

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Факультет соціальної та психологічної освіти
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь магістр

на тему:

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Виконала: студентка II курсу 267 групи

Спеціальність 073 Менеджмент

ОПП Управління закладом освіти

Бєбешко Аліна Миколаївна

Керівник: кандидат педагогічних наук,
доцент Дудник Н. В.

Рецензент: кандидат педагогічних наук,
доцент Терешко І. Г.

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1. Аналіз основних дефініцій дослідження.....	7
1.2. Педагогічний менеджмент у професійній підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та технології його застосування.....	16
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	42
2.1. Діагностика готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту	42
2.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.....	50
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Нова українська школа в умовах сучасних викликів потребує керівника, який фахово опікується проблемами загальної середньої освіти; здатний до ефективного менеджменту; гнучкий до змін; орієнтований на формування сприятливого та комфортного освітнього середовища, на успішну освітню та управлінську діяльність на засадах гуманізму, демократизму, колегіальності та партнерської взаємодії. Це, в свою чергу, переконує, що технології педагогічного менеджменту в умовах сучасного закладу загальної середньої освіти знаходяться в особливому актуалітеті. Відповідно, сьогодні зростають вимоги та посилюється увага до фахової підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Необхідність удосконалення професійної підготовки кваліфікованих фахівців сфери управління закладами загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) та потреба в технологізації управлінських процесів зумовлена прийняттям низки законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів, як-от: закони України «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про освіту» (2017 р.) та «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.); «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки» (2020 р.); Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» (2015 р.) та «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» (2020 р.); «Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» (2021 р.); Стандарти вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти (далі – РВО): за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування (2019 р.).

Систему підготовки майбутніх керівників закладів освіти досліджували: О. Брюховецька, Н. Василенко, В. Візнюк, Н. Волкова, О. Галус, Н. Глуховська, І. Дарманська, Г. Закорченна, С. Калашнікова,

О. Кірдан, Д. Козлов, Ю. Кузьменко, С. Немченко, Д. Пріма, Н. Сас, А. Светлоусова, І. Чеботарьова, Н. Черненко та ін. Проблему формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності вивчали таких вітчизняних науковців як: О. Вознюк, О. Вороненко, С. Воронова, О. Галус, 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. Визначенню професійних компетентностей керівника-менеджера свої праці присвятили Л. Васильченко, Г. Вдовиченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Лаврук, В. Лунячек, О. Мармаза, Т. Сорочан, І. Чеботарьова та ін

Проблема застосування технологій педагогічного менеджменту (технологій управління, технологій шкільного менеджменту) розглядається в роботах таких науковців як: В. Берека, Н. Василенко, Л. Даниленко, О. Керекеша-Попова, Л. Кравченко, О. Мармаза, Л. Мартинець, С. Ніколаєнко, Л. Пшенична, Н. Сас, Т. Сорочан та ін. Таким чином, в умовах активного реформування ЗСО особливої актуальності набуває проблема оптимізації професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО засобами технологізації.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення зумовили вибір теми кваліфікаційного дослідження: **«Підготовка майбутніх менеджерів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту».**

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні та розробці шляхів удосконалення підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту

Для досягнення поставленої мети визначено основні **завдання** дослідження:

1. На підставі аналізу сучасного стану проблеми в науковій літературі окреслити базові поняття дослідження.
2. З'ясувати сутність педагогічного менеджменту у професійній

підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та технології його застосування.

3. Здійснити діагностику готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Об'єкт дослідження – професійна підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – шляхи удосконалення підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань було використано комплекс методів: *теоретичні* – аналіз та систематизація наукової літератури з питань загального, освітнього, інноваційного менеджменту – з метою уточнення наукового апарату; *емпіричні* – спостереження, бесіда, анкетування – для визначення рівня сформованості готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилось на базі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. У дослідження взяло участь 13 здобувачів магістерського рівня вищої освіти, які навчаються на ОПП Управління закладом освіти.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження та конкретизації сутності та структури підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти на засадах технологічного, компетентнісного, студентоцентрованого, системного, діяльнісного, праксеологічного, ситуаційного, цифрового та рефлексивного підходів.

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо ефективної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Матеріали дослідження можуть бути використані науково-педагогічними працівниками ЗВО, що здійснюють підготовку здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки галузі знань 01 Освіта/Педагогіка та 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування; керівниками ЗЗСО та їхніми заступниками, учасниками освітнього процесу ЗЗСО.

Апробація матеріалів дослідження здійснювалася шляхом участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика» (Умань, 24 листопада 2023 р.), виступів на засіданні кафедри педагогіки та освітнього менеджменту УДПУ імені Павла Тичини.

Публікації. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи висвітлено у публікації: Бебешко О., Дудник Н. Педагогічний менеджмент у професійній підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія, історія, практика: матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Умань, 23 листопада 2023 р.) / гол. ред. Бойченко В. В. Умань: ВПЦ «Візаві», 2023.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (72 позиції) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, основного тексту – 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Аналіз основних дефініцій дослідження

В умовах розбудови Нової української школи особливої актуальності набуває проблема вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти (далі МК ЗЗСО). 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 установи (зокрема, освітньої), в першу чергу залежить від професійності її керівника. Наразі проблема системи підготовки МК ЗЗСО у вітчизняній практиці перебуває на стадії теоретичного осмислення та практичного пошуку. Зокрема, недостатньо розроблена на сьогодні технологічна складова, що має особливе значення для формування управлінської майстерності сучасного керівника освітнього закладу [46, с. 22].

Підготовка МК ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту (далі ТПМ) вимагає чіткості уточнення змісту базових понять, оскільки саме понятійна складова є основою для подальших досліджень. Поняття, що складають понятійно-категоріальний апарат нашого дослідження: «професійна підготовка майбутніх керівників ЗЗСО», «технології педагогічного менеджменту», «професійна підготовка майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту», «технологічна готовність майбутнього керівника», «готовність майбутніх

керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту», «управлінсько-технологічна компетентність»).

Поняття «професійна підготовка» в науково-педагогічній літературі теж має різні трактування. У педагогічному словнику (за ред. М. Ярмаченка) значиться, що «професійна підготовка є системою професійного навчання, метою якої є прискорене набуття тими, хто навчається, навичок, необхідних для виконання певної роботи або ж групи робіт» [58, с. 292]. Натомість, М. Бубнова розглядає 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» [11, с. 18]. 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» [51, с. 131].

У вищенаведених тлумаченнях «професійної підготовки» ключовим є поняття «система». Використання терміну «система» є актуальним у всіх сферах наукової та практичної підготовки майбутніх фахівців, зокрема, МК ЗЗСО. Т. Жижко визначає систему як «сукупність елементів, які перебувають між собою у взаємозв'язку, взаємозалежностях і створюють певну ієрархічну структуровану цілісність і єдність» [84, с. 144].

Що ж до поняття «педагогічна система», то в «Енциклопедії освіти» воно розкривається у широкому та вузькому значеннях. У широкому – це «об'єднання учасників педагогічного процесу, в якому висувається педагогічна мета і розв'язуються педагогічні задачі» [37, с. 649]. У вузькому – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних компонентів, які утворюють єдине ціле, підпорядковані цілям навчання та виховання; соціально-

обумовлена цілісність учасників педагогічного процесу з їх матеріальними й духовними цінностями [34, с. 650].

Дослідниця Ю. Кузьменко розглядає педагогічну систему як множину взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані меті виховання, освіти та навчання людей [47, с. 11-13]. За нашим баченням, педагогічна система підготовки забезпечує цілісність структури освітнього процесу.

З'ясовано, що поняття «професійна підготовка» характеризується термінами «компетентність», «компетенція» та «готовність».

Тривалий час науковці дискутували щодо співвідношення понять «компетентність» і «компетенція». В «Енциклопедії освіти» «компетенції» значаться як «відчужена від суб'єкта, наперед задана соціальна норма (вимога) до освітньої підготовки ..., необхідна для ... якісної продуктивної діяльності в певній сфері, тобто соціально закріплений результат» [8, с. 409]. Наслідком набуття компетенцій є компетентність.

Педагогиня С. Лейко, встановлюючи співвідношення між поняттями «компетентність» та «компетенція», вказує на необхідність їх розмежування. Трактуює компетентність як надбання особистості, що вказує на наявний у неї якісний рівень засвоєння знань, умінь, навичок, а також сформованої здатності застосовувати їх, на основі особистого досвіду, в процесі реалізації певної діяльності. Натомість, 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, що «компетенція – це певний, заздалегідь визначений набір знань, умінь, навичок; а компетентність – якісна характеристика їх засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності» [48, с. 135].

Готовність до професійної діяльності Ю. Кузьменко трактує як складне соціально-психологічне явище, що охоплює комплекс індивідуальнопсихологічних якостей особистості та систему професійно-педагогічних знань, умінь і навичок [47]. Ми ж розглядаємо готовність до

професійної діяльності як інтегративну якість особистості, яка реалізується у здатності ставити професійні цілі, обирати раціональні та оптимальні шляхи їх реалізації, втілювати їх, перманентно моніторити цей процес, проводити саморефлексію та прогнозувати шляхи підвищення професійної продуктивності.

Суб'єктом досліджуваної професійної підготовки є майбутній керівник ЗЗСО. *Керівник закладу загальної середньої освіти* визначається розробником Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (2021) [61] як професія та посада. Професія іменується як «керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»; узагальнена назва професії – «керівник». Також указані назви типових посад (відповідно до положень ЗУ «Про освіту» (2017), «Про повну загальну середню освіту» (2020): керівник закладу загальної середньої освіти та директор закладу загальної середньої освіти.

У Класифікаторі професій ДК 003:2010 (Зміна №10 [45, с. 6]) під кодом 1210.1 від 25 жовтня 2021 р. значиться посада «керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Варто зазначити, що до цього часу дана посада йменувалась як «директор навчально-виховного закладу (середньої загальноосвітньої школи, спеціалізованої школи, гімназії, інтернату і т.ін.)» [44], що вказувало на неузгодженість між чинними нормативно-правовими актами у сфері освіти. Станом на кінець 2021 р. дана юридична колізія виправлена.

У ЗУ «Про повну загальну середню освіту» (2020) зазначається, що керівником ЗЗСО 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» [60, ст. 31, п. 1]. Як

бачимо, Закон не містить вимог щодо наявності у керівників ЗЗСО вищої управлінської освіти. А це, в свою чергу, призводить до того, що директорами ЗЗСО, у переважній більшості, стають педагоги, а не кваліфіковані менеджери освіти. У такому випадку, педагогу приходится набувати управлінських компетентностей «методом проб і помилок» уже безпосередньо в процесі своєї професійної діяльності.

Науковець Л. 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 [62, с. 10]. Водночас, В. Савельєва вказує, що сучасний 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) [64, с. 125-126].

Під терміном «майбутній керівник закладу загальної середньої освіти» ми розуміємо здобувачів профільної спеціалізації спеціальності 073 Менеджмент другого (магістерського) РВО, які на основі позитивної професійної мотивації та за результатами вступних випробувань проходять в умовах ЗВО цілісну та системну підготовку до управлінської діяльності в закладі освіти.

Учена А. Рябенка поняття «менеджмент» трактує як: «управління, керівництво, адміністрація, дирекція, регулювання, управлінський апарат, організація; приватна особа або група осіб, які відповідають за аналіз, формулювання рішень і здійснення необхідних дій на благо організації; адміністративне керівництво, тобто як функція, що включає планування та координацію діяльності в межах організації» [63, с. 121]. Варто зауважити, що незважаючи на те, що менеджмент найбільш повно реалізується в сфері бізнесу, його постулати і теоретичні позиції придатні для управлінської діяльності в будь-якій сфері, в тому числі, освіті.

Цінним для нашого дослідження є глибокий аналіз поняття «менеджмент», проведений В. Палінчак. Вона виокремила основні напрями його трактування в американській науковій літературі. А саме: «практика виконання управлінських робіт; наука (галузь знань); функція (вид діяльності); технологія управління; орган (апарат) управління; люди, які здійснюють управління» [56, с. 144]. Сукупність визначених напрямів різносторонньо характеризує сутність менеджменту.

Що ж до *педагогічного менеджменту*, то згідно з визначенням В.Сидоренко, це «теорія, методика і технологія ефективного управління педагогічними системами, маючи свої певні специфічні риси та закономірності, зумовлені особливостями його об'єктно-предметної області, продуктом та наслідком праці менеджера освіти» [65, с. 23]. Це визначення є достатньо вузьким та окреслює тільки один аспект даного поняття. Натомість, Л. Немець, К. Сегіда, М. Логвинова, визначаючи сутність педагогічного менеджменту, вказують на його дуальний характер. А саме:

«1. Педагогічний менеджмент – це наука про управління педагогічними системами... 2. Педагогічний менеджмент – це певна структура організації роботи керівників системи освіти, педагогічних працівників та допоміжного персоналу, що полягає у використанні оптимальних заходів для найбільш ефективного досягнення поставленої мети» [53, с. 12].

Науковець В. Олійник детально і чітко визначає сутність педагогічного менеджменту. Трактує його як «організаційно-педагогічну систему, в основі якої лежать теорія й технології загального менеджменту (функції, етапи, операції процесу управління), його мета, закономірності, принципи (теоретичні підвалини менеджменту), зміст, види, форми, засоби навчання (науково-методичні складові), а також функції (етапи) процесу сумісної суб'єктно-об'єктної навчальної діяльності» [54, с. 347].

Синтезуючи погляди вчених, розглядаємо педагогічний менеджмент дещо ширше. А саме як: педагогічну науку про ефективне управління освітніми системами в умовах ринкової економіки; діяльність керівництва

ЗО, спрямовану на досягнення поставлених цілей шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень; систему технологізованого управління закладом освіти в умовах автономії та децентралізації; організацію роботи фахівців ЗО для реалізації поставленої мети найбільш оптимальними та раціональними способами (технологіями); особливий вид майстерності та управлінську компетентність сучасного керівника.

У широкому значенні «технологія – це наука про способи (набір і послідовність операцій, їх режими) забезпечення потреб людства шляхом застосування технічних засобів (знарядь праці)» [52, с. 9]. Сутність технології полягає у «визначенні найраціональніших засобів досягнення поставленої мети» [72, с. 25-26]. Разом з тим, «основою технології визначаємо концептуальність, цілеспрямованість, процесуальність, прогностичність, креативність, коректування, поетапність, логічність, системність, послідовність, очікування результатів, опис умов для результативності, діагностування» [46, с. 80].

У контексті дослідження ми будемо користуватися дефініцією поняття «технологія педагогічного менеджменту» яку пропонує науковець М. Швардак: «технологія педагогічного менеджменту» - цілеспрямована послідовність дій керівника, орієнтована на ефективну реалізацію трудових функцій, а також як сукупність управлінських інструментів для успішного функціонування та розвитку сучасного ЗО. Технологія педагогічного менеджменту включає: мету, завдання, особливості, інструменти (методи, прийоми, засоби) та алгоритм дій [71, с. 132].

Поняття «технологічний менеджмент в освіті», за своїм змістом фокусується на управлінні закладом освіти, що реалізується засобами технологій. Технологічний менеджмент розглядається нами як галузь педагогічного менеджменту та напрям управлінської діяльності закладом освіти, а технології – як ресурс, що є вирішальним фактором її ефективності.

У контексті нашого дослідження професійну підготовку МК ЗЗСО розглядаємо як цілеспрямований процес здобуття освітньої та професійної

кваліфікацій у ЗВО в умовах магістратури, що включає систему складників і організаційно-педагогічних умов, результатом реалізації якого є готовність МК ЗЗСО до управлінської діяльності.

Професійну підготовку МК ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту трактуємо як педагогічну систему здобуття освітньої та професійної (за наявності) кваліфікацій у ЗВО в умовах магістратури, що включає складники (цільовий, методологічний, змістовий, процесуальний та контрольний) і дієві організаційно-педагогічні умови, результатом реалізації яких є готовність МК до застосування ТПМ.

У контексті нашого дослідження особливу увагу звертаємо на *технологічну готовність майбутнього керівника освітнього закладу*, яка характеризує його, насамперед, як компетентного менеджера, 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 ЗО [36, с. 82].

Готовність МК 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 ТПМ, 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 новочасних технологій.

Найвищим проявом готовності до професійної діяльності, на думку О. Бондарчук, є сформованість компетентності [10]. Слід зазначити, що готовність характеризується стійкою мотивацією й налаштованістю на діяльність, а компетентність базується на досвіді [33]. Набуття компетентності визначає здатність кваліфіковано технологізувати управлінські процеси, 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:

1) компетенції співпраці (формуються засобами технологій кадрового менеджменту): здатність до згуртування педагогічного колективу, перетворення його в команду односторонців; здатність до лідерства, несвідомо викликати почуття захоплення та поваги у педагогічних працівників, здобувачів освіти, їх батьків тощо; здатність до налагодження сприятливої позитивної психологічної атмосфери в колективі;

2) організаційні компетенції (формуються засобами технологій організаційно-педагогічного менеджменту): здатність до стратегічного управління розвитком ЗО; здатність до прийняття управлінських рішень, готовність нести за них належну відповідальність; здатність до делегування повноважень; здатність до моніторингу освітньої діяльності ЗЗСО; здатність до раціонального використання робочого часу;

3) інформаційні компетенції (формуються засобами технологій інформаційно-педагогічного менеджменту): здатність до ефективних комунікацій із учасниками освітнього процесу ЗЗСО; здатність до управління закладом засобами хмарних технологій; здатність до ефективного застосування інструментів маркетингових комунікацій [69, с. 250-262].

Таким чином, теоретичний аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження дозволив систематизувати основні дефініції у три групи: фундаментальні поняття професійної підготовки МК ЗЗСО; поняття, що

характеризують технології педагогічного менеджменту та поняття, які розкривають предмет дослідження. Уточнення змісту цих понять є важливою передумовою розробки педагогічної системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

1.2. Педагогічний менеджмент у професійній підготовці майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти та технології його застосування

Інтеграція України до європейського та світового освітнього простору зумовлює необхідність реформування вітчизняної галузі освіти задля набуття знань та використання надбань управлінської практики. На сьогодні важливою педагогічною проблемою є професійна підготовка керівних кадрів для шкільної освіти. Адже ефективність функціонування ЗЗСО значною мірою залежить від якості педагогічного менеджменту та застосованих технологій у кожній конкретній професійній ситуації.

Менеджмент в освіті, вважає Л. Даниленко, є «складовою загального менеджменту за професійною ознакою і характеризується впливом суб'єкта управління на об'єкт управління (освітній та управлінський процеси, які здійснюються в закладах (установах) освіти, що професійно розвиваються), у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг» [28].

Науковець З. Курлянд ототожнює поняття «менеджмент в освіті» та «педагогічний менеджмент», розглядаючи їх як «комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним та навчально-пізнавальним процесами, спрямованих на підвищення ефективності таких процесів в умовах розвитку ринку освітніх послуг» [57, с. 314].

Терміни «менеджмент в освіті» та «освітній менеджмент» Л. Даниленко та Л. Карамушкою тлумачаться як синонімічні [55]. Ми підтримуємо їхню позицію.

Складовою освітнього менеджменту визначається шкільний менеджмент як «комплекс організаційних форм, цілеспрямованих впливів керівника школи на діяльність персоналу та прийомів управління взаємодією освітніх процесів» [49, с. 12].

Синтезуючи погляди вчених, педагогічний менеджмент розглядаємо як: педагогічну науку про ефективне управління освітніми системами в умовах ринкової економіки; діяльність керівництва ЗО, спрямовану на досягнення поставлених цілей шляхом прийняття оптимальних управлінських рішень; систему технологізованого управління ЗО в умовах автономії та децентралізації; організацію роботи фахівців ЗО для реалізації поставленої мети найбільш оптимальними та раціональними способами (технологіями); особливий вид майстерності та управлінську компетентність сучасного керівника.

Відповідно до викликів сьогодення виокремлюємо пріоритетні напрями, які забезпечують ефективний педагогічний менеджмент в умовах ЗЗСО:

- стратегічне управління педагогічними працівниками та освітнім закладом;
- підвищення якості управлінських рішень за рахунок командоутворення і залучення виконавців до прийняття рішень;
- розвиток у педагогічних працівників почуття відповідальності за рахунок делегування повноважень;
- підтримання сприятливого психологічного мікроклімату в ЗО, профілактика та подолання мобінгу;
- створення умов для ефективних комунікацій в ЗЗСО професійного спрямування;

- підтримка та стимулювання креативних ідей та інновацій педагогічних працівників ЗЗСО;
- створення та розвиток електронного двійника ЗО задля ефективного ним управління;
- раціональне використання трудового часу.

Визначені напрями ефективного педагогічного менеджменту на практиці забезпечуються застосуванням в умовах ЗЗСО системи технологій.

Акцентуємо на тому, що впровадження технологій у менеджмент розглядається у наукових джерелах як позитивна ознака конкурентоздатної установи. На думку Л. Піддубної та О Шестакової, «технологізація підприємства полягає у прискоренні генерування і абсорбції нових технологій» [59, с. 6]. Це твердження може бути екстрапольоване й на педагогічний менеджмент. Особливість діяльності ЗЗСО полягає в її циклічності, що є важливою передумовою технологізації управління [68, с. 140]. Успішне досягнення стратегічних та операційних цілей ЗО, ефективна реалізація галузевих перетворень, оптимізація управлінських рішень уможлиблюється застосуванням науково обґрунтованих сучасних технологій педагогічного менеджменту.

Технологію педагогічного менеджменту розглядаємо як цілеспрямовану послідовність дій керівника, орієнтовану на ефективну реалізацію трудових функцій; як сукупність управлінських інструментів для успішного функціонування та розвитку сучасного ЗО; як науково обґрунтовану та спроектовану систему дій з урахуванням необхідних ресурсів (часових, економічних, фізичних) та спрямовані на розв'язання операційних цілей та досягнення кінцевого результату [70, с. 158-163].

У науково-педагогічній літературі зустрічаємо споріднене поняття – технологія управління, яке трактується у «Словнику-довіднику з професійної педагогіки» як «сукупність взаємопов'язаних принципів, змісту, форм і методів, які використовуються керівником при реалізації функцій управління для досягнення цілей діяльності ... закладу» [66, с. 188]. Разом з тим,

Л. Пшенична розуміє технології управління як послідовність операцій, які обирає менеджер освіти для впливу на об'єкт управління з метою досягнення найвищих результатів [62, с. 351].

Зазначимо, що ТПМ забезпечують спрямування діяльності на досягнення поставлених цілей; взаємозв'язок мети, алгоритмічної послідовності дій, способу зв'язку і розподілу ступенів свободи між суб'єктами управління, порядком встановлення вертикально-горизонтального зворотного зв'язку та критеріальною моделлю (стандартом, еталоном) бажаного результату [70, с. 162].

Галузь педагогічного менеджменту, яка вивчає теоретичні та практичні аспекти застосування технологій, зорієнтованих на оптимізацію та раціоналізацію управлінських процесів у сучасному ЗО визначається нами як технологічний менеджмент в освіті.

Констатуємо, що у науково-педагогічній літературі відсутній який-небудь перелік (реєстр) ТПМ, які необхідно застосовувати в сучасному закладі освіти [70, с. 163]. Дослідницею розроблено класифікацію технологій педагогічного менеджменту. Означені технології об'єднано в три групи, кожна з яких відповідає за визначену складову управлінської діяльності в умовах сучасного освітнього закладу (кадрову, організаційну та інформаційну діяльність):

1) технології кадрового педагогічного менеджменту: лідерська, тимбілдингу, антимобінгу, онбордингу та ін.;

2) технології організаційно-педагогічного менеджменту: коучинг-технологія, фасилітації, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, стратегічного менеджменту, тайм-менеджменту, моніторингу та ін.;

3) технології інформаційного менеджменту в освіті: ефективних комунікацій, хмарні технології управління, PR-технології, освітнього брендингу та ін.

Для зручності представимо їх у таблиці.

Таблиця 1.1.

Класифікація технологій педагогічного менеджменту

Технології кадрового менеджменту	Технології організаційного менеджменту	Технології інформаційного менеджменту
Технологія лідерства	Коучинг-технологія	Технологія ефективних комунікацій
Технологія тимбілдингу	Технологія фасилітації	Хмарні технології управління
Технологія антимобінгу	Технологія прийняття управлінських рішень	PR-технології
Технологія онбордингу	Технологія делегування повноважень	Технологія освітнього брендингу
	Технологія стратегічного менеджменту	
	Технологія тайм-менеджменту	
	Технологія моніторингу	

➤ **Технології кадрового менеджменту.**

Кадровий педагогічний менеджмент розглядаємо як цілеспрямований вплив керівника на педагогічний колектив або окремих педагогів, забезпечення оптимальних умов праці задля досягнення цілей ЗО. Згідно розробленої нами класифікації ТПМ до даної групи відносимо технології лідерства, тимбілдингу, антимобінгу, онбордингу тощо. Охарактеризуємо найбільш популярні.

Технологія лідерства трактується нами як сукупність знань про лідерство, його форми, концепції та стилі, а також послідовність етапів формування та розвитку в керівника лідерського потенціалу. Технологію

лідерства в даному дослідженні розглядаємо в умовах сучасного ЗЗСО. З огляду на актуальність та затребуваність реалізації керівником освітнього закладу технології лідерства, виникає необхідність дослідження її компонентів.

Слід акцентувати увагу на тому, що лідерство дозволяє підсилити управлінські дії керівника в таких позиціях як визначення мети, координація зусиль працівників, оцінка результатів їхньої діяльності, забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив, мотивування діяльності через власний приклад, рішучість, упевненість, здатність вести працівників за собою [56, с. 13].

Лідерство розглядаємо як групове явище, адже лідер не може бути сам по собі, він є членом команди. За умови, що лідер є формальним керівником, то він не тільки керує, а й веде за собою працівників. Непросто керівнику-лідеру брати на себе ініціативу та відповідальність за результати, максимально викладатись на роботі та ще й мотивувати своїх підлеглих. Відтак, із призначенням на посаду керівник закладу отримує відповідні владні повноваження та має право застосовувати санкції (позитивні або негативні).

Відомо, що лідер повинен володіти лідерським потенціалом, який визначаємо як сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам колективу і є ефективними у вирішенні проблемних професійних ситуацій. Разом з тим, лідерський потенціал – це не сукупність технологічних моментів, які можна швидко освоїти; це якості, які розвиваються і формуються шляхом довготривалої роботи над собою та в процесі навчання, тренування та рефлексії [18].

Можемо визначити першорядні лідерські якості: організаторські здібності, авторитетність, активність, рішучість, упевненість у собі, асертивність, сила волі, гострий розум, розвинене почуття інтуїції, здатність до співпраці (колаборації), стійкість до стресу, вміння слухати інших, бути

приємним співрозмовником, оригінальність, рефлексивність, уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі.

Розвиток лідерського потенціалу неможливий шляхом виключно інформування, адже передбачає формування відповідного ставлення та поведінки особистості. Тому програми навчання з розвитку лідерства мають бути практикоорієнтовані.

Основними формами розвитку лідерських якостей є: реалізація навчальних програм, курсів лідерства та менторства; тренінги; майстеркласи; вебінари; форуми; членство у клубах, асоціаціях лідерства (наприклад, Українська академія лідерства), громадських організаціях (наприклад, Аналітичний центр дослідження та розвитку лідерства); френдінг та фоловінг у відповідних спільнотах соціальних мереж; індивідуальні консультації; спостереження за роботою керівника.

Лідерські компетенції відносять до soft skills, тому рівень їхнього розвитку виявляється під час спостереження за поведінкою працівника. Доцільним у даному випадку є метод оцінки під назвою асесмент-центр (assessment centre від англ. – центр оцінки). Обов'язковою умовою для їх проведення є попередньо розроблена модель компетенцій із визначеними поведінковими індикаторами. Рівень розвитку лідерських компетенцій респондентів за конкретними індикаторами дають можливість оцінити кейси (ситуаційні вправи). Наприклад, експериментатору необхідно дослідити компетенцію співпраці. Для виявлення цієї компетенції учасникам даються щонайменше три кейси, які можуть вирішуватись у групі, парі, а також індивідуально. За результатами застосування даного методу формується індивідуальний план розвитку працівника [9].

Для ефективного підбору кадрів на керівні посади в ЗО варто створити свою модель лідерських компетенцій. Розписати кожен компетенцію за поведінковими індикаторами та рівнями розвитку. Так керівник застереже себе від суб'єктивності в оцінюванні майбутніх лідерів.

У результаті аналізу досліджень з лідерства нами визначено алгоритм розвитку лідерського потенціалу, який включає наступні етапи:

- 1) критична самооцінка лідерських якостей;
- 2) виявлення прогалин у лідерських якостях, визначення якостей, які потребують особливої першочергової уваги;
- 3) вибір способу розвитку лідерських якостей (навчання за акредитованою цілісною освітньою програмою розвитку або неформальний розвиток);
- 4) оцінка ефективності навчання; наступна післядія.

Для того, щоб стати лідером, необхідно паралельно працювати за такими напрямками:

1. Розвиток рис особистості, які полегшують лідерську поведінку (впевненість у собі, цілеспрямованість, відповідальність, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).

2. Вдосконалення ключових навичок лідера (навички ефективних комунікацій та самопрезентації, навички командної роботи та делегування повноважень, критичне мислення, креативність, прийоми впливу та протистояння впливу, мотивації та самомотивації тощо).

3. Підвищення ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв'язання професійних та міжособистісних проблем. У кожній ситуації лідеру треба вміти оперативно зорієнтуватись, зробити оптимальний вибір, прийняти правильні управлінські рішення, подумати про інших.

4. Формування позитивного іміджу лідера, тобто формування уявлення в працівників про лідера як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

Закономірно, що успішна реалізація технології лідерства передбачає уникнення лідером у своїй діяльності помилок. У процесі дослідження нами синтезовано типові помилки лідера. Серед них: недооцінювання власних потенційних можливостей, можливостей працівників та конкурентів;

недовіра лідера-керівника до своїх підлеглих; продовження роботи над тим, що вже втратило свою актуальність, цінність; нечіткість поставлених цілей перед працівниками; безпідставність зміни визначених завдань та алгоритмів їх виконання; відсутність самовдосконалення, саморозвитку; низька стійкість до стресів, паніка, розгубленість в нетиповій ситуації; боязнь за власну посаду, перетворення на керівника, який діє за жорсткими правилами та стереотипами; боязнь активних та ініціативних працівників; невміння поставити себе на місце працівника, нездатність проявити емпатію; вибір недоречного стилю комунікації, прояв зверхності по відношенню до підлеглого; невизнання своїх помилок.

Розвиток лідерських якостей у керівників ЗЗСО є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного менеджменту, оскільки далеко не всі керівники – лідери. Однак, проблема розвитку лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій залишається невирішеною.

Технологія тимблдингу. В умовах сьогодення кожен освітній заклад, незалежно від підпорядкування і форми власності, функціонує як система взаємин членів колективу. Командний підхід у сучасних умовах реформування галузі освіти є найбільш ефективним в управлінні педагогічним колективом. До такого висновку приходять все більше керівників ЗО. Адже саме в згуртованих колективах можна розглядати питання про активізацію інноваційної діяльності та творчої взаємодії його членів [40]. Крім того, якість та ефективність діяльності будь-якої організації визначається не стільки зусиллями окремих працівників, скільки результативністю праці всього колективу. Відповідно, особливої актуальності в освітньому менеджменті сьогодні набувають технології командоутворення, зокрема, популярною є технологія тимблдингу.

Технологію тимблдингу (командоутворення) трактуємо як технологію, орієнтовану на побудову ефективної команди, створення групи людей

націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в ЗО, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Головна мета технології тимбілдингу – згуртування колективу; формування команди; створення комфортного мікроклімату в колективі на основі загальних цінностей та уявлень.

Провідними завданнями технології тимбілдингу вчені називають: формування та розвиток здатності до ефективної взаємодії членів команди в різних життєвих та професійних ситуаціях; посилення згуртованості; підвищення рівня особистої відповідальності за результат спільної діяльності; перехід від стану конкуренції до співпраці; підвищення рівнів довіри й поваги між членами всередині команди; спрямування діяльності на потреби команди; розвиток командного духу; просування команди на лідируючі позиції [38, с. 70].

Про педагогічних працівників ЗЗСО стереотипним було говорити «колектив». Сьогодні стало звичним називати будь-який колектив – командою. Однак, науковці відзначають, що ці поняття не збіжні. Якщо колектив – це всі співробітники ЗЗСО, то команда – це колектив з високим рівнем згуртованості [27, с. 18-19]; фахівці, об'єднані спільною метою, при цьому загальна мета усвідомлюється кожним членом команди як персональна. На сьогодні не існує альтернативи командним формам у контексті ефективної генерації і просування організаційних й управлінських інновацій у системі педагогічного менеджменту. Командні форми управління у сфері ЗСО сприяють забезпеченню високої організаційної гнучкості та активного залучення педагогів до процесу оптимізації функціонування та розвитку ЗЗСО. Як результат, працівники отримують більше задоволення від праці, демонструють високу продуктивність на ринку освітніх послуг.

Сучасні дослідники інноваційної культури ЗЗСО трактують командний підхід як орієнтацію на особистість кожного з учасників освітнього процесу,

оскільки командний підхід продукує солідарність у цінностях і поглядах на освітню діяльність. Це дає змогу ефективно співпрацювати й не витратити часу на зайві суперечки з фундаментальних питань. При цьому можливе існування кількох «команд» педагогів, майстрів, членів кожної з яких об'єднують спільні цінності та погляди. Між цими «командами» відбувається постійний діалог, взаємоузгодження позицій. Командний підхід є культурою консенсусу.

Технологія тимблдингу може стати ефективним управлінським механізмом тільки за умови грамотного її застосування. Зважаючи на те, що команда не може згуртуватися сама по собі, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів щодо формування в педагогів почуття належності, згуртованості, єдності цілей, лояльності. Успіх діяльності кожного ЗО забезпечує цілеспрямований колектив односторонців.

Таким чином, упровадження технології тимблдингу в ЗЗСО є ефективним способом активізації діяльності педагогічного колективу. Формування команди педагогів – це можливість якісно змінити існуючу систему освіти, вибудувати найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність спільної діяльності та підвищити її конкурентоспроможність [38, с. 69-72]. Переконані, що тільки посправжньому єдиний колектив здатний досягати найвищих результатів; сприяти розвитку ЗО, підвищенню якості та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Технологія антимобіну. У сучасних умовах посилення стратифікації суспільства досить значного поширення набуло недотримання загальноприйнятих норм взаємовідносин у трудових колективах, що супроводжується моральним переслідуванням та пресингом на робочому місці [36, с. 34]. Відтак, серйозною проблемою, яка активно обговорюється в останні роки науковцями й менеджерами з персоналу, є проблема мобінгу, як форма регулярного цькування, приниження, тиску, терору, демонстрації зневаги, ізоляції працівника керівником, колегою або колективом.

За допомогою ефективного менеджменту педагогічного персоналу важливо забезпечувати безпечне, вільне від насильства та цькування освітнє середовище, комфортні міжособистісні та професійні взаємини керівника й педагогічних працівників. Відтак, пріоритетними факторами, які сприяють ефективному менеджменту педагогічного персоналу є сформована корпоративна культура та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі освітнього закладу.

Здійснивши міждисциплінарний аналіз визначень ключового поняття даного дослідження та адаптувавши його до педагогічного менеджменту, ми розглядаємо мобінг як нанесення моральної шкоди на робочому місці; деструктивну стратегію поведінки педагогічних працівників ЗО, яка призводить до гострого міжособистісного конфлікту з колегами, керівником або іншими суб'єктами, який відрізняється своєю специфічністю, систематичністю та тривалістю, й спрямований проти окремого педагогічного працівника.

Технологію антимобінгу розглядаємо як ефективну технологію протидії мобінгу в педагогічному колективі; систему заходів керівника та педагогічних працівників щодо попередження, виявлення та боротьби із цькуванням, моральним пресингом, психологічним терором на робочому місці, зокрема в ЗЗСО.

Переконані, що попередження та подолання мобінгу серед педагогічних працівників ЗО є прямим обов'язком керівника. У першу чергу, від нього залежить позитивна атмосфера у колективі, яка сприяє свободі та повазі до особистості, вільному прояву ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативним наслідкам будь-яких конфліктів [57].

Керівник має розуміти вплив різних психологічних станів працівника на трудову діяльність; уміти управляти конфліктами в колективі, в першу чергу, для надання допомоги педагогічним працівникам, які перебувають у стані стресу та нервової кризи. Незнання керівником суті цього питання, а також алгоритму дій та шляхів вирішення конфлікту зумовлює проблему

неготовності керівника до попередження та подолання мобінгу серед підлеглих.

Відтак, технологія антимобінгу в ЗЗСО реалізується за таким алгоритмом:

1. Створення в ЗЗСО безпечного комфортного освітнього середовища, вільного від пресингу, насильства та цькування, створення умов недопущення мобінг-процесів: запровадження демократичного стилю керівництва, гуманної управлінської позиції керівника-демократа; надання педагогічним працівникам реальної можливості відверто висловлювати свою точку зору керівництву; налаштування педагогічних працівників на самостійність та підвищення свого рівня професійної компетентності; прозорість ухвалення рішень; наголошення на спільній відповідальності; застосування єдиного підходу до заохочення та дисциплінарних стягнень стосовно педагогічних працівників незалежно від суб'єктивного ставлення; роз'яснення про небажаність мобінгу та застосування санкцій у разі його виявлення.

2. Діагностика міжособистісних та професійних взаємин педагогічних працівників ЗО (анонімне анкетування, особисте інтерв'ю – face-to-face).

3. Профілактична робота з педагогічним колективом: виступи на педагогічній раді про сприятливі міжособистісні та професійні взаємини педагогічних працівників ЗО; «круглі столи» і семінари-практикуми націлені на обговорення проблеми мобінгу в педагогічних колективах; діалогові, відновні та медіаційні практики, тренінги з протидії мобінгу, тимбілдинг.

4. Виявлення мобінгу (за наявності) в педагогічному колективі та активних учасників мобінг-дій (мобера, жертви).

5. З'ясування причин, детальне вивчення пресингової ситуації з різних сторін.

6. Індивідуальні бесіди з мобером.

7. Оперативне і грамотне роз'єднання жертви з відповідними стресовими впливами.

8. Організація психологічно-корекційної роботи з жертвою мобінгу і колективом, у якому зародилось явище задля мінімізації негативних наслідків: створення клімату сприятливого морально-психологічного комфорту для отримання жертвою мобінгу позитивного досвіду підтримки та довіри; допомога у формуванні навичок впевненої поведінки, адекватної самооцінки, позитивного самосприйняття; сприяння розвитку навичок конструктивного спілкування; мінімізація відчуття працівником своєї самотності шляхом розвитку відчуття приналежності до колективу; підвищення рівня емоційної комфортності шляхом зниження тривожності.

9. Розробка і застосування нормативного забезпечення регулювання взаємовідносин у процесі професійної діяльності (додаткові положення до трудової угоди). Вироблення правил, які забезпечать взаємоповагу між педагогічними працівниками ЗО. Деструктивна й антисоціальна поведінка будь-кого із членів колективу повинна твердо та постійно засуджуватися.

➤ Технології організаційно-педагогічного менеджменту закладу загальної середньої освіти. Організаційно-педагогічний менеджмент охоплює керівництво процесом створення освітньої організації, формування її структури, визначення мети і функцій, налагодження продуктивної діяльності з надання освітніх послуг у ЗЗСО.

Коучинг-технологія. Сучасний керівник ЗЗСО сьогодні виступає в різних амплуа, це висококваліфікований менеджер освітньої галузі, лідер, генератор ідей, фасилітатор, ментор, партнер, ефективний коуч тощо. Керівник повинен прагнути до всебічного розвитку власної особистості для максимальної ефективності своєї діяльності та діяльності колективу, яким керує [21, с. 6]. Інноваційним педагогічним менеджментом для вдосконалення діяльності керівника і працівників пропонується використовувати коучинг-технологію.

Від фахової підготовки керівника-коуча та сформованого в нього коучингового стилю управління (здатності будувати відносини в колективі на принципах партнерства; стимулювати мислення і творчість педагогічних

працівників; мотивувати, надихати їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу; лояльно ставитися до членів своєї команди; налагодити невимушений фідбек; досягати поставлених цілей оптимальними шляхами і в максимально короткий термін), – залежить ефективність його управлінської діяльності, а також якість освітньої діяльності педагогічних працівників закладу, яким він керує. Однак, варто зазначити, що надважливим є особистісний фактор, ступінь зацікавленості самого керівника у професійному зростанні. Тому чільне місце у становленні професіонала-управлінця відводиться мотивації до навчання, до професіоналізму, рефлексії керівника, усвідомленню свого статусу і провідної ролі в освіті та суспільстві [54, с. 24].

Отже, коучинг – це розкриття потенціалу працівника з метою максимального підвищення його ефективності, як професійної, так і особистісної. Він не вчить, а сприяє навчанню. Коучинг концентрується на потенційних можливостях, а не на минулих помилках

На основі аналізу наукової літератури, коучинг-технологію розглядаємо як процедуру, яка здійснюється за визначеним алгоритмом через сукупність запитань та застосування методів (технік) коучингу, спрямованих на формування партнерських стосунків у колективі, на розкриття особистісного та професійного потенціалу працівників задля продуктивної професійної діяльності. Загальноприйнятою основою коучинг-технології вважається система партнерства, розкриття потенціалу, досягнення бажаного результату.

Основною метою коучингу, як технології співпраці керівника та педагогічних працівників, є допомога підопічному в тому, щоб він самостійно знайшов рішення конкретної проблеми. Коучинг може застосовуватися в ЗО для реалізації таких завдань: підвищення ефективності роботи педагогічних працівників і використання їхнього потенціалу; формування партнерських взаємин; командоутворення; з'ясування цілей і зосередження на пріоритеті; розвиток нематеріальної мотивації педагогічних

працівників; оптимізація систем їх розвитку; підвищення ініціативи педагогічних працівників; створення творчої атмосфери в колективі; формування корпоративної культури; подолання труднощів і бар'єрів [18].

Можемо визначити переваги коучинг-технології: покращує мікроклімат у колективі; встановлює довірливі відносини між керівником та педагогом; сприяє неперервному акмеологічному розвитку персоналу [44]; мотивує педагогічних працівників, окреслює професійну перспективу; оптимізує процес прийняття рішень; сприяє підвищенню продуктивності та якості професійно-педагогічної діяльності колективу; вивільняє час для управління, щоб зосередитися на діяльності підвищеного рівня; створює сприятливу атмосферу для розвитку креативності та генерації нових ідей; підвищує рівень задоволення від роботи серед членів команди; попереджує професійне вигорання педагогічних працівників [41].

Отже, впровадження коучингу, як технології педагогічного менеджменту, дає змогу внести якісні зміни в діяльність ЗО. Зокрема: вивести взаємини керівників з педагогічними працівниками на новий якісний рівень; створити умови для щирого та відкритого спілкування учасників освітнього процесу; надати можливість працівникам управляти своєю роботою (розподіляти час, визначати необхідні ресурси), що, в свою чергу, розкриє їх внутрішній потенціал, створить позитивну мотивацію, підвищить рівень задоволеності від виконання професійних обов'язків; формувати відповідальність у педагогічних працівників за прийняті рішення та досягнутий результат; поглянути на своє життя під іншим кутом зору, підвищити його якість, позбутися внутрішніх психологічних бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей тощо [45, с. 21-22].

Технологія делегування повноважень. Великий обсяг поточної роботи різного спрямування не дозволяє керівнику ЗЗСО зосередитися на реалізації ключових управлінських функцій, що і спонукає його раціонально розподіляти час та делегувати частину своїх повноважень. Грамотне делегування керівником повноважень є важливою умовою ефективного

педагогічного менеджменту в сучасному ЗЗСО. І, навпаки, наслідками недосконалого делегування в ЗО є дезорганізація освітнього та управлінського процесів [56].

Під делегуванням повноважень розуміємо процес передачі керівником повноважень і відповідальності підлеглим, який покликаний забезпечити прийняття останніми на себе відповідальності за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань. А повноваження, відповідно, це офіційно надане кому-небудь право на ведення певної діяльності, справи.

У процесі делегування повноважень працівник отримує можливості уточнювати зміст переданих завдань, самостійно розпоряджатися наданими ресурсами та приймати необхідні рішення, а також брати на себе відповідальність за якість своєї діяльності. У такому трактуванні процедура делегування повноважень постає як одна з пріоритетних технологій педагогічного менеджменту, що реалізує можливість впливу індивіда на організаційні умови, надає додаткових повноважень, формує відповідальність та в деякій мірі враховує і задовольняє інтереси працівника.

Тобто, делегування повноважень в ЗЗСО є складним, ефективним, регулярним та неминучим процесом не тільки в загальному, а й у педагогічному менеджменті. Відтак, розглядаємо його як сучасну технологію, орієнтовану на: раціональне та ефективне використання трудових ресурсів задля забезпечення реалізації безперервного освітнього та управлінського процесів у ЗЗСО; розвантаження керівника від поточних неістотних справ; створення сприятливих умов для вирішення стратегічних завдань управління; активізацію професійної взаємодії; підвищення працездатності, залученості та зацікавленості працівників ЗО.

Специфіка технології делегування полягає в тому, що грамотна її реалізація в управлінській діяльності дає можливість освітньому менеджеру займатися завданнями вищого рівня; виявляти потенційні можливості педагогічних працівників, розкривати їх здатності, професійну кваліфікацію; допомагати створити синергію, сформувати команду однодумців; створювати

додаткову мотивацію, дотичність кожного працівника до загальної справи; забезпечувати кращий результат, адже певну роботу спеціаліст відповідного спрямування здатний виконати професійніше, ніж керівник.

Застосування даної технології потребує від керівника управлінської майстерності та низки відповідних компетенцій. Відрізнити керівника, який слабо володіє технологією делегування повноважень, можна за наступними характерними ознаками: керівник працює після офіційного закінчення робочого дня; залишається на роботі довше своїх співробітників; сам пише значну частину інструкцій, листів, звітів; повертаючись із відрядження, знаходить на своєму столі велику кількість кореспонденції; не знаходить собі заміни на період відпустки, лікарняного тощо.

Аналізуючи *систему технологій організаційно-педагогічного менеджменту*, приходимо до висновку, що вона орієнтована на реалізацію надважливої функції управління – функції організації як процесу. Технології допоможуть керівникові ЗЗСО стратегічно мислити, проєктувати, створювати та модифікувати організаційні структури; делегувати повноваження; приймати ефективні управлінські рішення; раціонально розподіляти трудовий час; підвищувати ефективність роботи педагогічних працівників засобами коучингу тощо.

➤ Технології інформаційно-педагогічного менеджменту закладу загальної середньої освіти.

В умовах суворої конкуренції на ринку освітніх послуг інформаційний менеджмент відіграє особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ЗЗСО.

Хмарні технології управління ЗЗСО. Час вимагає змін у характері інформаційно-комунікаційної взаємодії та зв'язків між суб'єктами освітнього процесу, появі нових вимог до діяльності керівництва ЗО, до рівня сформованості у них інформаційно-цифрової компетентності.

Сьогодні основними орієнтирами у виборі програмного продукту для реалізації завдань педагогічного менеджменту є відповідність сучасним

вимогам мобільності, зручності у використанні, ефективності та результативності. Тому все більше керівників зупиняють свій вибір, у контексті управління ЗО, на хмарних технологіях, які на сьогоднішній день, завдяки своїм потужним можливостям, є хедлайнерами на IT-ринку.

Саме хмарні технології надають користувачам Інтернету доступ до ресурсів сервера і можливість використання програмного забезпечення як онлайн-сервісу, відкривають нові перспективи в управлінні закладом освіти. В умовах всесвітньої пандемії та війни хмарні технології виявились мейнстримом екстренного забезпечення безперервної реалізації освітнього процесу. Умови карантинних обмежень, воєнний стан у країні вимагають реінжинірингу освітньої діяльності. Це здійснюється шляхом реалізації цілої системи організаційних та технологічних змін, які спрямовані на мобілізацію всіх доступних ресурсів та можливостей. Змінюється специфіка педагогічного менеджменту, а освітній процес, як об'єкт управління, стає «віртуальним підприємством».

Хмарні технології управління освітнім закладом є технологіями забезпечення повсюдного та зручного доступу через мережу до спільного пулу обчислювальних ресурсів ЗО [35], що сприяє адаптивному управлінню та дозволяє учасникам освітнього процесу оптимально і раціонально використовувати часові, фізичні та економічні ресурси.

Зокрема, технології дають змогу створювати і використовувати базу даних педагогічних працівників, віддалено делегувати повноваження педагогічним працівникам; аналізувати, синтезувати та порівнювати наявну управлінську та професійно-педагогічну інформацію; забезпечувати комунікацію та зворотній зв'язок із зацікавленими сторонами; моделювати діяльність та прогнозувати розвиток ЗО; спільно працювати над розробленням певного проєкту; зберігати, обробляти документацію ЗО, вносити корективи; моніторити результати роботи працівників ЗО; спільно планувати заходи; здійснювати PR-діяльність ЗО; використовувати доступні якісні додатки, незалежно від технічних характеристик наявного гаджета та

без потреби їхньої інсталяції; проводити інтерактивні телеконференції, вебінари тощо. Сьогодні хмарні технології в умовах педагогічного менеджменту стали сучасною платформою управлінської діяльності керівника ЗО. У межах даної платформи організовується доступ керівних кадрів та педагогів до документів, що генеруються управлінським процесом (накази, розпорядження, оголошення, розклади, заміни, звіти, навчальні плани, програми, плани виховної роботи, методичні вказівки, матеріали атестації педагогічних працівників, корпоративна фотогалерея, бази даних учнів та працівників). Також е-додатки можуть мати власний функціонал, що відповідає їх місцю в управлінському процесі та завданням, що виконуються певним учасником даного процесу. Разом з тим, створення е-додатків з найкращим функціоналом не дасть змоги застосовувати хмарні технології в разі несформованості в користувачів цифрової компетентності [45]. Володіння хмарними технологіями є безумовною перевагою для тих управлінців, які хочуть прогресивно працювати та наполегливо шукають нові шляхи колаборації з педагогічними працівниками та здобувачами освіти. Можна стверджувати, що це саме ті технології, які покликані розвантажити керівників та педагогічних працівників (зменшити об'єм паперової рутини, тривалих нарад та обговорень з окремих адміністративно-управлінських питань). А також ті, які дають можливість дистанційно планувати, педагогічним працівникам; аналізувати, синтезувати та порівнювати наявну управлінську та професійно-педагогічну інформацію; забезпечувати комунікацію та зворотній зв'язок із зацікавленими сторонами; моделювати діяльність та прогнозувати розвиток ЗО; спільно працювати над розробленням певного проєкту; зберігати, обробляти документацію ЗО, вносити корективи; моніторити результати роботи працівників ЗО; спільно планувати заходи; здійснювати PR-діяльність ЗО; використовувати доступні якісні додатки, незалежно від технічних характеристик наявного гаджета та без потреби їхньої інсталяції; проводити інтерактивні телеконференції, вебінари тощо.

Сьогодні хмарні технології в умовах педагогічного менеджменту стали сучасною платформою управлінської діяльності керівника ЗО. У межах даної платформи організовується доступ керівних кадрів та педагогів до документів, що генеруються управлінським процесом (накази, розпорядження, оголошення, розклади, заміни, звіти, навчальні плани, програми, плани виховної роботи, методичні вказівки, матеріали атестації педагогічних працівників, корпоративна фотогалерея, бази даних учнів та працівників). Також е-додатки можуть мати власний функціонал, що відповідає їх місцю в управлінському процесі та завданням, що виконуються певним учасником даного процесу. Разом з тим, створення е-додатків з найкращим функціоналом не дасть змоги застосовувати хмарні технології в разі несформованості в користувачів цифрової компетентності [42]. Володіння хмарними технологіями є безумовною перевагою для тих управлінців, які хочуть прогресивно працювати та наполегливо шукають нові шляхи колаборації з педагогічними працівниками та здобувачами освіти. Можна стверджувати, що це саме ті технології, які покликані розвантажити керівників та педагогічних працівників (зменшити об'єм паперової рутини, тривалих нарад та обговорень з окремих адміністративно-управлінських питань). А також ті, які дають можливість дистанційно планувати, реалізувати, координувати, корегувати та контролювати освітній процес на випадок кризових ситуацій (карантину, воєнного стану).

Отже, хмарні технології, завдяки своїм потужним можливостям, в умовах сьогодення, є хедлайнерами на ІТ-ринку. У свою чергу, на сьогодні вони є повноцінним інструментом, який дає змогу ЗО створити свій віртуальний простір та ефективно формувати освітнє онлайнсередовище [46], повною мірою реалізувати основні функції та напрями педагогічного менеджменту (прогнозування та планування, прийняття управлінських рішень, моніторинг, координація та регулювання діяльності працівників; забезпечення оперативного, поточного, проміжного та підсумкового контролів, облік, аналіз і оцінка результатів діяльності).

PR-технології. В умовах ринкової економіки конкуренція закладів освіти, в тому числі ЗЗСО, стає дедалі жорсткішою. Сприяє розвитку конкуренції наявність великої кількості таких закладів, як: ліцеї, гімназії, приватні школи тощо. Відповідно, це підштовхує ЗЗСО займати активну позицію на освітньому ринку, застосовуючи маркетинг в освіті; перманентно підвищувати якість освітньої діяльності; формувати імідж та розвивати унікальність свого закладу; вивчати попит та пропозиції на освітні продукти та послуги. В результаті, вимогливі споживачі освітніх послуг підштовхують керівництво та педколектив ЗЗСО до активного застосування ТПМ, які підвищують його потенціал, конкурентоздатність на ринку освітніх послуг. Однією з таких технологій є Public Relations (PR). Дана технологія займає особливу нішу впливу на соціальне життя молоді та задає нові вимоги просування актуальних продуктів та послуг на освітньому ринку.

PR-технологію розглядаємо як сучасну технологію управління соціальними комунікаціями, яка реалізується засобами PR. У свою чергу, PR (піар) – аббревіатура англійських слів «public relations» (з англ. – зв'язки з громадськістю). PR – засіб маркетингової комунікації з цільовою аудиторією; планомірна безперервно здійснювана робота із забезпечення інформаційної взаємодії і взаєморозуміння між організацією (в даному випадку, ЗЗСО) та її громадськістю.

Першорядна мета PR-технологій в освітній сфері – формування позитивного корпоративного іміджу ЗО, який повинен бути конкурентним, впливати на поведінку здобувачів, створювати позитивне враження, мати сильні сторони, бути унікальним. Саме унікальність іміджу має вирізнити один ЗЗСО від іншого.

Позитивний імідж для освітнього закладу є найціннішим активом. Негативний, навпаки, може призвести до недовіри загалом до ЗЗСО; до керівника, педагогічних працівників, освітніх продуктів та послуг, зокрема. Формування іміджу освітнього закладу є складним та довготривалим процесом, що потребує системного підходу, дотримання певних цілей та

напрямів, здійснення систематичної та планомірної діяльності, перманентного розвитку і готовності до змін задля задоволення потреб освітнього ринку. Є багато ЗО, які мають потужний кадровий потенціал, бажання і здатність до продуктивної діяльності, але втрачають контингент здобувачів через те, що не змогли своєчасно висвітлити, донести до громадськості свої сильні сторони [38, с. 39].

Щоб привернути до себе увагу майбутніх здобувачів, їх батьків, заклади освіти повинні піклуватися про підтримку свого іміджу. Розробка маркетингових комунікацій має розглядатися з позиції створення позитивного іміджу ЗО. PR є одним із найбільш впливових сучасних засобів комунікацій, який використовують для підтримки іміджу. Встановлення і зміцнення зв'язків ЗЗСО з громадськістю здійснюється за допомогою цілеспрямованого контактного та/або дистанційного інформаційного впливу на цільову аудиторію. З метою підвищення рівня довіри споживачів до діяльності закладу, більшість освітніх організацій використовують можливості Інтернету, телебачення, преси, телефонного зв'язку, масових заходів, особистих зустрічей та інших засобів впливу на свідомість здобувачів, їх родичів, громадськість.

Суть використання PR-технології в ЗЗСО полягає в тому, що навіть незначні досягнення та перемоги здобувачів, педагогічних працівників, керівництва мають бути відзначені та доведені до відома громадськості. Внаслідок чого, формується позитивний імідж освітнього закладу, встановлюється планка, на яку хочеться рівнятись; учителі – мотивовані, учням комфортно навчатися у такій школі, батьки – задоволені, навіть, якщо успіх дітей не в навчанні, а в спорті, мистецтві, волонтерській діяльності тощо.

PR-технологія включає низку напрямів діяльності: роботу з громадськістю (майбутніми здобувачами, здобувачами ЗСО, випускниками, їх батьками та іншими родичами тощо); управління корпоративним іміджем; налагодження відносин із представниками ЗМІ; створення доброзичливих

стосунків із персоналом ЗЗСО; сприяння реалізації окремих програм ЗЗСО; громадську експертизу освітньої та управлінської діяльності ЗЗСО; колаборацію з партнерами, меценатами ЗО; проведення презентаційних заходів; управління кризовими ситуаціями.

Для ЗО одним із важливих завдань є формування та розвиток власних конкурентних переваг, а також пошук, зацікавлення та утримання «споживачів». За умови надання ЗО якісних освітніх послуг це забезпечить йому багаторічну успішну освітню діяльність, максимальне наближення фактичної кількості здобувачів до ліцензованого обсягу ЗЗСО.

Характерними ознаками ЗЗСО, які можуть вигідно представити його на фоні конкурентів є: рівень задоволення існуючих потреб набутими у закладі освіти компетентностями (контроль досягнень, якість підготовки здобувачів); статус ЗЗСО (відомча приналежність, позиція у рейтингу ЗЗСО міста/району/ОТГ, регіону, країни); рівень викладання педагогічних працівників; поглиблене вивчення певних предметів; рівень розвитку інфраструктури (зручне місцерозташування, сучасний освітній простір, комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного забезпечення, спортивного майданчику, басейну, зон відпочинку тощо); інноваційна діяльність ЗЗСО (застосування інноваційних технологій навчання, реалізація авторських освітніх програм, сучасних методик); активність у віртуальному просторі (наявність та активне використання офіційного вебсайту ЗЗСО, присутність у соціальних мережах, в освітніх чатах тощо); освітній бренд ЗЗСО – репутація, імідж (організаційна культура, традиції, історія закладу); участь у міжнародних проєктах, грантових програмах; активна позакласна робота (мережа актуальних гуртків, секцій); цікаве учнівське дозвілля (шкільні свята, дискотеки, КВК, ярмарки, виставки, конкурси, марафони, екскурсії, квести, флешмоби); якісне, здорове та збалансоване харчування школярів.

Після пошуку та усвідомлення власних конкурентних переваг ЗЗСО повинен грамотно інформувати цільовий ринок про свою унікальність та

переваги по відношенню до конкурентів. Інформація про ЗЗСО повинна привернути увагу безпосередніх споживачів освітніх послуг (майбутніх здобувачів освіти та їх батьків) і викликати бажання скористатись пропозицією ЗО, тобто обрати його для навчання.

Таким чином, керівництво ЗЗСО повинно вирішувати комплекс питань маркетингу задля підтримання і підвищення свого іміджу, а також залучення здобувачів освіти.

Розглянемо найбільш дієві засоби PR-технологій. Наявність офіційного сайту ЗЗСО на сьогодні є обов'язковою вимогою успішної діяльності та нагальною потребою кожного ЗЗСО, який претендує на гідне місце серед конкурентів на освітньому ринку. Оскільки вебсайт – це загальнодоступний ресурс, який дійсно може забезпечити закладові популярність, викликати інтерес з боку не тільки потенційних споживачів освітніх послуг, але й спонсорів та партнерів.

Електронна розсилка – це модифікований вид імейл-розсилки (поштової) у формі інформативної сторінки з індивідуальним дизайном, графічною та текстовою інформацією, а іноді – аудіо- та відеоконтентом. Зміст е-листа включає також гіперпосилання на офіційний сайт ЗЗСО, що збільшує шанси потрапляння користувача на його головну сторінку. Електронна розсилка – це модифікований вид імейл-розсилки (поштової) у формі інформативної сторінки з індивідуальним дизайном, графічною та текстовою інформацією, а іноді – аудіо- та відеоконтентом. Зміст е-листа включає також гіперпосилання на офіційний сайт ЗЗСО, що збільшує шанси потрапляння користувача на його головну сторінку.

Для просування освітнього бренду на просторах Інтернету заклади освіти використовують також рекламу. Сьогодні реклама в Інтернеті за своєю ефективністю і рентабельністю в рази випередила різні види зовнішньої реклами, рекламу на телебаченні і радіо. Тому число бажаючих замовити інтернет-рекламу стрімко зростає.

Таким чином, застосування PR-технології сприяє формуванню позитивного іміджу; створенню більш високої, у порівнянні з конкурентами, цінності освітніх послуг для споживачів, які могли б максимально задовольнити їх потреби. Успішна реалізація технології залежить від своєчасного обліку ринкових факторів потреб і очікувань цільових Таким чином, застосування PR-технології сприяє формуванню позитивного іміджу; створенню більш високої, у порівнянні з конкурентами, цінності освітніх послуг для споживачів, які могли б максимально задовольнити їх потреби. Успішна реалізація технології залежить від своєчасного обліку ринкових факторів потреб і очікувань цільових аудиторій, що є необхідною умовою ефективного маркетингу ЗЗСО.

Проведене дослідження системи технологій інформаційно-педагогічного менеджменту підтвердило той факт, що вони відіграють важливу роль у діяльності сучасного ЗЗСО, оскільки являються його потужною та ефективною інформаційною підтримкою. А це, в свою чергу, забезпечує розвиток та популяризацію освітньої діяльності ЗО в сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Діагностика готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту

Як свідчать спостереження, контингент МК (менеджерів в освіті) досить неоднорідний за рівнем базової професійної підготовки. Враховуючи дану обставину, ми зробили спробу виявити ті якості, систему знань, умінь, навичок та досвіду, які становлять основу успішного оволодіння освітньо-професійною програмою з підготовки майбутніх освітніх управлінців.

Відтак, констатувальний експеримент проведено для оцінки та аналізу стану сформованості компонентів готовності МК ЗЗО до застосування ТПМ.

Діагностика готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту є важливим етапом в підготовці ефективних лідерів в освітній сфері. Для проведення такої діагностики нами використовувалися такі методи та інструменти: анкетування та опитування: (створення анкети, яка охоплює питання щодо знань про сучасні технології в освіті, досвіду їх використання, а також володіння педагогічним менеджментом; проведення опитування серед майбутніх керівників для збору їхньої думки та переконань щодо важливості ТПМ у педагогічному менеджменті); спостереження за навчальним процесом: (організація спостережень за роботою студентів у ролі майбутніх керівників в умовах використання сучасних технологій; аналіз реакції та ефективності їхніх дій у використанні технологій для педагогічного менеджменту); індивідуальні співбесіди (проведення

індивідуальних співбесід, під час яких оцінюється особистісні якості майбутніх керівників у контексті їхньої готовності до використання технологій).

Рівень готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту може значно впливати на ефективність управління навчальними установами. Оцінка цього рівня може включати кілька ключових аспектів:

1. Розуміння сучасних технологій. Майбутні керівники повинні мати базове розуміння сучасних технологій, які можна використовувати в педагогічному менеджменті. Це може включати знання про різні платформи для електронного документообігу, аналітичні інструменти, системи автоматизації тощо.

2. Навички використання Інтернет-ресурсів та електронних комунікацій. Керівники повинні бути здатні використовувати Інтернет-ресурси для збору інформації, а також володіти електронними комунікаційними навичками для взаємодії з педагогічним та адміністративним персоналом.

3. Аналіз даних про прийняття рішень на основі інформації. Важливо, щоб керівники мали навички аналізу даних та прийняття рішень на основі цієї інформації. Технології дозволяють збирати велику кількість даних, і їх ефективний аналіз може допомогти в управлінні школою.

4. Вміння впроваджувати технології в освітній процес. Керівники повинні бути готові впроваджувати технології в освітній процес та педагогічний менеджмент. Це може включати в себе впровадження електронних засобів комунікації, навчальних платформ, систем відстеження успішності учнів та інші інновації.

5. Стратегічне планування і визначення цілей. Керівники повинні мати навички стратегічного планування та визначення цілей для вдосконалення освітнього процесу за допомогою технологій педагогічного менеджменту.

6. Розвиток культури використання технологій. Майбутні керівники повинні сприяти розвитку культури використання технологій серед педагогічного та адміністративного персоналу, сприяти їхньому професійному зростанню в цьому напрямку.

У процесі дослідження нами визначено три рівні готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ. Нижче подаємо їх характеристику.

Низький рівень. МК ЗЗСО не виявляють стійкого інтересу до управлінської діяльності та чітко не усвідомлюють її значущості; кар'єрна мотивація та мотивація успіху слабо виражені; розуміння потреби в технологізації управлінської діяльності сформовано недостатньо.

Професійно важливі знання з педагогічного менеджменту є поверховими, хаотичними та нестійкими. МК слабо орієнтуються у сутності, змісті, специфіці та інструментарію різних ТПМ. Не володіють чітким алгоритмом реалізації конкретної ТПМ.

Для низького рівня характерні також нерозуміння ролі та значення сучасних ТПМ в управлінській діяльності; невміння критично оцінювати результативність ТПМ, а відтак – здійснювати їх оптимальний вибір за конкретних умов. Компетенції співпраці, організаційні та інформаційні компетенції сформовані поверхово, що призводить до значної кількості помилок у практичній діяльності.

Професійно важливі особистісні якості (зокрема, лідерство, комунікативність, ініціативність, асертивність, креативність тощо) розвинені слабо, що негативно впливає на результат управлінської діяльності. Поставлені завдання МК виконують за аналогією; не бачать необхідності в професійному зростанні й самовдосконаленні. Мають неадекватну самооцінку рівня своєї управлінсько-технологічної компетентності та низький рівень самоконтролю.

Середній рівень. Зацікавленість респондентів у майбутній управлінській діяльності ситуативна, проявляється неповне усвідомлення її

значущості та суперечливе ставлення до професійного майбутнього. Пізнавальний інтерес та мотивація є нестійкими.

Професійно важливі знання з педагогічного менеджменту частково систематизовані. Є певні прогалини у теоретичних знаннях. А саме, наявне недостатньо глибоке розуміння суті, змісту, особливостей та інструментарію різних ТПМ. МК відчувають труднощі у визначенні алгоритмів реалізації конкретної ТПМ.

Недосконала обізнаність у змісті, інструментарію та алгоритмах реалізації ТПМ обмежує здатність МК ЗЗСО здійснювати оптимальний вибір технологій. Компетенції співпраці, організаційні та інформаційні компетенції сформовані частково. У типових та нетипових змодельованих ситуаціях МК демонструють здатність до репродуктивного відтворення, діють за зразком. Наявні недоліки методичного характеру при застосуванні ТПМ.

Недостатня розвиненість у МК особистісних якостей (лідерські, комунікативні та організаторські здібності, здатність до керівництва, асертивність). Креативний підхід виражений недостатньо.

Прагнення до самовдосконалення, саморегуляції, саморозвитку та професійного зростання розвинені недостатньо і мають несистематичний характер. Самооцінка рівня своєї управлінсько-технологічної компетентності є досить адекватною.

Високий рівень виражається позитивним ставленням МК до управлінської діяльності, наявністю у них сильних мотивів та стійкого інтересу до обраного фаху. Передбачає глибоке розуміння сутності та цілей технологізації управлінської діяльності, чітку орієнтацію в її завданнях, класифікації технологій. Професійно важливі знання з педагогічного менеджменту глибокі, стійкі та систематизовані. МК розуміють суть, зміст та особливості різних ТПМ. Володіють алгоритмом реалізації виучуваних ТПМ. Обізнаність зі змістом, інструментарієм та алгоритмами реалізації ТПМ, сформована здатність до критичного оцінювання, вміння здійснювати їх

оптимальний вибір, призводять до вправного застосування означених технологій в адаптивно-управлінській діяльності ЗЗСО.

Компетенції співпраці, організаційні та інформаційні компетенції сформовані на високому рівні. Професійно важливі особистісні якості (лідерство, комунікативність, організаційність, асертивність, креативність тощо) розвинені повною мірою. У типових та нетипових змодельованих ситуаціях МК демонструють здатність самостійно відтворювати визначену послідовність та систему дій. Спостерігається також розробка власних прогресивних ідей, способів, алгоритмів реалізації технологій, формулювання оригінальних рішень у контексті управлінської діяльності.

Детально зупинимось на процедурі констатувального експерименту та діагностичних методиках щодо виявлення рівнів професійної готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

У першу чергу ми з'ясували рівень інтересу МК до управлінської діяльності. Для цього нами було використано авторську діагностичну методику (Додаток А). Зацікавленість своєю майбутньою професійною діяльністю є важливою умовою розвитку управлінських здібностей. Якщо здобувач свідомо обрав професійне спрямування, то, безумовно, він буде прагнути набувати та вдосконалювати спеціальні компетентності, а в майбутньому – намагатиметься реалізувати їх в управлінській діяльності. Відповідаючи на запитання, респонденти повинні обрати одну із запропонованих відповідей і внести її в опитувальник напроти відповідного питання. Отримані результати диференціювалися за трьома рівнями: високий (підвищений інтерес до управлінської діяльності), середній (активний інтерес) та низький (пасивний інтерес до управлінської діяльності). З метою виявлення рівнів кар'єрної інтуїції, причетності та стійкості застосована адаптована нами методика «Кар'єрна мотивація». Обробка результатів за першим показником дає можливість визначити рівень адекватності в оцінці майбутніми керівниками своїх кар'єрних перспектив, спираючись на інтуїтивне розуміння сильних та слабких сторін по відношенню до

особистого професійного та кар'єрного росту; рівень розуміння своїх особистісних пріоритетів, які сприяють або заважають їх кар'єрному росту.

З метою виявлення рівня потреби у застосуванні в управлінській діяльності освітнього закладу технологій педагогічного менеджменту було розроблено авторську методику діагностики. Майбутнім керівникам пропонуються п'ятнадцять пар тверджень із питань реалізації різних ТПМ в умовах сучасного ЗЗСО. З кожної пари необхідно обрати те твердження, яке, з точки зору респондента, є правильним, вірогіднішим, повнішим. Відповідь, яка співпала із розробленим ключем, оцінюється в 1 бал. Одержані бали сумуються, а їх сума вказує на рівень потреби у технологізації управлінських процесів сучасного ЗЗСО. На високий рівень розуміння потреби вказують набрані респондентом від 9 до 12 балів, на середній – 5-8 балів, на низький – 0-4 балів.

Опитування «Чи здатні Ви стати керівником?» дає можливість визначити у респондента рівень потенційної здатності до керівництва. Дана компетентність є надважливою для освітнього менеджера. Набрані респондентом 40 і більше балів вказують на високий рівень, 10-40 – на середній, 10 і менше – на низький рівень сформованої здатності до керівництва.

Через попит на творчу особистість з нестандартним мисленням, здатну опанувати та реалізувати креативний стиль в управлінській діяльності, постає потреба в необхідності розвитку в майбутніх фахівців креативного потенціалу шляхом застосування сучасних ТПМ. Креативний потенціал МК виявляється у його здатності ставити і вирішувати завдання у сфері своєї майбутньої діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно та ефективно.

Здатність конструктивно відстоювати свою точку зору є професійно необхідною особистісною якістю успішного управлінця. Для виявлення рівня асертивності у МК було використано методику «Тест на асертивність». Респондентам необхідно оцінити (від 1 до 4 балів) двадцять тверджень,

прогнозуючи свої ймовірні дії щодо описаних типових життєвих ситуацій. Отримані бали підсумовуються, а їх сума є показником рівня асертивності: низький рівень (30-50 балів) – вказує на нерішучість МК; середній рівень (50-70 балів) – характеризує оптимальний рівень асертивності МК, що сприятиме його успішній управлінській діяльності; високий рівень (понад 70 балів) вказує на агресивність і безцеремонність респондента, здатного до маніпуляцій. Тобто оптимальний рівень асертивності для управлінця є середній. Методика «Діагностика творчого потенціалу та креативності» Є. Рогова дає можливість діагностувати у МК рівень креативності. Респондентам пропонується відповісти на запитання анкети. Набрані бали після інтерпретації проведеного вказують на наявний у МК рівень креативності: високий рівень – 48 і більше, середній – 18-47, низький – менше 18-ти балів.

Рівні сформованості готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ та відповідні методики діагностики подані нами у табл. 2.1. Для того, щоб відобразити міру їх сформованості в єдиній системі оцінювання і мати можливість їх диференціювати, набрані бали за кожним були співставлені за трьома рівнями: високим, середнім, низьким.

Таблиця 2.1.

Рівні сформованості готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

Методики діагностики

Показник	Методика діагностики (МД)	Рівень сформованості		
		Високий	Середній	Низький
Інтерес до управлінської діяльності	Інтерес до управлінської діяльності (авторська методика)	50-60	35-49	34 і >
Кар'єрна інтуїція	Кар'єрна мотивація	28-30	24-27	0-23

Кар'єрна причетність		33-35	29-32	0-28
Кар'єрна стійкість		31-35	25-30	0-24
Мотивація до успіху	Діагностика особистості на мотивацію до успіху	17-20	11-16	1-10
Мотивація до уникнення невдач	Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач	17-10	11-16	1-10
Лідерський потенціал	Діагностика лідерських здібностей	36-40	26-35	0-25
Комунікативні та організаторські здібності	Методика «КОЗ»	4-5	3	1-2

Результати КЕ дали підстави стверджувати, що формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ на вихідному етапі здійснюється дещо стихійно, а традиційні підходи не забезпечують високого рівня їх готовності до інноваційно-орієнтованого технологічного управління. З метою подолання виявлених на етапі КЕ прогалин, було прийнято рішення щодо проведення подальшого дослідження.

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна стверджувати, що КЕ експериментального дослідження дав можливість виявити недостатній рівень готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ. Високий рівень показали 14,49%; на середньому рівні знаходяться 38,6% здобувачів; низький рівень зафіксовано у 46,91% респондентів.

Отже, отримані дані підтверджують те, що науково-педагогічними працівниками Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини проводиться певна робота з формування готовності МК ЗЗСО

до застосування ТПМ на другому (магістерському) РВО за профільною ОП, оскільки виявлено здобувачів, які показали високий та середній рівні. Однак, нас хвилювала й значна частина майбутніх фахівців, які продемонстрували низький рівень, що зумовило нагальну потребу в цілеспрямованому та системному формуванні готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

У ході аналізу отриманих результатів з'ясовано, що без спеціальної, чітко зорієнтованої, системної та послідовної роботи домогтися того, щоб переважна більшість опитаних були максимально готовими до технологізації в управлінській діяльності та мали високий і середній рівні сформованості готовності до застосування ТПМ, – надскладно. Результати констатувального етапу експерименту (табл. 2.1) доводять стихійність формування готовності до застосування ТПМ, також засвідчують потребу цілеспрямованої діяльності з формування означеної готовності в процесі фахової підготовки в магістратурі ЗВО.

Враховуючи отримані результати, нами прийнято рішення розробити рекомендації для успішного формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ.

2.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту

Професійна підготовка МК до застосування ТПМ, враховуючи мультитехнологічність управлінської діяльності в ЗЗСО, складність процесу технологізації, її залежність від багатьох факторів, не може задовольнятися одним або кількома окремо функціонуючими заходами. Для досягнення успішного результату необхідно забезпечити комплекс взаємозалежних та взаємозумовлених кроків. Відтак, кожен попередній крок є підґрунтям для наступного.

Передбачаємо, що успіх системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ зможе забезпечити упровадження в освітній процес таких шляхів:

1. **Формування стійкої мотивації в МК ЗЗСО до застосування ТПМ.** Відомо, що мотивація включає різні види спонукань, а саме: мотиви, інтереси, потреби, здатності тощо. Тобто мотивація – це опосередкована процесом її віддзеркалення суб'єктивна детермінація поведінки майбутнього фахівця. Відповідно, важливо, щоб у здобувачів ВО були сформовані інтерес і мотиви, а також потреби в ефективному менеджменті в мінливих умовах сьогодення; сформоване налаштування на те, що готовність до оперування ТПМ – важлива складова фахової компетентності (управлінсько-технологічної) МК і потенційна можливість у майбутньому професійно самоствердитися.

Професійна мотивація є системою цілей, потреб, мотивів, інтересів, які спонукають здобувача до активного засвоєння знань, оволодіння вміннями і навичками, свідомого ставлення до професії. Професійна мотивація відіграє роль компенсаторного фактора: здобувач із недостатньо розвиненими здібностями, за наявності професійної мотивації, може досягти більших успіхів, ніж здібний здобувач, у якого не сформована професійна мотивація. Тому цілеспрямоване формування в МК ЗЗСО позитивної стійкої мотивації до успішної управлінської діяльності, в тому числі, до застосування ТПМ, є одним із першочергових завдань професійної підготовки у ЗВО.

Найбільш повно дане завдання реалізується в процесі проходження управлінської практики. Переконані, що саме практика має потужну можливість змотивувати здобувача, а також виявити наявний рівень інтересів, мотивів, здатностей до управлінської діяльності, життєвих налаштувань, ступеня готовності до здійснення управлінської діяльності, до оперування ТПМ. Під час проходження управлінської практики вдосконалюються і коригуються знання, уміння та навички, сформовані в процесі вивчення дисциплін циклу загальної та професійної підготовки.

Однак, подекуди в сучасного здобувача все ж немає позитивної мотивації або вона є нестійкою, мінливою. Це спричинено тим, що він не бачить перспектив застосування здобутих знань, а відтак, можливості працювати за спеціальністю в гідних умовах та за достойну заробітну плату. У такій ситуації доречним буде компетентний мотиваційний вплив на МК, який концентрує силу і, водночас, виваженість позиції науково-педагогічного працівника в системі партнерської взаємодії. Він є інструментом мотиваційного забезпечення професійного саморозвитку здобувача в навчальній та професійно-адаптивній діяльності.

Якщо в процесі реалізації системи підготовки вдається сформувати стійку позитивну мотивацію, то професійна діяльність випускника набуває чіткого особистісного змісту, що сприяє трансформації зовнішньо сформульованих цілей у внутрішні особистісні потреби керівника ЗЗСО.

2. Наскрізна спрямованість змісту освітніх компонентів ОПП на формування готовності майбутніх керівників до застосування ТПМ в умовах ЗЗСО. Успішна управлінська діяльність в умовах сьогодення потребує від керівника ЗЗСО володіння сучасними технологіями педагогічного менеджменту. Відповідно, педагогічна система підготовки МК зорієнтована на формування у здобувача другого (магістерського) РВО за спеціальностями 073 здатності до оптимального вибору та ефективного застосування ТПМ. Такі здатності формуються у процесі вивчення навчальних дисциплін загального та професійно-орієнтованого циклів шляхом створення можливостей для оволодіння здобувачами теоретичними основами, особливостями та алгоритмами реалізації ТПМ. Частково зорієнтовані на формування знань, умінь і навичок застосування ТПМ такі навчальні дисципліни: «Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладом освіти», «Менеджмент в освіті», «Стратегічне управління розвитком закладу освіти та техніка управлінської діяльності», «Педагогічна етика та партнерство в закладі освіти», «Психологія управління», «Управлінська діяльність керівника закладу освіти», «Аудит і оцінювання в

управлінні закладом освіти» тощо. Вивчення навчальних дисципліни «Теорія організації» та «Менеджмент освіти» орієнтоване на оволодіння теорією та практикою результативного управління освітньою організацією в мінливих умовах соціально-економічного оточення. Можливість використання змісту даних дисциплін в процесі формування готовності МК до застосування ТПМ в сучасному ЗО вбачаємо у вивченні наступних тем: «Освітня організація як об'єкт управління» (1), «Концептуальні засади управління освітньою організацією» (2), «Інформаційно-аналітичні технології в організації» (3), «Стратегічне управління освітньою організацією» (4). Задля повного використання потенційних можливостей навчальної дисципліни «Теорія організації» у контексті формування в МК здатності до застосування ТПМ варто внести такі доповнення до наступних тем: у темі 3 – додати питання «Інформаційно-цифрові технології в управлінні освітньою організацією»; у темі 4 – оглядово розглянути такі форсайт-технології, як: SWOT-, SNW-, PEST-аналізи.

Навчальна дисципліна «Психологія управління» зорієнтована на: усвідомлення значущості психологічного підходу в процесі управління; підвищення рівня управлінської компетентності МК на основі психологічної підготовки; на формування вміння налагоджувати ефективну комунікацію в процесі управління. Відтак, дана дисципліна має потужні можливості для формування в МК готовності до застосування ТПМ. Досягненню поставленої нами мети сприяють теми навчальної програми: «Психологічна готовність керівників до управління» (1), «Психологічні основи прийняття керівниками управлінських рішень» (2), «Вплив психологічного клімату в колективах закладів освіти на ефективність управління» (3), «Організація ефективної комунікації в освітніх організаціях» (4), «Попередження та розв'язання управлінських конфліктів в закладах освіти» (5).

Вважаємо за доцільне внести у зміст навчальної дисципліни такі доповнення: у темі 2 – крім психологічних особливостей технології прийняття керівниками управлінських рішень, розглянути специфіку

делегування керівником своїх повноважень; у темі 3 – розглянути психологічні особливості технологій тимбілдингу (командоутворення) та лідерства; у темі 4 – розглянути місце і роль фасилітації та коучингу як ефективних технологій колективного розв’язання проблем у ЗО; до змісту теми 5 – додати вивчення проблем мобінгу в педагогічних колективах та розглянути роль керівника в профілактиці та подоланні мобінгу серед підлеглих.

Навчальний потенціал навчальної дисципліни «Психологія управління» може бути використаний для формування особистісно-рефлексивного та операційного компонентів професійної підготовки МК ЗО до застосування ТПМ.

Навчальна дисципліна «Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладом освіти» також сприяє формуванню здатності до технологізації управлінської діяльності в ЗО. Зокрема, зорієнтована на формування здатності до застосування технологій ефективних комунікацій. У змісті дисципліни «Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні закладом освіти», крім загальних засад ефективних комунікацій, прослідковується і управлінська спрямованість. Особливо цінні в розрізі нашого дослідження наступні теми: «Культура та техніка мовлення керівника», «Культура взаємин у процесі професійно-педагогічної комунікації», «Ефективні форми та прийоми професійно-педагогічної комунікації», «Педагогічна комунікація в конфліктних ситуаціях», «Ораторське мистецтво як складова педагогічної комунікації».

Метою вивчення навчальної дисципліни «Аудит і оцінювання в управлінні закладом освіти» є формування уявлення про сучасний стан моніторингу в системі освіти; розвиток педагогічного мислення, здатності до аналізу педагогічних явищ; вивчення особливостей проведення моніторингу в ЗО. Дана дисципліна забезпечує формування готовності майбутніх менеджерів у системі освіти до здійснення моніторингу освітніх та управлінських процесів; до розбудови внутрішньої системи забезпечення

якості освіти. Сформованість готовності МК до моніторингових досліджень визначає рівень їх готовності до здійснення моніторингу й оцінки розвитку ЗО. Тобто, в розрізі навчальної дисципліни «Аудит і оцінювання в управлінні закладом освіти» МК освоюють одну з ТПМ – технологію моніторингу.

Отже, наскрізна спрямованість змісту освітніх компонентів ОПП на формування готовності МК до застосування ТПМ дозволить їм під час навчання у ЗВО накопичувати знання та досвід ефективної технологізації в ЗЗСО. Уважаємо, що така спрямованість буде успішно реалізуватися, якщо:

- в освітньому процесі враховуватимуться особистісні цілі та мотиви фахового становлення МК, підтримуватиметься їх позитивне ставлення та інтерес до управлінської діяльності, закріплюватиметься потреба в професійному самовдосконаленні, створюватиметься ситуація успіху;

- послідовно та систематично формуватиметься усвідомлене розуміння особливостей педагогічного менеджменту; розвиватиметься професійна самостійність, управлінська спроможність МК, здатність до технологізації;

- зміст освіти, впроваджувані сучасні технології навчання, партнерські взаємини суб'єктів освітнього процесу в умовах ЗВО забезпечать можливість здобувачам оволодіти інструментарієм та алгоритмами реалізації ТПМ задля впровадження їх в управлінський процес ЗЗСО;

- освітня діяльність ЗВО спрямовуватиметься не тільки на забезпечення високої управлінської кваліфікації, управлінсько-технологічної компетентності, але й на розвиток особистісно та професійно важливих якостей для управлінської діяльності у VUCA-умовах (англомовний акронім з початкових літер чотирьох слів: Volatility – мінливість; Uncertainty – непередбачуваність; Complexity – складність; Ambiguity – неоднозначність).

3. Практична орієнтованість системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ забезпечує зміщення акценту з пасивного вивчення теоретичних засад з дисциплін циклу загальної й професійної підготовки на практикоорієнтоване навчання, на управлінську практику. Це, в свою чергу,

дозволяє усунути суперечності між теоретичною підготовкою здобувачів ВО та їх майбутньою практичною діяльністю у ЗЗСО. Також не можемо недооцінювати дослідницьку діяльність здобувачів ВО, яка є практикоорієнтованою. Зазначимо, що даний крок реалізується через технологічний, компетентнісний, діяльнісний, системний, ситуаційний, рефлексивний та інші методологічні підходи.

Професійна підготовка МК ЗЗСО до застосування ТПМ може бути успішною за умови набуття ними вмінь і навичок (завдяки практичним заняттям), досвіду практичної технологізації управлінської діяльності в реальних виробничих умовах (завдяки управлінській практиці) та досвіду дослідника (завдяки виконанню кваліфікаційної роботи магістра).

У процесі проведення практичних занять із вищевказаних нами ОК особлива увага приділяється інтеракції та навчанню в дії на основі діяльнісного підходу. Відтак, активно застосовуються кейс-технології, тренінгові та інформаційно-цифрові технології; методи кооперативної, колективно-групової, ситуаційної та дискусійної форм навчання. Оптимально підібрані та методично вірно застосовані сучасні технології та методи навчання сприяють трансформації теоретичних знань у практичні вміння та навички, в управлінсько-технологічну компетентність.

Слід підкреслити, що важливими завданнями практичних занять є: відпрацювання алгоритмів виучуваного комплексу ТПМ та імітоване використання інструментарію означених технологій у змодельованих ситуаціях. Успішній реалізації поставлених завдань сприяє тренінгова технологія.

Практична спрямованість професійної підготовки забезпечується також під час проходження управлінської практики в ЗЗСО на керівних посадах. Під час управлінської практики здобувачі спостерігають, прогнозують, конструюють та проєктують можливості застосування ТПМ. До важливих завдань в аспекті формування готовності до застосування ТПМ було віднесено: вивчення управлінського досвіду керівника освітнього закладу;

аналіз управлінської діяльності керівника ЗЗСО; підготовка практикантом обґрунтування щодо актуальності і важливості застосування керівником конкретної ТПМ (на вибір) у сучасному ЗЗСО; реалізація однієї із ТПМ (на вибір).

У розрізі нашого дослідження особливо цінне – останнє завдання. Наприклад, практикант може розробити та провести тренінг із профілактики та протидії мобінгу в педагогічному колективі ЗЗСО (технологія антимобінгу), з тимблдингу (командоутворення), тайм-менеджменту тощо; здійснити SWOT-аналіз розвитку ЗО (технологія стратегічного менеджменту); розробити і представити на педагогічній раді дієву рекламу ЗЗСО (PR-технологія, освітній брендинг); розробити програму моніторингу певного об'єкта (технологія моніторингу); розробити схему функціонування хмарного середовища як ефективного засобу управління освітнім процесом ЗЗСО, особливо актуально в умовах карантину, воєнного стану (хмарні технології управління).

Такі завдання сприяють не тільки вдосконаленню практичних умінь та навичок із застосування ТПМ, а й дають можливість проявляти ініціативність, креативність, формувати досвід самостійної технологізації управлінської діяльності, підвищити мотивацію до неї, усвідомити труднощі в реалізації конкретної ТПМ, знаходити шляхи їх подолання; чітко розуміти переваги та недоліки кожної з технологій. Отже, метою управлінської практики є набуття практичного управлінського досвіду з орієнтацією на застосування ефективних ТПМ в ЗЗСО.

Формування досвіду дослідника відбувається в процесі виконання науково-дослідної роботи, що передбачено ОПП. Основним її видом є кваліфікаційна робота магістра. Значна кількість робіт, що виконується МК, орієнтована на проблеми застосування ТПМ в ЗЗСО. Серед них: «Ефективні технології управління сучасним закладом освіти», «Реалізація технології формування комунікативної компетентності у майбутнього керівника закладу освіти», «Особливості реалізації технологій педагогічного менеджменту в

закладі освіти», «Технологічне забезпечення системи формування готовності майбутніх керівників закладу освіти до стратегічного управління в умовах магістратури», «Педагогічні умови формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до технології адаптивного управління», «Особливості формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування коучинг-технології», «Педагогічні умови формування готовності майбутніх керівників закладу освіти до застосування технології антимобінгу», «Педагогічний моніторинг як інструмент управління освітнім процесом» тощо.

У ході виконання кваліфікаційних робіт МК мають можливість поглиблено вивчати особливості конкретної технології чи групи ТПМ, розробити алгоритм застосування або адаптувати під реальні, вже існуючі виробничі умови, провести діагностику, перевірити досліджувану ТПМ на ефективність, здійснити аналіз впливів технології на успішність управлінських процесів.

4. Активізація самостійної пізнавальної роботи з технологій педагогічного менеджменту. Самостійна робота є невід'ємною складовою професійної підготовки здобувачів ВО та основною формою засвоєння навчального матеріалу у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять. Вона сприяє розвитку пізнавальної активності, оволодінню вміннями і навичками щодо самостійного визначення мети, завдань, напрямків та організації власної діяльності. Для ефективної організації самостійної роботи здобувачів ВО та формування в них готовності до застосування ТПМ використовується навчально-методичне забезпечення: опорні конспекти, методичні рекомендації до організації та проведення самостійної роботи здобувачів ВО, ЕНМК в модульному середовищі ЗВО; додаткова література (авторські публікації з проблем ТПМ). Але нам потрібно магістра з пасивного споживача перетворити на активного творця знань, який уміє визначити проблему, сформулювати шляхи її розв'язання, знайти оптимальний варіант і обґрунтувати свій вибір тощо. Саме тому в процесі

навчання (в позааудиторний час) мають широко використовуватись активні форми: тренінги, конференції, семінари, вебінари, розв'язання управлінських кейсів, виконання завдань пізнавального, пошукового та проблемного спрямувань. Задля цього ми рекомендуємо розробити наступні видання: «Технології педагогічного менеджменту: збірка кейсів», «Технології педагогічного менеджменту: тренінги».

Важливими в організації самостійної роботи здобувачів є завдання пізнавального та проблемно-пошукового спрямування. Наприклад: розробити структурно-логічну схему вказаної ТПМ; побудувати модель; здійснити критичний, порівняльний аналізи технологій педагогічного менеджменту; розробити покроковий алгоритм застосування конкретної ТПМ; визначити причини застосування на практиці виучуваних ТПМ; розробити тренінг, проєкт із застосування означеної ТПМ; розв'язати кейс, знайти шляхи виходу з проблеми, яка виникла; підготувати міні-доповідь, тези з проблем технологізації.

Активізація та систематизація самостійної роботи з ТПМ дає змогу сформувати в МК самостійність у виконанні професійних завдань управлінського характеру, впевненість у прийнятті різноманітних управлінських рішень, актуалізувати особистісний та професійний потенціал, підвищити інтерес до педагогічного менеджменту та його актуальних технологій.

5. Упровадження в процес професійної підготовки майбутніх керівників ЗЗСО тренінгових технологій. Тренінгова технологія в педагогічній системі підготовки МК до застосування ТПМ є технологією активізації та інтенсифікації навчальної діяльності здобувачів, забезпечує діяльнісний підхід, позаяк передбачає застосування активних (інтерактивних) форм та методів навчання, орієнтованих на міжособистісну взаємодію, роботу в групах, вироблення конкретного досвіду, моделювання елементів системи ефективних ТПМ. Орієнтація тренінгової технології на діяльнісний підхід дає підстави стверджувати, що вона є результативнішою,

ніж традиційна технологія. Розглянемо особливості застосування тренінгової технології.

Застосування тренінгової технології в педагогічній системі підготовки МК ЗЗСО формує управлінсько-технологічну компетентність та похідні компетенції, робить підхід до навчання прагматичним із точки зору потреб учасників; гарантує взаємну обізнаність тренерів та учасників щодо конкретних цілей та очікуваних результатів, а тому формує в учасників поведінкові установки, спрямовані на необхідність засвоєння визначених знань, умінь, навичок; забезпечує зв'язок теорії з практикою, навчання з життям; формує цілісне уявлення про управлінську діяльність у сучасному ЗЗСО; дає можливість відпрацювати, «прокачати soft i hard skills» МК закладів освіти; розвиває в здобувачів ВО інтерес до управлінської діяльності та кар'єрну мотивацію; полегшує вибір ефективних та доречних у конкретній ситуації технологій та методів педагогічного менеджменту. Ключовим інструментом тренінгової технології є навчальний тренінг професійного спрямування, який має чіткий алгоритм проведення та гарантує досягнення запланованого результату. Провідна ідея навчального тренінгу полягає в підвищенні якості професійної підготовки МК ЗЗСО.

Професійна спрямованість навчального тренінгу в умовах магістратури полягає в максимальній конкретизації завдань та змісту підготовки, виходячи із специфіки професійної діяльності МК. Також необхідно цілеспрямовано обирати завдання, вправи, кейси, ігри, дискусії; імітувати умови та управлінські дії.

Для підвищення ефективності занять необхідно дотримуватися структури тренінгу. Тренінг складається з трьох макроетапів: вступної, основної та заключної частин.

Вступна частина передбачає такі компоненти, як: фідбек (обмін почуттями, актуалізація в учасників наявних знань з теми тренінгу, оголошення теми), очікування (формулювання очікуваних результатів від

тренінгу), знайомство (самопрезентація або взаємопрезентація учасників тренінгу), усвідомлення правил взаємодії в процесі тренінгу.

Основна частина включає теоретичний та практичний блоки в поєднанні з релаксаційними вправами. Теоретичні (інформаційні) блоки (пояснення, розповідь, демонстрація, міні-лекція, бесіда) мають бути недовготривалими (5-10 хв) та чергуватися з практичними (дискусія, рольова та ділова ігри, інсценізація, вправа, тематичне завдання, проєкт, кейс тощо).

Заклучна частина включає підсумкову рефлексію, фідбек з учасниками задля з'ясування рівня обізнаності з проблеми, дебрифінг (оцінка результатів роботи після участі в заході), з'ясування того, чи справдилися очікування, які були на початку тренінгу. Важливо, щоб кожен тренінг завершувався сформованою мотивацією його учасників до застосування в подальшому набутих soft та hard skills.

Тренінгові технології займають особливе місце в педагогічній системі підготовки МК ЗЗСО. З метою формування в МК ЗЗСО здатностей до застосування ефективних ТПМ, нами сформульовані деякі методичні вказівки:

1. Програма та конспект тренінгового заняття – це тільки основа; хід заняття може бути дещо видозмінено залежно від обставин та конкретної ситуації, тому тренеру треба бути завжди готовим до імпровізації.

2. Перед кожною вправою учасники тренінгу мають бути проінструктовані. Важливо акцентувати увагу присутніх на правилах роботи: активність усіх учасників, рівність, свобода у висловлюванні тощо.

3. У межах одного тренінгу недоцільно проводити однотипні вправи; форми роботи необхідно урізноманітнювати, це сприятиме розвитку пізнавального інтересу, формуванню стійкої мотивації, запобігатиме розсіюванню уваги в учасників.

4. Важливою є комфортна атмосфера співпраці тренера та учасників.

5. Нову інформацію можна подати учасникам у формі інформаційного повідомлення, міні-лекції, короткої розповіді.

6. Практичні навички варто відпрацювати через систему інтерактивних вправ.

7. Результати всіх вправ повинні бути вміло і правильно прокоментовані та узагальнені викладачем-тренером, що вимагає від нього глибокої обізнаності в особливостях реалізації ТПМ та високого рівня професійної підготовки.

Рекомендуємо *тренінг із тимблдингу* спрямований на формування в МК ЗЗСО ключової здатності до командоутворення. Зокрема, тренінг орієнтований на формування та посилення загального командного духу шляхом згуртування колективу; розвиток відповідальності та вкладу кожного учасника при вирішенні загальних завдань; формування вміння працювати в команді; психологічне розвантаження учасників, формування сприятливої атмосфери освітнього процесу, створення єдиного психолого-енергетичного освітнього простору.

Для реалізації поставленої мети доцільно провести систему вправ, кожна з яких має свою конкретну мету: «Поміняйтеся місцями ті, хто...» (вправа спрямована на згуртування колективу), «Безлюдний острів» (розвиток асертивної поведінки та здатності йти на компроміс), «Страва» (розвиток уміння враховувати інтереси кожного в команді), «Кіностудія» (формування вміння працювати в колективі), «Театр: п'єса, яка влаштує всіх» (розвиток навичок безконфліктної взаємодії під час прийняття групового рішення), «Збери свою команду» (налагодження комунікації та об'єднання в команду), «Найхарактерніші вади команд» (з'ясування причин розладу команд, прояв командної єдності), «Командні ролі» (ознайомлення зі змістом командних ролей: реалізатор, координатор, творець, генератор ідей, дослідник, експерт, дипломат, виконавець, фахівець) тощо.

Вивчаючи зі студентами тему «Технологія лідерства», на практичному занятті доречним буде провести тренінг (міні-тренінг) з лідерства. Робота на тренінгу спрямовуватиметься на розвиток лідерського потенціалу в МК ЗО; формування вміння трансформувати колектив у команду; розвиток та

вдосконалення організаторських здібностей, асертивності. Серед вправ, які будуть ефективними для досягнення поставленої мети, можемо виділити наступні: «Трон» (демонстрація уявлень учасників про лідера та можливість побачити й оцінити лідера в команді), «Реклама» (розвиток здатності бачити сильні та слабкі сторони один одного, формування вміння рекламувати партнера), «Емблема лідерства» (поглиблення змісту поняття «лідерство», розвиток фантазії, креативності), «Сніжний ком» (визначення лідерських якостей, необхідних для досягнення успіху), «Дар переконання» (розвиток навичок переконання), «Оратор» (розвиток навичок «володіння» аудиторією) та ін.

В умовах сьогодення особливої актуальності набуває технологія антимобінгу. Мета тренінгу з антимобінгу: надати учасникам інформацію про мобінг як прояв психологічного насилля в трудовому колективі; показати системну роботу і залучення всіх учасників освітнього процесу до протидії мобінгу, тобто реалізацію технології антимобінгу; узагальнити розуміння про місце та можливості колективу в системі протидії мобінгу (антимобінг); формувати нетерпимість до проявів агресії, розвивати співчутливе ставлення до жертв насилля, надання і отримання допомоги.

Допоможуть реалізувати поставлену мету в розрізі тренінгу наступні вправи: «Невидима межа» (вправа на формування чутливості до упередженого ставлення, кепкування, глузування та інших видів негативної поведінки), «Жертва мобінгу» (визначення основних характеристик, поведінки та зовнішніх ознак тих, хто може стати жертвою мобінгу), «Ідентифікація» (розвиток здатності до ідентифікації / самоідентифікації осіб, які перебувають або залучені до ситуації мобінгу), «Вертушка» (опрацювання можливих варіантів створення системи протидії мобінгу, що сприяє забезпеченню позитивного клімату в педагогічному колективі), «Запобігти мобінгу» (визначення основних профілактичних заходів, спрямованих на запобігання проявам мобінгу в колективі дорослих),

моделювання життєвих історій в умовах ЗО і визначення шляхів виходу із мобінгових ситуацій та ін.

Не можна залишити поза увагою таку важливу технологію для сучасного керівника ЗЗСО як прийняття управлінських рішень. Проводячи тренінг по відпрацюванню даної багатокомпонентної технології, викладачу-тренеру слід зосередити роботу з учасниками на реалізації наступних завдань: формування психологічної готовності МК ЗЗСО до прийняття управлінських рішень; засвоєння знань про технологію; оволодіння методами діагностики психологічних характеристик; оволодіння компетенцією прийняття ефективних управлінських рішень; освоєння способів індивідуалізованої та групової роботи; вироблення колегіального рішення, чіткого алгоритму дій керівників у процесі профілактики, виявлення, аналізу та розв'язання управлінських проблем тощо.

Інформаційно-пізнавальний компонент технології можна відпрацювати за допомогою системи технік, що сприятимуть розумінню учасниками тренінгу сутності, змісту, структури та особливостей психологічної готовності до прийняття управлінських рішень. Діагностичний компонент передбачає ознайомлення учасників із методами та формами діагностики власних особистісних характеристик, потрібних для прийняття ефективних управлінських рішень (стилю управління, ділової спрямованості, здатності до ризику, мотивації до успіху та до уникнення невдач). Корекційно-розвивальний компонент спрямований на засвоєння отриманих знань, потрібних для прийняття управлінських рішень на прикладі розв'язання кейсу; оволодіння вміннями і навичками, що забезпечують успішність процесу прийняття управлінських рішень; визначення особистісних характеристик керівника, які позитивно впливають на процес прийняття ефективних рішень.

Дедалі популярнішою в педагогічному менеджменті стає технологія *коучингу*. В демократичному суспільстві важливо, щоб керівник був здатний не тільки пропонувати підлеглим готові рішення, а й давати їм свободу дій,

генерувати й обирати ідеї своїх проєктів та способи їх реалізації. Для того, щоб навчити МК мистецтву коучингу (сприянню підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини), викладач-тренер ставить наступні цілі: розвивати в учасників уміння керувати командною роботою за допомогою інструментів коучингу; досягати конкретної мети, розкривши і використавши свій особистий потенціал; засвоїти основи коучингу та його ключові інструменти; навчитися планувати (продумувати все до дрібниць) та проводити масові заходи; виявляти потенційні «підводні камені» процесу трансформації та обходити їх; розвивати критичне мислення.

Виходячи з поставленої мети, ефективними на тренінгу будуть наступні вправи: «Змініть курс» (вправа на виявлення основних проблем, які можуть виникнути при нездатності керівника і персоналу до співпраці), «Портрет успішного/неуспішного керівника» (розвиток критичного мислення), «Колесо балансу в управлінській діяльності» (визначення пріоритетів МК ЗЗСО), «Конверт проблем» (вправа на пошук альтернатив виходу із ситуації, що склалася), «Коуч-сесія за стратегією У. Діснея» (розгляд конкретної проблеми з трьох точок зору: реалістичної, критичної та креативної), «Техніки коучингу» (відпрацювання основних технік: ефективні питання, шкалування, робота із запереченнями, лінія часу, «що якщо?», робота з опором).

Одним із індикаторів того, чи здатна людина бути керівником є *делегування повноважень*. Здатність або ж нездатність делегувати може як підвищити авторитет лідера, так і призвести до його втрати. Тому грамотне делегування керівником повноважень є важливою умовою ефективного педагогічного менеджменту в сучасному ЗЗСО [385]. Тренінг із формування управлінської компетенції в МК у сфері делегування повноваження має наступну мету: надати інформацію про делегування повноважень як ефективну технологію в управлінській діяльності; підвищити управлінську ефективність учасників; навчити ефективно розподіляти обов'язки між

підлеглими; систематизувати свої знання в управлінні підлеглими; формувати навички ефективної комунікації з командою; розуміти помилки, які часто допускаються в управлінні; дізнатись, які ризики існують у делегуванні повноважень.

Ефективними інструментами для поетапної реалізації поставленої мети є наступні вправи: «Невпевнені, впевнені та агресивні відповіді» (вправа на формування адекватних реакцій на різноманітні ситуації), «Гіперболізація або повна зміна поведінки» (формування навичок модифікації та корекції поведінки на підставі аналізу ролей, що розігруються), «Наші емоції – наші вчинки» (усвідомлення залежностей вчинків від емоційного стану, створення умов щодо формування навичок управління своєю поведінкою), «Конверт проблем» (усвідомлення своїх проблем та страхів у роботі з колегами), «Правила делегування» (опрацювання ключових правил грамотного механізму делегування), «Типові помилки делегування» (розгляд моделей керівника: «Знає все», «Додумай сам», «Утримання крісла», «Все розуміє», «Все сам»), «Вибір виконавців для делегування» (розвиток здатності розуміння того, хто з колективу зможе якісно виконати конкретне завдання, здатності бачити і розвивати потенціал у підлеглих), «Довірче падіння» (зменшення комунікативної дистанції між членами групи, підвищення рівня довіри до колег), «Інструктаж перед делегуванням» (формування здатності налаштувати співробітника на якісне виконання дорученого завдання, серйозне відношення до справи), «Контраргументи» (створення умов для саморозкриття, відпрацювання вміння вести полеміку та наводити контраргументи), «Контроль при делегуванні повноважень» (з'ясування алгоритму контролю за делегованими повноваженнями).

Комунікативна компетенція – це природна обдарованість людини у спілкуванні, а також це комунікативна продуктивність, відповідність комунікативним намірам та вміння орієнтуватись у типових комунікативних ситуаціях. Беззаперечним є той факт, що керівник ЗЗСО має бути професіоналом із ефективних комунікацій. Викладач-тренер, проводячи

тренінг із ефективних комунікацій орієнтується на формування в учасників розуміння ролі та місця комунікативних здібностей у системі управління та нівелювання стереотипів щодо побудови комунікацій; розвиток комунікативної продуктивності керівника; демонстрацію і застосування ключових технік та інструментів, що роблять комунікацію ефективною.

Продуктивність тренінгу з розвитку комунікативних компетенцій сильно залежить від залученості самого тренера: учасникам важливо відчувати, що саме їм передають щось актуальне, цінне і потрібне (знання, метод, модель, інструментарій, алгоритм, досвід). Розроблених технік для розвитку комунікативної компетентності керівника дуже багато. Серед них виділимо наступні: «Ланцюжок промови» (тренування вміння слухати і чути співрозмовника), «Я і анти-я» (розвиток вміння ефективної вербальної комунікації, пережитих емоцій), «Асоціації» (активізація та розширення меж асоціативного мислення), «Ідентифікація» (пошук спільних із партнером цінностей, поглядів, уподобань), «Пересічний перехожий» (навчитись доступно пояснювати складні категорії із сфери професійної відповідальності), «Психологічна дистанція» (усвідомлення суб'єктивного значення даного терміну та важливість його в комунікації).

Навчити учасників керувати своїм часом для попередження стресу та хронічної втоми, бути ефективним та успішним; знаходити більше часу для захоплень та самовдосконалення; розглянути ефективні прийоми та методи тайм-менеджменту; відпрацювати навички планування свого часу; створити комфортні умови роботи групи. Це ключові завдання, які ставить перед учасникам викладач-тренер у процесі тренінгу з тайм-менеджменту для МК ЗЗСО.

Ефективними методами для відпрацювання здатності до раціонального розподілу часу є: «З'їж жабу» Б. Трессі (боротьба з прокрастинацією: спершу слід виконати ту справу, яку хотілося відкласти), «Розріжте слона на біфштекси» (розподіл великої та складної справи на частини), метод Парето (розвиток здатності обирати оптимальні ресурси для ефективного

результату), «Помідорний метод» Ф. Чирилло (розвиток здатності розподіляти час на виконання завдання, встановлюючи чіткі межі), «Швейцарський сир» (розвиток здатності до поступового виконання складної справи в непослідовному порядку) та ін.

Переконані, що для формування готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ необхідним є впровадження у фахову підготовку тренінгових технологій. Саме за допомогою професійно спрямованих тренінгів можливим є формування управлінсько-технологічної компетентності та відповідних компетенцій, необхідних керівнику в процесі управлінської діяльності. Проведення циклу (або окремих) тренінгів сприяє зміні уявлень здобувачів ВО про подальшу управлінську діяльність, дає відчувати себе в ролі керівника ЗЗСО, слухати опонента, чітко висловлюватися, відстоювати свою позицію, йти на компроміс, проявляти ініціативу. Можна з упевненістю констатувати, що цикл тренінгів сприяє розвитку мотиваційного, змістового, операційного, особистісно-рефлексивного компонентів готовності керівника ЗЗСО до застосування ТПМ.

Перевагами тренінгових технологій професійного спрямування є: можливість імітації конкретних видів професійної діяльності фахівця; ефективне оволодіння професійними вміннями та навичками; формування професійно значущих якостей керівника; можливість оперування ТПМ. Відрадно відмітити, що саме під час тренінгу відбувається невимушений, позитивний фідбек, який відкриває перед здобувачами різні альтернативні шляхи розв'язання проблеми, заради якої вони зібралася. Таким чином, тренінгові технології є одними з найбільш ефективних та перспективних технологій у процесі професійної підготовки МК ЗЗСО. Їх поєднання з традиційними формами навчання у ЗВО дозволяє забезпечувати формування здатності до застосування ТПМ.

Таким чином, не викликає сумніву, що підготовка майбутніх фахівців в умовах інформаційного суспільства зазнає кардинальних змін на всіх стадіях освітнього процесу: підготовка курсів, проведення занять, опрацювання

студентом теми, виконання практичних робіт, участь в освітніх проєктах, взаємодія учасників освітнього процесу, оцінювання та обговорення результатів діяльності, підготовка кваліфікаційних робіт. За допомогою тренінгів практично реалізуються методологічні і теоретичні основи успішного формування готовності до професійної діяльності фахівців різних галузей, у тому числі, МК ЗЗСО. Відтак, управлінська діяльність керівника ЗЗСО стає більш раціональною та ефективною за рахунок компетентного застосування різноманітних форм та методів.

Отже, складність системи підготовки МК ЗЗСО до застосування ТПМ, залежність її від багатьох факторів вимагає реалізації комплексу завдань, які слугують досягненню конкретизованих цілей на шляху до загальної мети.

ВИСНОВКИ

У результаті теоретичного аналізу основних дефініцій дослідження, їх класифіковано на: фундаментальні поняття професійної підготовки МК ЗЗСО; поняття, що характеризують технології педагогічного менеджменту та поняття, які розкривають предмет нашого дослідження. Поняття «технологічний менеджмент в освіті» розглядається нами як галузь педагогічного менеджменту та напрям управлінської діяльності закладом освіти, а технології – як ресурс, що є вирішальним фактором її ефективності. Визначено, що технологічний менеджмент за своїм змістом фокусується на управлінні освітнім закладом та системі технологій. Установлено, що технологія педагогічного менеджменту – це цілеспрямована послідовність дій керівника, орієнтована на ефективну реалізацію трудових функцій, а також сукупність управлінських інструментів для успішного розвитку сучасного ЗО. Готовність МК 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 ТПМ, 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 новочасних технологій.

Здійснено критичний аналіз технологій педагогічного менеджменту та класифіковано їх за трьома групами: технології кадрового педагогічного менеджменту, технології організаційно-педагогічного менеджменту та технології інформаційного менеджменту в освіті.

Виявлено, що технології кадрового педагогічного менеджменту здійснюють цілеспрямований вплив керівника на педагогічний колектив або

окремих педагогів, забезпечують оптимальні умови праці задля досягнення цілей ЗО.

З'ясовано, що технології організаційно-педагогічного менеджменту орієнтовані на реалізацію надважливої функції управління – функцію організації як процесу. Система технологій даної групи допоможе керівникові ЗЗСО стратегічно мислити, проєктувати, створювати та модифікувати організаційні структури, делегувати повноваження, приймати ефективні управлінські рішення, раціонально розподіляти трудовий час, підвищувати ефективність роботи педагогічних працівників засобами коучингу тощо.

Встановлено, що технології інформаційно-педагогічного менеджменту відіграють особливу роль у діяльності сучасного ЗЗСО, оскільки являються його потужною й ефективною інформаційною підтримкою та впливають на конкурентоспроможність. А це, в свою чергу, забезпечує розвиток та популяризацію освітньої діяльності ЗО в сучасних ринкових умовах.

Здійснено діагностику готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Для цього нами визначено та обгрунтовано три рівні готовності МК ЗЗСО до застосування ТПМ: низький, середній та високий. Отримані дані констатувального етапу експерименту підтверджують те, що науково-педагогічними працівниками Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини проводиться певна робота з формування готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління закладом освіти», оскільки виявлено здобувачів, які показали високий та середній рівні. Однак, виявилася й значна частина майбутніх фахівців, які продемонстрували низький рівень, що засвідчує потребу цілеспрямованої діяльності з формування означеної готовності в процесі фахової підготовки в магістратурі ЗВО.

Враховуючи отримані результати констатувального етапу експерименту, нами прийнято рішення розробити рекомендації щодо підвищення ефективності підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Передбачаємо, що успіх системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту зможе забезпечити упровадження в освітній процес таких шляхів: формування стійкої мотивації в майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту; наскрізна спрямованість змісту освітніх компонентів освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти» на формування готовності майбутніх керівників до застосування технологій педагогічного менеджменту в умовах закладу загальної середньої освіти; практична орієнтованість системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту; активізація самостійної пізнавальної роботи з технологій педагогічного менеджменту; упровадження в процес професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти тренінгових технологій, спрямованих на формування готовності майбутніх керівників до застосування технологій педагогічного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук О. Поради керівнику щодо попередження та подолання мобінгу серед підлеглих. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_2_15.
2. Алфімов В. М. Організація навчання керівників освіти у Німеччині. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2016. № 2 (17). С. 6–15.
3. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 48 с.
4. Ачкасова С. Якість, моніторинг та періодичність перегляду освітніх програм у вищому навчальному закладі. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2017. № 5. С. 194-205.
5. Бережна В. С. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Наука і освіта*. 2009. № 7. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/7_2009/7.pdf.pdf
6. Березова Н. Як оцінити лідерські компетенції: приклади кейсів та питань для рекрутерів. 2020. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=21535>
7. Берека В. Є. Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти: теорія і методика: монографія. Хмельницький: ХГПА, 2018. 482 с.
8. Бібік Н. М. Компетенції. Енциклопедія освіти / За ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. С. 409.
9. Бобало О. Ю. Вітчизняний досвід маркетингової діяльності вищих навчальних закладів. Пропозиції щодо використання маркетингових

інструментів. Демократичне врядування: *Науковий вісник*. 2011. Вип. 8. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik8/fail/Bobalo.pdf>

10. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 33–42.

11. Бубнова М. Ю. Готовність майбутніх учителів математики до професійної діяльності. *Didactics of mathematics: Problems and Investigations*. 2010. № 33. С. 17–20.

12. Василенко Н. В. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до інноваційної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / АПН України, Центр. ін-т післядиплом. пед. науки. Київ, 2007. 213 с.

13. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2006. 249 с.

14. Виноградський М. Д., Шканова О. М. Організація праці менеджера. Київ, 2021.

15. 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. Сер. Психологічні науки*. 2021. Вип. 121. С. 64–68.

16. Волинчук О. В. Формування психологічної готовності особистості до управлінської діяльності під час навчання у ВНЗ. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. Київ, 2019. С. 269–277.

17. Волкова Н., Лебідь О. Дослідно-експериментальна перевірка системи формування готовності до стратегічного управління майбутніх магістрів управління закладом освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27. Т. 6. С. 62–66.

18. Вороненко О. В. Сучасний стан готовності керівників системи вищої освіти до управління трансфером технологій. *Витоки педагогічної майстерності. Сер. Педагогічні науки*. 2011. Вип. 8 (1). С. 15–21.
19. Воронова С. В. Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до змін. *Педагогічний альманах*. 2016. Вип. 29. С. 223–228.
20. Галус О. М. Лідерство як феномен кар'єрного розвитку менеджера освіти: тези XI Міжнар. наук.-практ. конф. «Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи» (Хмельницький, 25-26 листоп.2021) / ред. кол.: Н.Г.Ничкало, М.Є.Скиба, В.О.Радкевич [та ін.]. Хмельницький: ХНУ, 2021. С. 203–204.
21. Галус О. М. Сучасні підходи до інноваційної діяльності в управлінні навчальним закладом. Сучасний стан розвитку вищої освіти в Україні: інноваційні методи викладання, навчання й менеджменту: матеріали заочної наук.-практ. конф. (Хмельницький, 02 жовт. 2018 р.). Хмельницький: ХГПА, 2018. С. 6–10.
22. Гапоненко В. А., Рихлік В. А. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 238 с. 407
23. Гончаренко С. І. Позиціонування загальноосвітнього навчального закладу на ринку освітніх послуг. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/11.pdf
24. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 421 с.
25. Грищенко Т. Б. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
26. Грицяк І. А. Twinning як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу. *Стратегічна панорама*. 2007. № 1. С. 114–120.
27. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116–119.

28. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій. Менеджмент інновацій в освіті. Київ: Шкільний світ, 2007. С. 82–95.

29. Дарманська І. М. Теоретико-технологічні основи формування управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в процесі професійної підготовки: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія МОН України, Хмельницький, 2019.

30. Дзюба Т. М. Професійне здоров'я як умова успішної соціалізації працівника в ситуації мобінгу. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. №1 (8). С. 7–13. 409

31. Діагностика готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту: збірник методик для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки, 073 Менеджмент / Укладач М. В. Швардак. Мукачево: МДУ, 2021. 45 с.

32. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

33. Дутка У. Т. Співвідношення понять «готовність до професійної діяльності» та «професійна компетентність» у сучасній педагогічній парадигмі. Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Сер. Педагогічні науки. 2017. Вип. 79(3). С. 126-130.

34. Енциклопедія освіти / АПН України; головний ред. В.Г.Кремінь. Київ: Хрінком Інтер, 2008. 1040 с.

35. Єрмоменко О. А. Деякі питання створення адаптивної системи підготовки магістрів з управління навчальним закладом. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. Педагогіка*. Вип. 4 (7). 2018. С. 54–60.

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

37. Жижко Т. А. Педагогічна система один із чинників впровадження ідеї інтенсифікації у професійній підготовці майбутніх фахівців. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Сер. № 11. Соціологія. Соціальна 411 робота. Соціальна педагогіка. Управління: Зб. наукових праць. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова, 2005. Вип. 3. С. 144–151.

38. Загородній С. П. Готовність керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінської інноваційної діяльності: інноваційна компетентність. *Наукові записки Вінницького держ. пед. ун-ту ім. Михайла Коцюбинського. Сер. Педагогіка і психологія.* 2015. № 44. С. 158–161.

39. 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.

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

41. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2000. 332 с.

42. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління. Київ: Міленіум, 2003. 40 с.

43. Качмар О. Мобінг як різновид психологічного насильства у трудовому колективі. *Актуальні проблеми філософії та соціології.* 2016. Вип. 14. С. 58–61.

44. 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

45. Класифікатор професій (ДК 003:2010): зміна №10. Київ: Мінекономіки. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-zmini10-do-nacionalnogo-klasifikatora-dk-0032010>

46. Костікова І. І. Сучасні методологічні підходи професійної підготовки вчителя засобами інформаційно-комунікаційних технологій. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. 2008. № 8. С. 79–83.

47. Кузьменко Ю. А. Підготовка майбутніх магістрів з управління навчальним закладом до фінансово-економічної діяльності: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Класичний приватний університет, Запоріжжя. 2020. 270 с.

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

49. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. посібник. 2-е вид., випр. Харків: Магістр, 2015. с.

50. Ляшенко І. В. Формування професійної мотивації студентів до успішної фахової діяльності. Народна освіта. 2013. Вип. 1 (19). URL: http://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1076.

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

52. Мельник О. О., Лобода О. І. Історія науки і техніки: навчальний посібник. Мелітополь: ФО-Одноріг Т. В., 2018. 304 с.

53. Нємець Л. М., Сегіда К. Ю., Логвинова М. О. Педагогічний менеджмент: навч.-метод. посібник для студентів першого курсу магістратури спеціальності 014.07. Середня освіта (Географія). Харків, 2019. 86 с.

54. Олійник В. В. Наукові підходи до впровадження педагогічного менеджменту в підготовці керівників навчальних закладів у системі

післядипломної педагогічної освіти. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. 2011. № 1, С. 346-353.

55. Освітній менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

56. Палінчак В. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Педагогіка. Соціальна робота. 2014. Вип. 32. С. 143–144.

57. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / З. Курлянд, Р. Хмелюк, А. Семенова та ін. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2005. 399 с.

58. Педагогічний словник / за ред. М. Д. Ярмаченка. Київ: Пед. Думка, 2001. 514 с.

59. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. «Технологізація» конкурентоспроможності: теоретико-методологічні аспекти. Механізм регулювання економіки. Харків: ХНЕУ, 2012. № 1. С. 1–9.

60. Про повну загальну середню освіту: Закон України (2020 р.). № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 15.07.2021).

61. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> (дата звернення: 12.12.2021).

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

63. Рябенька А. О. Діагностика молодих фахівців туристичної галузі на мотивацію до успіху за методикою Т. Елерса. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 7 (29). С. 120–122.

64. Савельєва В. С. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Професіонали. 2005. 320 с.

65. Сидоренко В. В. Методична діяльність у суспільстві, яке навчається: виклики, проблеми, перспективи розвитку. Методист. 2018. № 2 (74). С. 14–27.
66. Словник-довідник з професійної педагогіки / За ред. А. В. Семенової. Одеса: Пальміра, 2006. 221 с.
67. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
68. Усатенко В. М. Концептуальні підходи до технологізації управління розвитком організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. Педагогічні науки. 2018. Вип. 150. С. 140–145.
69. Швардак М. В. Зміст та структура готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2021. № 1 (339), Ч. I. С. 250–264.
70. Швардак М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка. 2020. № 2. С. 158–164.
71. Швардак М. В., Устич М. В. Концептуальні підходи щодо визначення сутності дискусії та дискусійних методів навчання. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. Педагогіка та психологія. 2016. Вип. 1 (3). С. 132–142.
72. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методики діагностування готовності майбутніх керівників ЗЗСО до застосування технологій педагогічного менеджменту

Шановний здобувачу! Просимо Вас відповісти на питання анонімної анкети з метою з'ясування інтересу щодо здійснення управлінської діяльності у майбутньому та загальної оцінки готовності до означеного виду діяльності у професійному середовищі. Ваші відповіді будуть враховані у процесі організації фахової підготовки майбутніх керівників ЗЗСО.

1. Чи хотіли б ви займати керівнику посаду? а) так, хотів би очолити заклад освіти (3); б) так, хотів би очолити структурний підрозділ (2); в) я вже займаю керівну посаду (4); г) ні, це не для мене (0).

2. Що приваблює в посаді керівника? а) можливість впливати на процес та результат роботи закладу освіти (3); б) можливість побудувати кар'єру і підвищити свій соціальний статус та фінансовий стан (1); в) можливість не працювати в підпорядкуванні інших, а самостійно контролювати свій робочий процес (2); г) прагнення працювати на благо закладу освіти, різносторонньо його розвивати відповідно до вимог сьогодення (4).

3. Яким керівником ви бажаєте стати: а) справедливим (4); б) вимогливим (2); в) авторитетним (3); г) добрим для всіх (1).

4. Які мотиви спонукають Вас до управлінської діяльності? а) моральні (2); б) пізнавальні (3); в) професійні (4); г) матеріальні (1).

5. Чи вважаєте Ви престижним займатись управлінською діяльністю? а) так (4); б) ні (0).

6. На Вашу думку, управлінська діяльність керівників відбувається під впливом: а) досягнення успіху, влади (2); б) відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціональних завдань, у доведенні цінності власної особистості (3); в) самоствердження через власну справу (1); г) розвитку (4).

7. На формування інтересу до посадового росту відчутно впливає: а) наявність чіткої системи просування по службі (1); б) обізнаність про проблеми управління (4); в) стратегічне планування управлінського шляху (2); г) високе оцінювання ініціативи та напруженої роботи керівника, адекватне регулярне оцінювання результатів праці, діяльності та її елементів, особистісних характеристик молодого керівника (3).

8. На Вашу думку, Ви можете самореалізуватись у професії через управлінську діяльність? а) так (4); б) ні (0).

9. Чи відчуватимете Ви себе психологічно захищеним, здійснюючи управлінську діяльність? а) так (4); б) ні (0).

10. На Ваше переконання, рівень Вашої самооцінки підвищиться, якщо у майбутньому Ви будете здійснювати управлінську діяльність? а) так (4); б) ні (2).

11. Якими прагненнями Ви керуєтесь у реалізації потреби в управлінській діяльності? а) реалізація інтелектуальних здібностей (4); б) можливість самостійно приймати рішення (3); в) спілкування з професіоналами (2); г) підвищення соціального статусу (1).

12. Чи вважаєте Ви, що управлінська діяльність дає можливість проявляти владу над людьми? а) так (4); б) ні (1).

13. На Вашу думку, управлінська діяльність створює умови для кар'єрного зростання? а) так (4); б) ні (1).

14. Ви переконані, що управлінська діяльність надає можливості для творчої роботи? а) так (4); б) ні (1).

Дякуємо за участь в опитуванні! Інтерпретація даних У дужках до кожного варіанту відповіді зазначається відповідна кількість балів. У процесі обробки всі отримані бали сумуються. 50-60 балів – високий рівень інтересу до управлінської діяльності. 35-49 балів – середній рівень інтересу до управлінської діяльності. 34 і менше – низький рівень інтересу до управлінської діяльності.

