

of the HEI dictated by social order of society for realization by physical training teachers of legal, social-pedagogical, professional functions; corporate spirit, traditions, rituals of educational organization); didactic and professional (technologies, means, forms and methods of organization of educational activities of students); interactive and productive (a variety of choice of fields of self-realization of future physical training teachers in the framework of different types of professional and educational practices, choice of ways of providing interpersonal communication of participants in the educational relations in the HEI, who are carriers of certain professional experience, etc.).

Key words: *potential, educational environment, higher education institution (HEI), future physical training teachers, organization of individual work, pupils.*

УДК 378.147.167

Наталія Волкова

Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID ID 0000-0003-1258-7251

Ольга Лебідь

Університет імені Альфреда Нобеля

ORCID ID 0000-0001-6861-105X

Людмила Романишина

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

ORCID ID 0000-0002-6026-2614

DOI 10.24139/2312-5993/2022.02/090-106

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті вивчено вітчизняний досвід стратегічного управління в системі освіти, упровадження технологій педагогічного менеджменту в закладах загальної середньої освіти. Проаналізовано наукові джерела з педагогічних і управлінських питань, пов'язаних із професійною підготовкою майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного управління. Вивчено існуючі освітньо-професійні програми підготовки майбутніх керівників закладів освіти, навчальні плани, робочі програми навчальних дисциплін тощо. На підставі цілісного наукового аналізу обґрунтовано педагогічні умови підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту, а саме: створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі закладу вищої освіти; активізація самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти; високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні стратегічного управління, у супроводі яких здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» зі спеціальності 073 Менеджмент; спрямованість викладання навчальних дисциплін на підготовку магістрантів до стратегічного управління закладом освіти різного типу.

Ключові слова: *стратегічне управління, професійна підготовка, технології педагогічного менеджменту, керівник закладу загальної середньої освіти.*

Постановка проблеми. Істотні зміни в науково-технічному, інформаційному, духовному, моральному та інших аспектах життя об'єктивно вимагають перегляду підходів до навчання. Сучасні тенденції розвитку системи освіти спрямовані на збільшення автономії закладу освіти, що передбачає вищий рівень його відповідальності. Це потребує від закладу загальної середньої освіти самостійного формування освітніх програм, складання навчальних планів і програм із навчальних предметів відповідно до стандартів середньої освіти та досягнень сучасної науки, вибору підручників, методик навчання й виховання, розвитку навчально-матеріальної бази. Тому керівництву закладу загальної середньої освіти потрібні нові технології здійснення управлінської діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набувають сучасні технології педагогічного менеджменту, які адекватним чином будуть відображати перетворення в освіті. Такою новою технологією педагогічного менеджменту є технологія визначення перспектив розвитку закладу загальної середньої освіти, а саме стратегічне управління.

З урахуванням означених чинників постала гостра необхідність підготувати майбутнього керівника нової генерації, який змінив би сенс і характер управлінської діяльності відповідно до вимог оновленої української школи, був би компетентний у розробці універсальних показників досягнення цілей, прогнозував траєкторію розвитку організації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, що дозволило би йому перевести заклад загальної середньої освіти з режиму функціонування в режим стратегічного розвитку. У зв'язку із зазначеним вище особливої актуальності набуває проблема вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту.

Мета статті. *Мета* – на підставі цілісного наукового аналізу обґрунтувати педагогічні умови підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту. *Завдання:* проаналізувати наукову літературу з проблем стратегічного управління, теорій педагогічного менеджменту, особливостей професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти; зміст освітньо-професійних програм другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Методи дослідження. Під час підготовки матеріалу дослідження використано комплекс методів: вивчення та

узагальнення вітчизняного досвіду стратегічного управління в системі освіти, упровадження технологій педагогічного менеджменту в закладах загальної середньої освіти; аналіз наукових джерел із педагогічних і управлінських питань, пов'язаних із професійною підготовкою майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного управління; аналіз існуючих освітньо-професійних програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти, навчальних планів, робочих програм навчальних дисциплін тощо.

Виклад основного матеріалу. Підготувати майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту не можна зробити шляхом прямого педагогічного впливу, оскільки ця здатність безпосередньо від викладача до магістранта не передається. Однак, педагог може створити умови, які сприятимуть формуванню досліджуваної якості в майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти. Ураховуючи зазначене, необхідно створити умови, які забезпечуватимуть чітку організацію навчально-виховного процесу, реалізацію стандарту вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент; відповідне навчально-методичне забезпечення; упровадження ефективних форм, методів і технологій професійної підготовки; оновлення змісту професійної підготовки; необхідну матеріально-технічну базу тощо.

Для визначення педагогічних умов підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту звернемося до поняття «педагогічні умови».

Під умовою розуміється зовнішня рушійна сила процесу, так чи інакше свідомо сконструйована педагогом, обставина, яка істотно впливає на перебіг процесу, передбачає, але не гарантує певний результат (Фрицюк В., 2017); сукупність змінних природних, соціальних, зовнішніх і внутрішніх впливів, що діють на фізичний, психологічний, моральний розвиток людини, її поведінку, виховання, навчання, формування особистості (Полонський В., 2004). Поняття «педагогічні умови» визначається дослідниками здебільшого як структурна оболонка педагогічних технологій чи педагогічних моделей.

У контексті нашого дослідження педагогічні умови – це комплекс взаємопов'язаних та взаємозумовлених чинників, які забезпечують цілеспрямований процес підготовки майбутнього

керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту.

Обґрунтування педагогічних умов підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту здійснювалося з урахуванням впливу таких чинників: стратегічні потреби сучасної системи загальної середньої освіти; аналіз особливостей функціонування закладу загальної середньої освіти в сучасних економічних умовах; вимоги до професійного рівня готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти; пізнавальні потреби й інтереси магістрантів у галузі стратегічного управління системою освіти; змістове наповнення поняття ключових професійних якостей магістрів з управління закладом освіти; особливості стратегічної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Спираючись на здійснений аналіз наукових праць (Безсмолий Є., 2015; Бондаренко Л., 2015; Єрьоменко О., 2021; Ковальчук О., 2016; Кожушко С., 2014; Лунячек В., 2012; Макодзей Л., 2011; Яцик М., 2016), дослідження теорії і практики підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту, власний досвід, передбачаємо, що успіх означеної підготовки зможе забезпечити створення і впровадження відповідних педагогічних умов.

1. Створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі закладу вищої освіти.

Готовність майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту важко сформувати, якщо в закладі освіти не створено атмосферу шанобливого ставлення до суб'єктів навчально-виховного процесу, не культивується культура професійної, управлінської комунікації, ввічливості, толерантності. Зазначене має бути покладено в основу організації освітнього середовища, сприятливого для розвитку суб'єктної позиції кожної особистості в навчальному процесі вищої школи, рівноправних партнерських відносин викладачів і магістрантів.

Дуже цікавим для нашого дослідження є визначення поняття освітнє середовище, яке запропонувала М. Братко: «освітнє середовище закладу вищої освіти – багатосуб'єктне та багатопредметне системне утворення, що цілеспрямовано впливає на професійно-особистісний розвиток майбутнього фахівця, забезпечуючи його готовність до про-

фесійної діяльності та/або продовження навчання, успішного виконання соціальних ролей та самореалізації в процесі життєдіяльності» (Братко М., 2015). Одним із найактуальніших завдань вищої школи є створення у закладі вищої освіти такого середовища, яке би максимально сприяло ефективності та результативності процесу здобуття особистістю фахової освіти, забезпечувало можливості для її саморозвитку та стимулювало активність, адже освітнім середовищем закладу освіти стає лише тоді, коли виконує свої основні завдання: сприяє підготовці кваліфікованого фахівця відповідного рівня і профілю, розвитку особистісних якостей та підвищенню загальнокультурного рівня студентів.

Спираючись на вищезазначене, можна зробити висновок, що необхідно використовувати в освітньому процесі новий – продуктивний тип взаємодії викладача і магістрантів, під час реалізації якого відбувається не тільки обмін знаннями, уміннями, а й особистим комунікативним, управлінським і емоційним досвідом, сформованими поглядами та оцінками. При цьому магістрант є повноправним учасником організованого освітнього процесу, побудованого з урахуванням його особистісних потреб і мотивів поведінки. Такий вид взаємодії викладачів і магістрантів називається партнерським.

Варто зазначити, що партнерство передбачає прояв власної позиції кожного з партнерів, з одного боку, та розвинені вміння співпрацювати з іншими задля досягнення спільної мети та обопільного успіху – з іншого. «Партнерство є найвищою формою співробітництва, яку не можна набути автоматично. Партнерські відносини дають людині можливість засвоювати й відтворювати конструктивний соціальний досвід під час спілкування та діяльності. У формуванні партнерських відносин пріоритет варто надати цілеспрямованому педагогічному впливу в умовах спільної діяльності партнерів, що дасть можливість особистості надалі селективно підходити до вибору того, що варто переймати від інших, а що – ні. Так, спільна діяльність на засадах партнерства є формувальною діяльністю, яка формує свідомість і самосвідомість людини, а також необхідним етапом і внутрішнім механізмом діяльності індивідуальної. Партнерство постає в якості способу формування особистості, що полягає в пробудженні та розвитку реальних можливостей людини до самовизначення, самореалізації й самоформування» (Коханова О., 2013). Підкреслимо, що партнерська взаємодія в системі «викладач – магістрант» – це взаємодія, заснована на відносинах, що забезпечують рівність партнерів у сприйнятті один одного, яка виражається в

можливості відкрито висловлюватись і сприймати іншого, не принижуючи власну гідність і гідність партнера.

У висновку варто зазначити, що успішність партнерської взаємодії викладача і магістрантів ми пов'язуємо з такими умовами: авторитет викладача; злагода, готовність магістранта приймати допомогу й підтримку з приводу власних проблем; опора викладача і магістрантів на наявні та потенційні сили і можливості останнього, віра в них; пріоритет магістранта у вирішенні власних проблем; рефлексивно-аналітичний підхід до перебігу та результату навчально-виховного процесу.

Реалізації зазначеної умови, на нашу думку, сприятиме впровадження в навчальному процесі: сюжетно-рольових і ділових ігор «Прохання», «Повітряна куля», «Невдалий план», «Переговори», «Як захистити власну мету?», «SMART вибори»; мозковий штурм за темою «Плюси та мінуси професійно важливих якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу, значимих для здійснення стратегічного управління»; групові дискусії (наприклад, «Роздуми про себе як майбутнього керівника стратегічно орієнтованого закладу загальної середньої освіти»); вправи (з подальшим груповим обговоренням): «Чи можеш ти ігнорувати зовнішні подразники та контролювати ситуацію?», «Твій девіз», «Самоконтроль», «Скажи, яким ти мене бачиш...», «Оптимальні варіанти», «Неочікувана зустріч»; групові дискусії за підсумками ділових ігор тощо.

2. Активізація самотійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти.

Головне завдання вищої освіти полягає у формуванні творчої особистості майбутнього фахівця, здатного до саморозвитку, самоосвіти, інноваційної діяльності. Необхідно перевести магістранта з пасивного споживача знань в активного творця, що вміє сформулювати проблему, проаналізувати шляхи її вирішення, знайти оптимальний результат і довести його правильність. У цьому аспекті варто визнати, що самотійна робота магістрантів є не просто важливою формою освітнього процесу, а повинна стати його основою.

Ми розглядаємо самотійну пізнавальну діяльність, як один із основних видів діяльності, що організується, здійснюється і контролюється магістрантами на основі зовнішнього опосередкованого системного управління викладачем. Крім того, здійснення магістрантами самотійної пізнавальної діяльності в позааудиторний час, на нашу

думку, вимагає попереднього навчання її прийомів, форм і змісту цієї діяльності в аудиторний час під керівництвом викладача.

Цікавою для нас є точка зору Е. Мічуріної і С. Дочкіна (Мічуріної Е. і Дочкіна С., 2005), які виділяють два шляхи активізації самостійної пізнавальної діяльності магістрантів. Так, одним зі шляхів активізації самостійної пізнавальної діяльності є загальні настанови викладача, націлювання магістрантів на самостійну пізнавальну діяльність. Такі установки найбільш доцільні перед вивченням великих розділів. Викладач роз'яснює місце досліджуваного розділу, показує взаємозв'язок розділу з попередніми темами, звертає увагу на ті труднощі, з якими магістранти можуть зіткнутися під час осмислення нових категорій, і підкреслює необхідність усвідомлення понять на основі послідовного аналізу їх істотних ознак, орієнтує магістрантів на активні прийоми навчальної діяльності (розбір конкретних фактів, вивчення схем, таблиць тощо).

Наступним шляхом активізації самостійної пізнавальної діяльності є систематичне нарощування рівня складності пізнавальних завдань. Під ступенем складності навчального завдання розуміється характер його труднощів, що визначається комплексом факторів: інформаційна насиченість положень, які необхідно розібрати; структурні особливості теми (взаємозв'язок законів, понять, причинно-наслідкових зв'язків); кількість фактів, які необхідно розібрати; специфіка джерел інформації; дидактичні цілі; вид поєднання заданих джерел інформації; ступінь складності дослідницьких методів науки тощо. Результативним шляхом активізації самостійної пізнавальної діяльності магістрантів є застосування інтенсивних форм і методів: дискусій, ділових ігор, «мозкового штурму», аналіз конкретних ситуацій, методу проєктів тощо, що сприяють комплексному використанню резервних можливостей магістрантів і переходу навчання в самонавчання.

Зазначене вище дає підстави стверджувати, що виділені шляхи активізації самостійної пізнавальної діяльності магістрантів ефективно вдосконалюють їх професійну підготовку, а їх практичне застосування в навчально-виховному процесі закладу вищої освіти дозволяє подолати недоліки традиційної організації самостійної пізнавальної діяльності та значно її активізувати.

Необхідно звернути увагу на ще одну можливість активізації самостійної пізнавальної діяльності магістрантів, яка зумовлена розвитком інформаційного простору, забезпечення навчально-

виховного процесу закладу вищої освіти сучасними технологічними засобами навчання. Тому, на нашу думку, необхідним є використання нових інформаційно-дистанційних технологій, які є універсальним засобом навчання, що дозволяють формувати у магістрантів не тільки знання, уміння та навички, але й розвивати їх особистісні якості й задовольняти наукові інтереси.

Тому активізація пізнавальної діяльності магістрантів під час самостійної роботи в процесі підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту буде більш ефективною у процесі використання інформаційно-дистанційних технологій навчання, що дозволяють об'єднувати різні форми подання інформації в єдиний навчальний комплекс.

3. Високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні стратегічного управління, у супроводі яких здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» зі спеціальності 073 Менеджмент.

Управлінська практика магістрантів є невід'ємною складовою програми підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» зі спеціальності 073 Менеджмент. Програма підготовки розглядає проходження управлінської практики в закладах освіти як важливу складову професійної підготовки майбутнього керівника до виконання посадових обов'язків, практичне випробування теоретичних знань, перевірку набутих ділових якостей.

Важливим кроком на шляху до підвищення рівня готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту є управлінська практика, метою якої є набуття практичного досвіду й навичок стратегічного управління. Під час практики магістранти набувають досвіду стратегічної діяльності, проявляють власні професійні здібності, мають можливість поглибити, розвинути і закріпити знання з теорії стратегічного управління, одержані під час навчання в закладі вищої освіти. Водночас вони мають отримати нові навички практичної роботи за одним із напрямів професійної діяльності – стратегічного управління.

Ключовою фігурою в системі управлінської практики майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти повинен стати наставник. У науковій літературі поняття «наставник» трактується як «той, хто дає поради, навчає; порадник, учитель; наглядач», а «наставляти» – «даючи поради, навчати чогось; наводити, направляти, націлювати тощо в потрібному напрямі, скеровувати, спрямовувати» (Новгородська Ю., 2016). На думку К. Крема, головне завдання наставника – допомогти молодому фахівцеві відчувати впевненість у власних силах, розвинути професійну ідентичність, оволодіти знаннями, необхідними для подальшого фахового зростання (Kram K., 1985). Таким чином, наставник, який має досвід і авторитет у закладі загальної середньої освіти, є для майбутнього керівника особистим радником, інструктором, тренером і сприяє його професійному становленню.

Відомо, що діяльність наставника передбачає виконання ним широкого спектру професійних ролей. Так, дослідники (М. Зембицька, 2016; О. Трофименко, 2012; та ін.) стверджують, що наставник виступає в ролі захисника, інструктора, учителя, доброзичливого керівника, еталону, мудрого друга, провідника, авторитетного радника, доступного джерела інформації, неосудливого критика, людини, яка надихає в кар'єрному зростанні. Залежно від зазначених ролей наставник виконує низку професійних функцій, які подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Професійні функції наставника

Назва функції	Характеристика
Еталонна	Функція впливу авторитету наставника: наставник є взірцем, прикладом для наслідування в професійній діяльності
Професійно-освітня	Наставник надає допомогу магістранту в удосконаленні його професійних знань і вмінь у галузі стратегічного управління, підвищенні рівня загальнонаукової та управлінської підготовки, у формуванні професійної спостережливості й уяви, управлінського такту
Самоосвітня	Наставник вчиться сам для того, щоб допомогти магістранту бути в курсі новітніх досягнень у галузі управління закладом загальної середньої освіти і в галузі стратегічного управління зокрема
Виховна	Наставник активно впливає на формування професійно зумовлених особистісних якостей і ціннісних орієнтацій, що сприяють ефективному здійсненню стратегічного управління, залучає магістранта до системи самоосвітньої роботи, сприяє усвідомленню ним значущості стратегічного управління, формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків

Мотиваційно-спонукальна	Спонукає магістранта до безперервного особистісного та професійного розвитку, стимулює його творчий потенціал
Рефлексивна	Сприяє формуванню потреби в самовдосконаленні й визнанні, здатності до рефлексії, критичного ставлення до власного рівня готовності до стратегічного управління; спонукає магістранта до аналізу, узагальнення і систематизації особистого досвіду в процесі його накопичення з метою вдосконалення власної професійної діяльності
Контрольно-оцінювальна	Здійснює діагностику готовності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління, моніторинг його професійної діяльності; оцінює процес і результати реалізації програми стажування
Компенсаторна	Компенсація відсутніх знань; наставник визначає й усуває прогалини в підготовці магістранта
Психосоціальна	Наставник забезпечує психологічну підтримку магістранта, виступає посередником між ним і викладачем, сприяє його інтеграції в професійну спільноту
Кар'єрного зростання	Наставник сприяє формуванню лідерської позиції майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти; навчає ставити та досягати цілі, розробляти та виконувати «план успіху і визнання»

Для ефективної співпраці наставник має стати авторитетом для майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти, завоювати його глибоку довіру й повагу, слугувати прикладом для наслідування в професійній управлінській діяльності. «При цьому особливе значення має формування дружніх, довірливих стосунків із магістрантом і запобігання негативним проявам поведінки: зарозумілості, нетолерантному ставленню до колег, учнів, батьків, безвідповідальності щодо виконання повсякденних професійних обов'язків тощо» (Зембицька М., 2016). Як результат, не кожен керівник закладу освіти може бути наставником. Для цього необхідні специфічні якості. Так, М. Морозова виділяє необхідні специфічні якості, які мають бути притаманні наставнику: корпоративність (керується стратегічними пріоритетами організації, знаходить баланс інтересів підрозділів і організації в цілому), здатність навчати (уміння структурувати досвід роботи, з передачею його молодому фахівцеві), відповідальність (зацікавлений в успіхах підопічного, несе особисту відповідальність за вирішення проблем, які виникають у навчанні), мотивація (уміння мотивувати інших), впливовість (наявність довірливих відносин із боку керівництва у сфері комунікації), якості лідера (сукупність умінь і здібностей взаємодіяти з групою людей, які здатні забезпечити успішне виконання завдань і функцій) (Морозова Н., 2016).

Зокрема, А. Рейман і Р. Еделфелт вважають, що найбільш важливими професійно-особистісними якостями, якими має володіти наставник для забезпечення продуктивності відносин у системі «наставник – підопічний», є: ентузіазм та емпатія наставника, здатність зрозуміти проблеми магістранта; уміння мотивувати; здатність наставника не лише надавати допомогу, але й забезпечувати взаємовигідність партнерства для обох сторін; готовність наставника сприяти розвиткові рефлексії магістранта; створити невимушену атмосферу для ефективного обміну досвідом; готовність захищати власного підопічного; уміння одночасно виконувати завдання й обов'язки різного характеру (Reiman A., Edelfelt R., 1990).

Важливими для дослідження є висновки Н. Бондаренко, яка стверджує, що глибокі професійні знання, великий практичний досвід, загальновизнані особисті виробничі досягнення, вагомий стаж роботи в організації – важливі умови, але не достатні для успіху фахівця на терені наставництва. Авторка стверджує, що наставник повинен володіти абсолютно певними специфічними компетенціями:

- корпоративність (у роботі людина виходить зі стратегічних пріоритетів організації, знаходить розумний баланс інтересів підрозділів і організації в цілому; бере на себе осмислені зобов'язання перед організацією, чітко обґрунтовує власні можливості, спираючись на розрахунки та факти; власними діями зміцнює репутацію організації серед співробітників, партнерів, представників влади);

- здатність навчати (уміє структурувати наявний досвід роботи і передати його молодому фахівцеві; чітко й послідовно викладає необхідну інформацію, зауваження за результатами роботи підопічного; підбирає адекватні та ефективні способи інструктажу; здійснює конструктивний зворотний зв'язок);

- відповідальність (зацікавлений в успіхах підопічного, бере особисту відповідальність за вирішення проблем, що виникли в навчанні; активно шукає способи розвитку навичок «учня»; надає йому необхідну допомогу, пропонує завдання, робота над якими активізує здібності; заохочує його до отримання нового досвіду й обміну ідеями);

- уміння мотивувати інших (надихає молодого фахівця на позитивне ставлення до роботи, сприяє успішному досягненню мети; безпомилково знаходить мотивуючі фактори та вміло використовує їх);

- впливовість (має кредит довіри з боку партнерів з комунікації; володіє необхідними навичками й особистісними якостями для

здійснення впливу на інших; адаптує власний стиль взаємодії залежно від особливостей співрозмовника; намагається досягти поставленої мети комунікації) (Бондаренко Н., 2008).

Звісно, важко очікувати, що потенційний наставник продемонструє всі вищезазначені якості та вміння. Проте, кожен наставник має прагнути до ідеалу й розвивати в собі необхідні риси.

Характеристика ідеальної моделі наставника може навести на думку, що не всі керівники відповідають таким високим критеріям, навіть якщо формально за посадою вони можуть претендувати на роль наставника. Тому вибір наставника залежить від особливостей закладу освіти, стилю управління, розуміння керівником важливості системи наставництва й багатьох інших факторів.

Треба зауважити, що магістрант, який навчається за спеціалізацією «Управління навчальним закладом» – це керівник закладу освіти (дошкільного, загального середнього, професійно-технічного тощо), керівник окремого структурного підрозділу закладу освіти, викладач, учитель тощо, який у більшості випадків знайомий зі специфікою функціонування закладу освіти та діяльністю керівника. Тому, бажано, щоб наставник займав посаду вищу хоча би на один-два рівня, ніж у його підопічного: такий «розрив» забезпечує результативну взаємодію. Цього правила не завжди вдається дотримуватися, але до цього треба прагнути.

Проведений аналіз вимог до особистості наставника дозволив нам виділити загальні критерії, якими ми керувалися під час визначення придатності керівника закладу загальної середньої освіти на роль наставника. Це наявність необхідного управлінського досвіду та мотивації до наставницької діяльності, комунікативних і рефлексивних умінь, високого рівня професіоналізму й авторитету. Потенційний наставник має демонструвати: знання сутності, компонентів та інструментів здійснення стратегічного управління, а також принципів і методів реалізації стратегії розвитку закладу освіти; високий рівень мотивації до наставницької діяльності; досвід професійної управлінської діяльності (як мінімум, 5 років успішного управління); наявність належної теоретичної і практичної підготовки; знання специфіки навчання дорослих; наявність відповідних особистісних якостей (комунікабельність, спостережливість, толерантність, асертивність тощо); розвинуту управлінську рефлексію та навички «активного слухання»;

організаційні й лідерські здібності, уміння об'єктивно оцінювати професійну діяльність магістранта.

4. Спрямованість викладання навчальних дисциплін на підготовку магістрантів до стратегічного управління закладом освіти різного типу.

Упровадження стратегічного управління керівником у закладі загальної середньої освіти не може бути успішно реалізоване при відсутності відповідних управлінських здібностей, які проявляються в умінні бачити й знаходити нові можливості розвитку закладу загальної середньої освіти, розробляти стратегічний план розвитку закладу загальної середньої освіти та його підрозділів, обґрунтовувати та обирати стратегії залежно від сукупності об'єктивних і суб'єктивних факторів, приймати виважені стратегічні рішення з чітким і продуманим механізмом їх реалізації, адекватно діяти в ситуації невизначеності тощо. Такі вміння формуються в процесі навчальної діяльності, у тому числі під час вивчення навчальних дисциплін.

Проте, необхідно звернути увагу на те, що в магістратурі «Управління навчальним закладом» здійснюється підготовка майбутніх керівників закладів освіти різного типу (дошкільних, загальних середніх, позашкільних тощо). Тому четверта педагогічна умова пов'язана з необхідністю забезпечення взаємозв'язку змісту навчальних дисциплін із реальним стратегічним управлінням закладом освіти, а саме – викладачам необхідно відображати в навчальному матеріалі інформацію щодо особливостей здійснення стратегічного управління в закладах освіти різного типу.

З метою ефективної підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту під час викладання кожної дисципліни, передбаченої освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом», викладачі мають прагнути до спрямування процесу викладання навчальних дисциплін на формування готовності майбутнього керівника до стратегічного управління закладом освіти різного типу, створення можливостей для оволодіння магістрантами механізмами реалізації основних функцій стратегічного управління в сфері освіти незалежно від типу закладу освіти, використання загальних методів формулювання, розробки й реалізації стратегій інноваційного розвитку закладу тощо. Це дозволить магістрантам під

час навчання в закладі вищої освіти накопичувати власний досвід здійснення стратегічного управління в сфері освіти.

Запропоновані педагогічні умови підготовки майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту виступають складником цілісного процесу підготовки.

Висновки. Підсумовуючи, доходимо висновку, що створення атмосфери партнерської взаємодії викладачів і магістрантів в освітньому середовищі закладу вищої освіти; активізація самостійної пізнавальної діяльності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти; високий рівень компетентності керівників-наставників у здійсненні стратегічного управління, у супроводі яких перебувають здобувачі вищої освіти другого (магістерського) рівня, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом» зі спеціальності 073 Менеджмент; спрямованість викладання навчальних дисциплін на підготовку магістрантів до стратегічного управління закладом освіти різного типу впливатиме на ефективну підготовку майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного менеджменту, а, отже, є педагогічними умовами зазначеного процесу.

ЛІТЕРАТУРА

- Безсмолий, Є. Б. (2015). *Підготовка майбутніх магістрів з правознавства до викладацької діяльності* (дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Рівне (Bezsmolyi, Ye. B. (2015). *Preparation of future masters in law for teaching* (Candidate's dissertation). Rivne).
- Бондаренко, Л. І. (2015). *Педагогічні умови формування готовності до педагогічної діяльності майбутніх магістрів у вищих технічних навчальних закладах* (автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Старобільськ (Bondarenko, L. I. (2015). *Pedagogical conditions for the formation of readiness for pedagogical activities of future masters in higher technical educational institutions* (Abstract of candidate's dissertation). Starobilsk).
- Бондаренко, Н. (2008). Организация наставничества как бизнес-процесса. *Kadrovik.ru*, 7, 14-19 (Bondarenko, N. (2008). Organization of mentoring as a business process. *Kadrovik.ru*, 7, 14-19).
- Братко, М. (2015). Структура освітнього середовища вищого навчального закладу. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Сер.: Педагогічні науки*, 135, 67-72 (Bratko, M. (2015). The structure of the educational environment of higher education. *Scientific notes of Kirovohrad State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko. Series: Pedagogical sciences*, 135, 67-72).
- Єрмоменко, О. А. (2021). *Теоретичні і методичні засади адаптивної системи професійної підготовки магістрів з управління навчальним закладом*

- (автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Суми (Yeromenko, O. A. (2021). *Theoretical and methodical bases of adaptive system of professional training of masters on management of educational institution*. (Abstract of doctoral dissertation). Sumy).
- Зембицька, М. О. (2016). *Педагогічне наставництво у системі середньої освіти США* (дис. канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти»). Тернопіль (Zembytska, M. O. (2016). *Pedagogical mentoring in the US secondary education system*. (Candidate's dissertation). Ternopil).
- Ковальчук, О. М. (2016). *Підготовка магістрів гуманітарних спеціальностей до інноваційної професійної діяльності в умовах ступеневої освіти* (дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Луцьк (Kovalchuk, O. M. (2016). *Preparation of masters of humanitarian specialties for innovative professional activity in the conditions of higher education*. (Candidate's dissertation). Lutsk).
- Кожушко, С. П. (2014). *Підготовка майбутніх фахівців з комерційної діяльності до професійної взаємодії: теоретико-методичний аспект*. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля (Kozhushko, S. P. (2014). *Training of future specialists in commercial activities for professional interaction: theoretical and methodological aspect*. Dnipropetrovsk: Dnipropetrovskiy universytet imeni Alfreda Nobelia).
- Коханова, О. П. (2013). Партнерство як фактор соціалізації особистості. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 2, 196-204 (Kokhanova, O. P. (2013). Partnership as a factor in the socialization of the individual. *Pedagogical process: theory and practice*, 2, 196-204).
- Луначек, В. Е. (2012). *Теоретико-методичні засади професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю освіти* (дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Харків (Luniachek, V. E. (2012). *Theoretical and methodological principles of professional training of managers in the conditions of master's degree in education quality management* (Doctoral dissertation). Kharkiv).
- Макодзей, Л. І. (2011). *Формування управлінської компетентності майбутніх магістрів лісового господарства* (автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Київ (Makodzei, L. I. (2011). *Formation of managerial competence of future masters of forestry*. (Abstract of candidate's dissertation). Kyiv).
- Мичурина, Е. С., Дочкин, С. А. (2005). Пути активизации самостоятельной познавательной деятельности студентов. *Ползуновский вестник*, 3, 106-109 (Michurina, E. S., Dochkin, S. A. (2005). Ways to activate independent cognitive activity of students. *Polzunovskiy vestnik*, 3, 106-109).
- Морозова, Н. Е. (2016). Наставництво як процес формування особистості молодшого спеціаліста. *Науковий вісник УМО*, 1, 317-327 (Morozova, N. E. (2016). Mentoring as a process of forming the personality of a junior specialist. *Scientific Bulletin of UMO*, 1, 317-327).
- Новгородська, Ю.Г. (2016). Особливості формування у майбутніх керівників дошкільних навчальних закладів управлінських умінь. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*, 1, 195-199 (Novhorodska, Yu. H. (2016). Features of formation of managerial skills in future heads of preschool educational institutions. *Scientific notes of NSU named after M. Gogol. Psychological and pedagogical sciences*, 1, 195-199).

- Полонский, В.М. (2004). *Словарь по образованию и педагогике*. Москва: Высшая школа (Polonskii, V. M. (2004). *Dictionary of Education and Pedagogy*. Moscow).
- Система роботи з молодими вчителями* (2012). Упорядник посіб. О. Д. Трофименко. Кривий Пир (O. D. Trofymenko (Ed.). (2012). *System of work with young teachers*. Kryvyi Rih).
- Фрицюк, В. А. (2017). *Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх педагогів до безперервного професійного саморозвитку* (дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Вінниця (Frytsiuk, V. A. (2017). *Theoretical and methodical bases of preparation of future teachers for continuous professional self-development* (Doctoral dissertation). Vinnytsia).
- Яцик, М. Р. (2016). *Формування професійної компетентності менеджерів з менеджменту економічної безпеки у процесі фахової підготовки* (дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти»). Хмельницький (Yatsyk, M. R. (2016). *Formation of professional competence of managers in economic security management in the process of professional training* (PhD thesis). Khmelnytskyi).
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39 (4), 40-43.
- Reiman, A. J., Edelfelt R. A. (1990). *School-based mentoring programs : Untangling the tensions between theory and research*. Research Report, 90-97.

SUMMARY

Volkova Nataliia, Lebid Olha, Romanyshyna Liudmyla. Pedagogical conditions of preparation of future heads of general secondary education institutions for strategic management as a technology of pedagogical management.

The article examines the domestic experience of strategic management in the education system, introduction of pedagogical management technologies in general secondary education. Scientific sources on pedagogical and managerial issues related to the professional training of future heads of general secondary education institutions for strategic management are analyzed. Existing educational and professional training programs for future heads of education institutions, curricula, work programs of academic disciplines, etc. have been studied. The concept of "pedagogical conditions" is considered in the study as a set of interrelated and interdependent factors that provide a purposeful process of preparing the future head of general secondary education institution for strategic management as a technology of pedagogical management. Substantiation of pedagogical conditions was carried out taking into account the influence of the following factors: strategic needs of the modern system of general secondary education; analysis of the peculiarities of functioning of the institution of general secondary education in modern economic conditions; requirements for the professional level of readiness of the future head of the institution of general secondary education; cognitive needs and interests of undergraduates in the field of strategic management of the education system; content of the concept of key professional qualities of masters in the management of education institutions; features of strategic activity of the future head. The following pedagogical conditions of preparation of future heads of general secondary education institutions for strategic management as technologies of pedagogical management are singled out and substantiated in detail: creation of atmosphere of partnership interaction of teachers and masters in the educational environment of higher education institution; intensification of independent cognitive activity of the future head of the institution of general secondary

education; high level of competence of managers-mentors in the implementation of strategic management, accompanied by applicants for higher education of the second (master's) level, studying in the educational-professional program "Management of educational institution" in the specialty 073 Management; the focus of teaching disciplines on the preparation of undergraduates for strategic management of education institutions of various types.

Key words: *strategic management, professional training, technologies of pedagogical management, head of general secondary education institution.*

УДК 796.012.1:316.628 – 057.875

Анатолій Конох

Запорізький національний університет

ORCID ID 0000-0003-4283-9317

DOI 10.24139/2312-5993/2022.02/106-115

ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ З УЧНЯМИ В ПРОЦЕСІ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

У статті акцентовано увагу на ролі вчителів фізичної культури в підготовці здорового покоління. Професійна підготовка майбутніх учителів фізичної культури передбачає навчання студентів теорії і методики організації та проведення відповідних занять у школі з групами дітей різновікових категорій та різним рівнем здоров'я. Перед майбутніми вчителями фізичної культури постає важливе завдання – організувати індивідуальну роботу з учнями з метою сприяння школярам у розробці власної програми здоров'язбереження, у якій поєднати всі аспекти оздоровлення та здорового способу життя. На сучасному етапі розвитку суспільства увага педагогічної спільноти зосереджена на проблемі навчання й виховання здорового покоління. Особлива роль в організації оздоровлення молодого покоління належить учителям фізичної культури. Вони навчають школярів основ оздоровчої активності. Науковці приділяють особливу увагу вдосконаленню професійної підготовки майбутніх учителів фізичної культури, які покликані навчати учнів оздоровчій діяльності. Науковими дослідженнями доведено, що рухова активність значною мірою сприяє дотриманню людиною здорового способу життя, а також зменшенню негативного впливу на організм людини шкідливих звичок, підвищенню стресостійкості та відволікає від асоціальної поведінки. Визначено місце та значення педагогічної практики у формуванні готовності майбутніх учителів фізичної культури до організації індивідуальної роботи з учнями. Доведено, що практична підготовка студентів – це одна з найважливіших форм навчальної діяльності, яка забезпечує формування професійних компетентностей майбутнього вчителя. Професійна компетентність майбутніх учителів означає єдність теоретичної та практичної готовності до здійснення професійних функцій та вирішення професійних завдань. Зазначається, що компетентнісний підхід до професійної підготовки переносить акцент із системи засвоєних майбутнім фахівцем знань, умінь та навичок на кінцеві результати, практичну готовність до вирішення професійних завдань і реалізації професійних функцій. Практична підготовка майбутніх учителів фізичної культури в організації індивідуальної