управлінської діяльності.

Аналіз понять «готовність», «готовність до управлінської діяльності» дає можливість показати їх взаємозв'язок з феноменом «готовність майбутнього керівника до застосування технологій педагогічного менеджменту». У цьому взаємозв'язку готовність до застосування технологій педагогічного менеджменту розглядаємо як один із важливих напрямів готовності до управлінської діяльності.

На основі опрацьованого теоретичного доробку зазначених вище науковців та на основі власних наукових пошуків, визначаємо, що готовність майбутнього керівника ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту являє собою генералізовану здатність фахівця до виконання управлінських операцій та функцій на основі засвоєних теоретичних знань про цілі, зміст, алгоритмізацію та інструментарій технологій педагогічного менеджменту, сформованих мотивів щодо здійснення ефективної, свідомої технологізації управлінської діяльності, наявних у керівника професійно важливих особистісно-рефлексивних якостей та набутого практичного досвіду, що забезпечує оптимальне застосування в педагогічному менеджменті сучасних технологій.

Сучасний конкурентоспроможний керівник повинен мати такі базові характеристики, як наявність вагомих знань, умінь та навичок із технологізації управлінської діяльності; сформоване позитивне ставлення до такої діяльності, навички регуляції власної самоосвіти та розвитку тощо. Всі вказані характеристики має забезпечувати підготовка

здобувача в умовах магістратури закладу вищої освіти за відповідною освітньо-професійною програмою.

Означений напрям готовності як стійке системне утворення, потребує детального структурно-функціонального аналізу, що передбачає окреслення його компонентів та розгляд змісту кожного з них. Визначаючи структуру готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту, ми ґрунтувалися на теоретичних положеннях вітчизняних учених з проблеми готовності до управлінської діяльності (О. Вознюк, О. Вороненко, С. Воронова, Т. Дзюба, Б. Жебровський, С. Загородній, О. Лебідь, Л. Міськевич, О. Нежинська, С. Немченко, Л. Омельченко, В. Приходько, З. Рябова, К. Скрипка, О. Тополенко). У процесі чого, нами виявлені різні трактування структури готовності, які обумовлені, в першу чергу, специфікою діяльності, яка вивчається в кожному окремому випадку, а також розбіжністю теоретичних підходів дослідників.

У результаті наукового аналізу, в структурі готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту нами виділено чотири взаємопов'язані компоненти: мотиваційно-ціннісний, змістовий, операційний та особистісно-рефлексивний.

Зупинимось на детальній характеристиці кожного компоненту.

Мотиваційно-ціннісний компонент виступає системоутворюючим компонентом готовності до застосування технологій педагогічного менеджменту і включає сукупність мотивів, інтересів, нахилів, потреб та ціннісних орієнтацій, необхідних майбутньому керівнику освітнього закладу для здійснення ефективної технологізації управлінської діяльності.

Даний компонент базується на визнанні керівником технологічного підходу до управлінської діяльності як професійно значущого та ефективного, що суттєво впливає на зміст та результативність управлінської роботи в ЗЗСО; усвідомленні потреби у застосуванні в сучасних закладах освіти спектру технологій педагогічного менеджменту; наявності інтересу та сформованої позитивної мотивації до управлінської діяльності в мінливих умовах сьогодення.

Вплив мотивації на продуктивність діяльності відчутний, причому успішність діяльності визначає не лише сила мотивації, а й структура мотивів (соціальні, матеріальні, утилітарні, пізнавальні, моральні мотиви, мотиви престижу, самоствердження, самореалізації тощо). В. Хромова підкреслює, що позитивна професійна мотивація може компенсувати навіть недоліки здібностей, а негативну – не компенсує навіть високий рівень фахових здібностей управлінця (Хромова, 2013).

Змістовий компонент є фундаментальним та відображає обсяг і глибину знань (Ворожбіт-Горбатюк & Попович, 2015) майбутніх управлінців щодо сутнісних характеристик технологій педагогічного менеджменту, оволодіння якими слугуватиме підґрунтям для формування необхідних умінь та навичок із технологізації управління.

Готовність майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту передбачає оволодіння ними опорними знаннями: про сучасні тенденції педагогічного менеджменту; сутність технологій педагогічного менеджменту; підходи до їх класифікації (технології кадрового педагогічного менеджменту: тимблдинг, лідерство, антимобінг; технології організаційно-педагогічного менеджменту: фасилітація, коучинг, делегування повноважень, прийняття управлінських рішень, тайм-менеджмент; технології інформаційно-педагогічного менеджменту: ефективні комунікації, хмарні технології; технології стратегічного менеджменту в освіті: форсайт-технології, моніторинг, фандрайзинг; технології маркетингового менеджменту в освіті: PR-технології, освітній брендинг, внутрішній маркетинг); інструментарій технологій (форми, методи, прийоми, засоби); особливості та алгоритми реалізації технологій педагогічного менеджменту (Швардак, 2020, с.163).

Знання з технологізації управління розширюють кругозір, збагачують власне бачення керівником проблем у системі освіти, дають можливість визначення нетипових шляхів їх розв'язання, прийняття ефективних управлінських рішень.

Зміст змістового компоненту передбачає глибе усвідомлення керівником сутності технологізації управління, розуміння вагомості застосування технологій педагогічного менеджменту в практичну діяльність ЗЗСО. Адже проблема підготовки майбутніх управлінців має як теоретичний, так і прикладний характер.

Операційний компонент включає систему вмінь та навичок технологічного характеру, які набуті здобувачами під час опанування змісту фахових дисциплін, самостійної роботи, управлінської практики, виконання кваліфікаційної роботи. Серед них: моделювання та проектування управлінської діяльності в ЗЗСО; уміння технологічного характеру (постановка мети, формулювання завдань управлінської діяльності; визначення проблеми управлінського характеру та окреслення шляхів її розв'язання; формулювання гіпотези; оптимальний вибір технології педагогічного менеджменту та її інструментарію; оперування методами та прийомами технології педагогічного менеджменту; реалізація технології за наперед продуманим алгоритмом дій та прийняття управлінських рішень експромтом).

Особистісно-рефлексивний компонент. Зазначимо, що формування готовності майбутніх керівників характеризується певними особливостями, пов'язаними із сформованістю професійно необхідних особистісних якостей. Серед яких виділяємо: комунікативні, організаторські, лідерські здібності, ініціативність, асертивність, самостійність, гнучкість, мобільність, творчість тощо.

Деякі науковці особистісні якості поєднують із рефлексивними. Зокрема, це здатність фахівця критично мислити, оцінювати істинність та хибність думок, висловлювати власну думку, регулювати та

контролювати своє мислення, вести рефлексивний професійний діалог, здійснювати адекватну самооцінку професійної діяльності, знаходити шляхи професійного самовдосконалення. О. Іванова (Іванова, 2019, с.210) зауважує, що ефективність рефлексії визначається саме її операціональністю щодо інших процесів перетворення особистості, а кожна нова якість, набута через рефлексію, стає елементом позитивного самоперетворення майбутнього фахівця.

Вважаємо за доцільне поєднання комплексу особистісних та рефлексивних професійно важливих якостей майбутнього керівника в єдиний особистісно-рефлексивний компонент готовності до застосування технологій педагогічного менеджменту, що забезпечує можливість вирішення управлінських завдань у майбутньому та має стати основою підготовки майбутніх фахівців управлінської діяльності.

Усвідомлюючи рівень готовності до застосування технологій педагогічного менеджменту, майбутній керівник повинен прагнути до його підвищення. Тільки на основі ґрунтовної роботи з вивчення фундаментальних теорій педагогічного менеджменту та технологій, обґрунтування механізму їх упровадження є можливість підвищити рівень сформованості готовності майбутніх керівників до застосування технологій педагогічного менеджменту. Майбутні керівники мають чітко усвідомлювати, що названі вище технології у теорії і практиці педагогічного менеджменту постійно доповнюються новими задля того, щоб відповідати сучасним викликам з наряду управління закладом освіти.

Варто зауважити, що визначені компоненти тільки в єдності можуть забезпечити сформованість готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту, що вказує на її інтегративний характер. Тобто, в основі означеної готовності лежить інтеграція компонентів, яку О. Галус розглядає як механізм, процес досягнення цілісності у системі професійної підготовки (Галус, 2010, с. 40).

Структурні компоненти готовності перебувають у динамічному взаємозв'язку як впродовж навчання здобувача в ЗВО, так і впродовж його подальшої управлінської діяльності. Змінюється тільки питома вага кожного з означених компонентів у професійній структурі управлінця.

Досліджуючи проблему готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту, нами визначено також критерії її сформованості: мотиваційний, когнітивний, технологічний, особистісний та рефлексивний. Зазначимо, що мотиваційний критерій відповідає мотиваційно-ціннісному компоненту, когнітивний – змістовому, технологічний – операційному, а особистісний та рефлексивний критерії об'єднують особистісно-рефлексивний компонент готовності майбутніх керівників до застосування технологій педагогічного менеджменту в умовах ЗЗСО.

Індикатором, що дозволяє визначити готовність майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту є сформованість компетентності. Її набуття визначає здатність кваліфіковано здійснювати технологізацію управління, оптимально застосовувати в управлінській діяльності ЗЗСО технології педагогічного менеджменту. Таку здатність ми називаємо управлінсько-технологічною компетентністю.

У межах управлінсько-технологічної компетентності виділяємо наступні професійно важливі компетенції:

- здатність до згуртування педагогічного колективу, перетворення його в команду однодумців;
- здатність до лідерства, несвідомо викликати почуття захоплення та поваги у педагогічних працівників, здобувачів освіти, їх батьків тощо;
- здатність до моніторингу освітньої діяльності ЗЗСО;
- здатність до стратегічного планування розвитку закладу освіти;
- здатність до делегування повноважень;
- здатність до прийняття управлінських рішень, готовність нести за них належну відповідальність;
- здатність до налагодження сприятливої позитивної атмосфери в колективі;
- здатність до ефективних комунікацій із учасниками освітнього процесу ЗЗСО;
- здатність до раціонального використання робочого часу;
- здатність до управління закладом засобами хмарних технологій;
- здатність до ефективного застосування інструментів маркетингових комунікацій тощо.

Отже, готовність є важливою передумовою цілеспрямованої та ефективної діяльності. Вищий рівень її сформованості допомагає управлінцеві високоякісно виконувати свої професійні обов'язки, обґрунтовано застосовувати знання, використовувати досвід, перебудовувати професійні дії відповідно до складних, нетипових ситуацій. Проте формування готовності як психолого-педагогічний процес, його умови і критерії прямо пропорційно залежать від змісту діяльності, на яку орієнтують і до якої готують здобувача. Відповідно, формування готовності до управлінської діяльності в контексті застосування технологій педагогічного менеджменту майбутнього керівника ЗЗСО означає формування знань, набуття ним умінь, досвіду, настанов на утворення необхідних мотивів, надання психічним процесам і властивостям особистості таких особливостей, які забезпечать майбутньому фахівцеві можливість ефективно здійснювати технологізацію управлінської діяльності задля розвитку закладу освіти.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в подальшому вивченні формування готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту під час навчання у ЗВО за профільною освітньо-професійною програмою.

**Список використаної літератури**

**1. Бондарчук О. І.** Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 33–42. **2. Вознюк А. В.** Стан розробки проблеми формування психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту. Серія: Психологічні науки*. 2014. Вип. 121. С. 64–68. **3. Волинчук О. В.** Формування психологічної готовності особистості до управлінської діяльності під час навчання у ВНЗ. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. К., 2009. С. 269–277. **4. Ворожбіт-Горбатюк В. В., Попович О. М.** Компоненти готовності майбутніх вихователів до організації конструктивної діяльності дітей дошкільного віку. *Науковий вісник Мукачівського держ. ун-ту. Серія: Педагогіка та психологія*. 2015. Вип. 2. С. 36–41. **5. Вороненко О. В.** Сучасний стан готовності керівників системи вищої освіти до управління трансфером технологій. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2011. Вип. 8 (1). С. 15–21. **6. Воронова С. В.** Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до змін. *Педагогічний альманах*. 2016. Вип. 29. С. 223–228. **7. Галус О. М.** Загальнотеоретичні підходи до управління професійною підготовкою фахівців у ВНЗ. *Вісник Житомирського держ. ун-ту ім. Івана Франка*. 2010. Вип. 54. С. 37–41. **8. Дзюба Т. М.** Технологія формування психологічної готовності заступників директорів шкіл до взаємодії в умовах конфлікту. *Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна. Серія: Психологія*. 2006. Вип. 36. С. 46–52. **9. Жебровський Б. М.** Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Інститут педагогіки і психології професійної освіти Академії пед. наук України. Київ, 2003. **10. Загородній С. П.** Готовність керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської інноваційної діяльності: інноваційна компетентність. *Наукові записки Вінницького держ. пед. ун-ту ім. Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2015. № 44. С. 158–161. **11. Іванова О.** Особистісно-рефлексивний компонент активної професійної позиції фахівців сфери послуг. *Наукові записки Бердянського держ. пед. ун-ту. Серія: Педагогічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 207–215. **12. Казакова С. В.** Психологічна готовність керівників професійно-технічних навчальних закладів до маркетингу освітніх послуг: складові та умови розвитку. *ScienceRise*. 2015. № 12 (1). С. 50–54. **13. Лебідь О. В.** Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / ДЗ «Луганський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 697 с. **14. Лист** МОН України. Щодо надання роз'яснень стосовно освітніх програм від



05.06.2018 №1/9-377. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/list-mon-ukrayini-vid-05062018-19-377>. **15. Мазур Н.** Поняття «готовності» та визначення структурних компонентів готовності майбутніх вчителів інформатики. *Наукові записки Кіровоградського держ. пед. ун-ту ім. Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки*. 2013. Вип. 121 (2). С. 283–287. **16. Міськевич Л. В.** Актуальність проблеми формування готовності майбутніх керівників навчальних закладів до використання інноваційних технологій управління в професійній діяльності. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 478–482. **17. Нежинська О. О.** Особистісна готовність керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження гендерного підходу у навчально-виховний процес. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України*. К.: А. С. К., 2009. Т. 1. Ч. 24. С. 78–82. **18. Немченко С. Г.** Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ, 2017. 406 с. **19. Омельченко Л. М.** Психологічна готовність до інновацій як умова успішної професійної діяльності майбутніх керівників навчальних закладів. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*. 2016. Вип. 233. С. 366–372. **20. Приходько В. М.** До питання про критерії оцінювання роботи керівників загальноосвітніх навчальних закладів на основі готовності до моніторингу якості освіти. *Вісник Запорізького нац. ун-ту*. 2010. № 2(13). С. 120–130. **21. Рябова З. В.** Готовність керівника навчального закладу до маркетингового управління: кваліметричний аспект. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів (Київ, 30 берез. 2016 р)*. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/ТЕЗИ\\_з\\_бірник\\_30\\_03\\_2016\\_1.pdf#page=187](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/ТЕЗИ_з_бірник_30_03_2016_1.pdf#page=187). **22. Скрипка К. С.** Розроблення моделі формування готовності керівника закладу ЗСО до впровадження інклюзивного навчання. *Адаптивні процеси в національній системі освіти: збірник матеріалів V Всеукраїнського наукового форуму / упоряд. О. О. Почуєва*. Харків: Мачулин, 2020. С. 50–52. **23. Тополенко О. О.** Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10. К., 2009. 21 с. **24. Федірко Ж.** Організаційно-педагогічні та методичні умови підготовки вчителя географії до здійснення інноваційної освітньої діяльності у системі післядипломної педагогічної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2012. № 2 (70). С. 92–95. **25. Хромова В. С.** Зміст та структура готовності майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_3_13). **26. Швардак М. В.** Понятійно-категоріальний апарат системи підготовки майбутніх

керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Sciences of Europe*. Praha, 2021. № 63 (4). С. 21–24.

**27. Швардак М. В.** Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». *Наукові записки Тернопільського нац. пед. ун-ту ім. Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2020. № 2. С. 158–164.

### References

- 1. Bondarchuk, O. I.** (2015). Model psykholohichnoi pidgotovky kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii do diialnosti v umovakh zmin [Model of psychological preparation of heads of educational organizations for activity in the conditions of changes]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia – Organizational psychology. Economic psychology*, 1, 33-42 [in Ukrainian].
- 2. Vozniuk, A. V.** (2014). Stan rozrobky problemy formuvannia psykholohichnoi hotovnosti kerivnykiv osvitnikh orhanizatsii do upravlinnia pedahohichnymy pratsivnykamy v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [The state of development of the problem of formation of psychological readiness of heads of educational organizations to management of pedagogical workers in the system of postgraduate pedagogical education]. *Visnyk Chernihivskoho nats. ped. un-tu. Psykholohichni nauky – Bulletin of Chernihiv National Pedagogical University. Series: Psychological Sciences*, 121, 64-68 [in Ukrainian].
- 3. Volynchuk, O. V.** (2009). Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti osobystosti do upravlinskoï diialnosti pid chas navchannia u VNZ [Formation of psychological readiness of the person for administrative activity during training in high school]. *Aktualni problemy navchannia ta vykhovannia liudei z osoblyvymy potrebamy – Current problems of education and upbringing of people with special needs*. (pp. 269-277). Kyiv [in Ukrainian].
- 4. Vorozhbit-Horbatiuk, V. V., & Popovych, O. M.** (2015). Komponenty hotovnosti maibutnikh vykhovateliv do orhanizatsii konstruktyvnoi diialnosti ditei doshkilnoho viku [Components of readiness of future educators to organize constructive activities of preschool children]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzh. un-tu. Pedahohika ta psykholohiia – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series: Pedagogy and psychology*, 2, 36-41 [in Ukrainian].
- 5. Voronenko, O. V.** (2011). Suchasnyi stan hotovnosti kerivnykiv systemy vyshchoi osvity do upravlinnia transferom tekhnolohii [The current state of readiness of higher education managers to manage technology transfer]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti. Pedahohichni nauky – The origins of pedagogical skills. Series: Pedagogical sciences*, 8 (1), 15-21 [in Ukrainian].
- 6. Voronova, S. V.** (2016). Hotovnist kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do zmin [Readiness of the head of the secondary school for changes]. *Pedahohichniy almanakh – Pedagogical almanac*, 29, 223-228 [in Ukrainian].
- 7. Halus, O. M.** (2010). Zahalnoteoretychni pidkhody do upravlinnia profesiinoiu pidhotovkoiu fakhivtsiv u VNZ [General theoretical approaches to the management of professional training of specialists in higher education]. *Visnyk Zhytomyrskoho*

*derzh. un-tu im. I. Franka – Zhytomyr Ivan Franko State University Journal*, 54, 37-41 [in Ukrainian]. **8. Dziuba, T. M.** (2006). Tekhnolohiia formuvannia psykholohichnoi hotovnosti zastupnykiv dyrektoriv shkil do vzaiemodii v umovakh konfliktu [Technology of formation of psychological readiness of deputy principals of schools for interaction in the conditions of the conflict]. *Visnyk Kharkivskoho nats. un-tu im. V. N. Karazina. Serii: Psykholohiia – The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Psychology*, 36, 46-52 [in Ukrainian]. **9. Zhebrovskiy, B. M.** (2003). Formuvannia profesiinoi hotovnosti dyrektora shkoly do upravlinnia yakistiu osvity [Formation of professional readiness of the school principal for quality management of education]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian]. **10. Zahorodnii, S. P.** (2015). Hotovnist kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv do upravlinskoj innovatsiinoj diialnosti: innovatsiina kompetentnist [Readiness of heads of general educational institutions for managerial innovative activity: innovative competence]. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzh. ped. un-tu im. M. Kotsiubynskoho. Serii: Pedagogika i psykholohiia – Scientific notes of Vinnytsia Mykhailo Kotsyubynsky State Pedagogical University. Series: Pedagogy and psychology*, 44, 158-161 [in Ukrainian]. **11. Ivanova, O.** (2019). Osobystisno-refleksyvnyi komponent aktyvnoi profesiinoi pozytsii fakhivtsiv sfery posluh [Personality-reflexive component of the active professional position of service professionals]. *Naukovi zapysky Berdianskoho derzh. ped. un-tu. Serii: Pedagogichni nauky – Scientific notes of Berdyansk State Pedagogical University. Series: Pedagogical sciences*, 2, 207-215 [in Ukrainian]. **12. Kazakova, S. V.** (2015). Psykholohichna hotovnist kerivnykiv profesiino-tekhnichnykh navchalnykh zakladiv do marketynhu osvitnikh posluh: skladovi ta umovy rozvytku [Psychological readiness of heads of vocational schools for marketing of educational services: components and conditions of development]. *ScienceRise*, 12 (1), 50-54 [in Ukrainian]. **13. Lebid, O. V.** (2018). Teoretychni ta metodychni osnovy formuvannia hotovnosti maibutnoho kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do stratehichnoho upravlinnia v umovakh mahistratury [Theoretical and methodical bases of formation of readiness of the future head of comprehensive school for strategic management in the conditions of a magistracy]. *Doctor's thesis*. Starobilsk [in Ukrainian]. **14. Lyst MON Ukrainy.** Shchodo nadannia roziasnen stosovno osvitnikh prohram vid 05.06.2018 №1/9-377 [Letter from the Ministry of Education and Science of Ukraine. Regarding the provision of explanations regarding educational programs dated June 5, 2018 №1/9-377]. (2018). Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/npa/list-mon-ukrayini-vid-05062018-19-377> [in Ukrainian]. **15. Mazur, N.** (2013). Poniattia «hotovnosti» ta vyznachennia strukturnykh komponentiv hotovnosti maibutnykh vchyteliv informatyky [The concept of «readiness» and the definition of structural components of readiness of future computer science teachers]. *Naukovi zapysky Kirovohradskoho derzh. ped. un-tu im. V. Vynnychenka. Serii: Pedagogichni nauky – Scientific notes of Kirovograd Volodymyr Vynnychenko*

*State Pedagogical University. Series: Pedagogical sciences, 121 (2), 283-287 [in Ukrainian].* **16. Miskevych, L. V.** (2016). Aktualnist problemy formuvannia hotovnosti maibutnikh kerivnykiv navchalnykh zakladiv do vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia v profesiinii diialnosti [The urgency of the problem of forming the readiness of future heads of educational institutions to use innovative management technologies in professional activities]. *Molodyi vchenyi – A young scientist, 12.1, 478-482 [in Ukrainian].* **17. Nezhynska, O. O.** (2009). Osobystisna hotovnist kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv do vprovadzhennia gendernoho pidkhodu u navchalno-vykhovnyi protses [Personal readiness of heads of secondary schools to implement a gender approach in the educational process]. *Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. pr. Instytutu psykholohii im. H. S. Kostiuka APN Ukrainy – Actual problems of psychology: a collection of scientific works of the G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 1 (24), 78-82. Kyiv: A. S. K [in Ukrainian].* **18. Nemchenko, S. H.** (2017). Teoretychni i metodychni zasady pidgotovky kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu do refleksyvnoho upravlinnia u pedahohichnykh universytetakh [Theoretical and methodical bases of preparation of the head of general educational institution for reflective management in pedagogical universities]. *Berdiansk [in Ukrainian].* **19. Omelchenko, L. M.** (2016). Psykholohichna hotovnist do innovatsii yak umova uspishnoi profesiinoi diialnosti maibutnikh kerivnykiv navchalnykh zakladiv [Psychological readiness for innovation as a condition for successful professional activity of future heads of educational institutions]. *Naukovyi visnyk Nats. un-tu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriya: Pedahohika, psykholohiia, filosofii – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: Pedagogy, psychology, philosophy, 233, 366-372 [in Ukrainian].* **20. Prykhodko, V. M.** (2010). Do pytannia pro kryterii otsiniuvannia roboty kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv na osnovi hotovnosti do monitorynhu yakosti osvity [On the question of criteria for evaluating the work of heads of secondary schools on the basis of readiness to monitor the quality of education]. *Visnyk Zaporizkoho nats. un-tu – Bulletin of Zaporizhia National University, 2 (13), 120-130 [in Ukrainian].* **21. Riabova, Z. V.** (2016). Hotovnist kerivnyka navchalnoho zakladu do marketynhovoho upravlinnia: kvalimetrychnyi aspekt [Readiness of the head of the educational institution for marketing management: qualimetric aspect]. *Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni aspekty svitovykh innovatsiinykh transformatsii: materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. vykladachiv i aspirantiv (Kyiv, 30 berez. 2016 r.) – Socio-economic and humanitarian aspects of global innovation transformations: materials of the I International scientific-practical conference of teachers and graduate students (Kyiv, March 30, 2016). Kyiv: DVNZ «Universytet menedzhmentu osvity». Retrieved from [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/TEZY\\_z\\_birnyk\\_30\\_03\\_2016\\_1.pdf#page=187](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/TEZY_z_birnyk_30_03_2016_1.pdf#page=187) [in Ukrainian].* **22. Skrypka, K. S.**

(2020). Rozroblennia modeli formuvannia hotovnosti kerivnyka zakladu ZSO do vprovadzhennia inkliuzyvnoho navchannia [Development of a model for forming the readiness of the head of the ZSO institution for the implementation of inclusive education]. *Adaptyvni protsesy v natsionalnii systemi osvity: zbirnyk materialiv V Vseukrainskoho naukovofo forumu – Adaptive processes in the national education system: a collection of materials of the V All-Ukrainian Scientific Forum*. (pp. 50-52). Kharkiv: Machulyn [in Ukrainian].

**23. Topolenko, O. O.** (2009). Formuvannia psykholohichnoi hotovnosti kerivnykiv zakladiv serednoi osvity do pryiniattia upravlinskykh rishen [Formation of psychological readiness of heads of secondary education institutions to make managerial decisions]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

**24. Fedirko, Zh.** (2012). Orhanizatsiino-pedahohichni ta metodychni umovy pidhotovky vchytelia heohrafii do zdiisnennia innovatsiinoi osvitnoi diialnosti u systemi pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity [Content and structure of readiness of future managers for innovative professional activity]. *Nova pedahohichna dumka – New pedagogical thought*, 2 (70), 92-95 [in Ukrainian].

**25. Khromova, V. S.** (2013). Zmist ta struktura hotovnosti maibutnikh menedzheriv do innovatsiinoi profesiinoi diialnosti. *Naukovyi visnyk Donbasu – Scientific Bulletin of Donbass*, 3. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2013\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_3_13) [in Ukrainian].

**26. Shvardak, M. V.** (2021). Poniatiino-katehorialnyi aparat systemy pidhotovky maibutnikh kerivnykiv ZZSO do zastosuvannia tekhnolohii pedahohichnoho menedzhmentu [Conceptual and category apparatus of the system of preparation of future managers for the application of technologies of pedagogical management]. *Sciences of Europe*, 63 (4), 21-24 [in Ukrainian].

**27. Shvardak, M. V.** (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia «tekhnolohii pedahohichnoho menedzhmentu» [Theoretical approaches to defining the essence of the concept of «technology of pedagogical management»]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho nats. ped. un-tu im. Volodymyra Hnatiuka. Serii: Pedahohika – Scientific notes of Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University. Series: Pedagogy*, 2, 158-164 [in Ukrainian].

**Швардак М. В. Зміст та структура готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту**

У статті простежено взаємозв'язок між готовністю, готовністю до управлінської діяльності та готовністю до застосування технологій педагогічного менеджменту. Окреслено рівні готовності до професійної діяльності. Визначено сутність дефініції «готовність майбутнього керівника до управлінської діяльності», її напрями. Розкрито суть готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту, її зміст та структуру. Охарактеризовано такі її компоненти як: мотиваційно-ціннісний, змістовий, операційний та особистісно-рефлексивний.

Визначено також критерії сформованості готовності майбутнього керівника до застосування технологій педагогічного менеджменту: мотиваційний, когнітивний, технологічний, особистісний та рефлексивний. Розкрито сутність управлінсько-технологічної компетентності. Визначено в межах даної компетентності систему компетенцій майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

*Ключові слова:* готовність, майбутній керівник, готовність до управлінської діяльності, застосування технологій педагогічного менеджменту, керівник закладу загальної середньої освіти.

### **Швардак М. В. Содержание и структура готовности будущих руководителей учреждений общего среднего образования к применению технологий педагогического менеджмента**

В статье прослеживается диалектическая взаимосвязь между готовностью, готовностью к управленческой деятельности и готовностью к применению технологий педагогического менеджмента. Определены уровни готовности к профессиональной деятельности. Определена сущность дефиниции «готовность будущего руководителя в управленческой деятельности», ее направления. Раскрыта суть готовности будущего руководителя учреждения общего среднего образования к применению технологий педагогического менеджмента, ее содержание и структура. Охарактеризованы такие ее компоненты как: мотивационно-ценностный, содержательный, операционный и личностно-рефлексивный. Определены критерии сформированности готовности будущего руководителя к применению технологий педагогического менеджмента: мотивационный, когнитивный, технологический, личностный и рефлексивный. Раскрыта сущность управленческо-технологической компетентности. Определена в пределах данной компетентности система компетенций будущего руководителя учреждения общего среднего образования.

*Ключевые слова:* готовность, будущий руководитель, готовность к управленческой деятельности, применение технологий педагогического менеджмента, руководитель учреждения общего среднего образования.

### **Shvardak M. Content and Structure of Readiness of Future Heads of General Secondary Education Institutions to Apply Pedagogical Management Technologies**

The article traces the dialectical relationship between readiness, readiness for management and readiness to use pedagogical management technologies. Levels of readiness for professional activity are outlined. The essence of the definition «readiness of the future head for managerial activity», its directions are defined. The essence of the readiness of the future head of the general secondary education institution to apply the technologies of pedagogical management, its content and structure are revealed. Its components such as: motivational-value, semantic, operational and personal-

reflexive are characterized. The criteria of formation of readiness of the future head for application of technologies of pedagogical management are defined also: motivational, cognitive, technological, personal and reflexive. The essence of managerial and technological competence is revealed. The system of competencies of the future head of a general secondary education institution is defined within this competence. Formation of readiness for managerial activity in the context of application of pedagogical management technologies of the future head of general secondary education means formation of knowledge, acquisition of skills, experience, instructions for formation of necessary motives, giving to mental processes and personality traits such features which will provide future specialist with effective technology management activities for the development of educational institutions.

*Key words:* readiness, future head, readiness for managerial activity, application of pedagogical management technologies, head of general secondary education institution.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2021 р.

Прийнято до друку 26.03.2021 р.

Рецензент – д. п. н., проф. 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/>