

УДК 378.147.091.113/373.5.014.6-044.922

UDC 378.147.091.113/373.5.014.6-044.922

DOI: [10.31475/ped.dys.2023.34.03](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2023.34.03)

ІРИНА ДАРМАНСЬКА,

доктор педагогічних наук, доцент

(Україна, Хмельницький,

Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія,

вул. Прокурівського Підпілля, 139)

IRYNA DARMANSKA,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor

(Ukraine, Khmelnytskyi,

Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy,

Proskurivskoho Pidpillia St., 139)

ORCID: [0000-0002-8212-7229](https://orcid.org/0000-0002-8212-7229)

**Підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти
в умовах освітніх трансформацій**

**Training of Future Heads of General Secondary Education Institutions
in the Conditions of Educational Transformations**

У результаті здійсненого теоретико-методологічного аналізу, спираючись на дослідження в галузі філософії, управління, професійної педагогічної освіти та власний професійний досвід доведено, що сформована управлінська компетентність керівників закладів загальної середньої освіти є результатом їх готовності до практичної управлінської діяльності. Доповнено зміст феномена «управлінська компетентність», який тлумачимо як сукупність знань, умінь і навичок із теорії організації закладу освіти, побудови ефективної реалізації його структурних підрозділів, менеджменту, правових аспектів управління закладом освіти, стратегічного та інноваційного управління, управління освітньою та виховною діяльністю, статутною діяльністю, трудовими ресурсами, змістом внутрішньошкільного документування, інформаційними зв'язками, техніки управління, аудиту та оцінювання управлінської діяльності, психологічних аспектів управління, соціальної та екологічної безпеки діяльності, застосування освітніх технологій, а також наявність особистісно-професійних якостей для власної самореалізації, спрямованих на бажання до самоудосконалення, професійного розвитку та самоактуалізації, якими директор школи має ґрунтовно володіти для організації суб'єкт-суб'єктних відносин й створення ефективного внутрішнього та зовнішнього середовища, застосування технологій управління, прийняття адекватних управлінських рішень.

Розроблено педагогічну систему формування управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у процесі неперервної професійної підготовки, яка сприяє якісній реалізації освітнього процесу та впливає на результативність сформованості управлінської компетентності у магістрантів і представляє собою сукупність елементів макро- та мікросередовища закладу вищої освіти, об'єднаних єдиною метою, взаємозв'язком, що спрямовані на досягнення бажаного результату.

Ключові слова: підготовка майбутніх керівників закладів освіти, освітні трансформації, професійна компетентність, складники педагогічної системи, організаційно-педагогічні умови.

As a result of the implemented theoretical-methodological analysis, based on research in the field of philosophy, management, professional pedagogical education and own professional experience, it is proved that the formed managerial competence of the heads of institutions of general secondary education is the result of their readiness for practical managerial activity. The content of the phenomenon of «managerial competence» has been supplemented, which is interpreted as a set of knowledge, skills and abilities from the theory of organization of the institution of education, construction of the effective implementation of its structural units, management, legal aspects of the management of the educational institution, strategic and innovative management, management of educational and pedagogical activity, statutory activity, labour resources, content of internal school documentation, information communications, management techniques, audit and evaluation of managerial activity, psychological aspects of management, social and environmental safety of activity, use of educational technologies, as well as the availability of personal and professional qualities for their own self-realization, aimed at the desire for self-perfection, professional development and self-actualization, which the director of the school must thoroughly possess for the organization of both

subject-subject relations, and for creating effective internal and external environment, application of managerial technologies, adoption of adequate managerial decisions.

The pedagogical system of forming the managerial competence of the future heads of institutions of general secondary education in the process of continuous professional training has been worked out, which contributes to the qualitative realization of educational process and influences the effectiveness of the formation of managerial competency of undergraduates and represents a set of elements of the macro and micro environment of a higher education institution, united by a unified purpose, interconnectedness, aimed at achieving the desired result.

Keywords: *training of future heads of educational institutions, educational transformations, professional competence, components of the pedagogical system, organizational and pedagogical conditions.*

Вступ / Introduction. За результатами експертних висновків представників Міністерства освіти і науки сучасна система освіти потребує радикальних перетворень, спрямованих на її розвиток. У зв'язку з цим було затверджено Програму великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок», що супроводжується очікуваннями: гармонізація українського та європейського освітніх просторів, цифрова трансформація освіти та науки, реальний перехід до моделі освіти протягом усього життя, становлення та підтримка педагогічної еліти (Програма великої трансформації...). Також запропоновано проєкт Національної програми «Розвиток системи освіти», зміст якої можна умовно поділити на п'ять напрямів розвитку (Національна програма «Розвиток...): системи освіти в цілому (цифровий освітній паспорт; цифрове управління закладом освіти та платформи для навчання; «барометр професій» тощо), дошкільної освіти (здобуття дошкільної освіти в альтернативній формі; «Новий український садочок»; «Безпечна освіта»; створення умов для надання вихователям освіти європейського зразку тощо), загальної середньої освіти («Державна дистанційна школа»; модернізація флагманських шкіл; «Цифрова школа»; «ПозаШкола»; «Наука в клас»; «Професійна орієнтація» тощо), професійно-технічної та вищої освіти (єдина система професійної освіти; оновлення ІТ-програм; навчання викладачів з профорієнтаційної роботи; фінансова автономія закладів фахової передвищої освіти тощо), науки («Рухома наука»; «Центри передового досвіду (наукові парки)»; мобільні наукові заклади; модернізація наукової інфраструктури тощо). Сучасна освітня політика нашої країни зумовлює необхідність вдосконалення системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у закладах вищої освіти. Управлінець має усвідомлювати нову місію, оскільки має виступати не тільки педагогом, а й менеджером, що володіє навичками підприємницької діяльності, добре обізнаний у фінансових питаннях, орієнтується у правовому врегулюванні питань функціонування освітньої установи тощо.

Метою та завдання / Aim and Tasks. Метою статті є обґрунтування підходів до підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх трансформацій.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні *завдання*: проаналізувати сучасні освітні реформи в контексті підготовки майбутніх управлінців сфери освіти; обґрунтувати поняття «професійна (управлінська) компетентність майбутнього керівника закладу освіти»; проаналізувати систему формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти.

Методи / Methods. Для досягнення мети та виконання завдань використано теоретичні методи дослідження (аналіз, систематизація, узагальнення, синтез інформації, інтерпретація та уточнення понять, порівняння) та методи практичної педагогічної діяльності.

Результати / Results. Теоретичною основою дослідження є праці науковців, присвячені: проблемам модернізації професійної підготовки майбутніх управлінців (Кузьмінський А.І., Орос І.І., Кучай Т.П., Шовш К.С., Силадій І.М., & Біда О.А., 2022); підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до побудови системи оцінювальної діяльності в умовах Нової української школи (Бабко Т.М., 2022); підготовки студентів до ефективного управління видатками (Бойчук П., Фаст О., & Фаловська І., 2022); впровадження педагогічних умов в педагогічних закладах вищої освіти з підготовки майбутніх управлінців до стратегічного управління (Волкова Н., Лебідь О., & Романишина Л., 2022); підготовки майбутніх управлінців до реалізації професійних функцій в екстремальних умовах (Гладкова В., 2022); підготовки майбутніх управлінців на засадах компетентнісного підходу (В. Бойченко, О. Бялик, Н. Дудник); створення умов для реалізації у системі підготовки студентів з використанням міждисциплінарної інтеграції (Ребуха Л., 2021); формування у майбутніх керівників освітніх установ стратегічного мислення (Шевчук М., 2022); підготовки майбутніх керівників закладів освіти до партнерської взаємодії з учасниками освітнього процесу (Фенцик О., 2023); формування у майбутніх керівників навичок застосування технологій педагогічного менеджменту (Швардак М., 2021) тощо.

Обговорення / Discussion. Одним із проєктів, запропонованих Міністерством освіти і науки України, є «Нові лідери для Нової української школи», де акцент зроблено на педагогічних працівниках. Проте вважаємо, що Лідером змін Нової української школи має виступати керівник закладу загальної середньої освіти, спрямовуючи діяльність педагогічних кадрів на інноваційний розвиток. Це зумовлює переформатування системи підготовки майбутнього директора школи. По-перше вважаємо, що система підготовки майбутнього керівника має бути ступеневою, а по-друге – її зміст має відповідати переліку трудових функцій. Ступеневість розглядаємо з позиції обов'язковості педагогічної базової освіти на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти зі спеціальності 013 Початкова освіта, 014 Середня освіта (за предметними спеціальностями) тощо та освіти на другому (магістерському) рівні зі спеціальності 073 Менеджмент. Цю обов'язковість пов'язуємо з тим, що керівник закладу загальної середньої освіти має бути зі сформованою професійною (педагогічною) компетентністю. Педагогічна обізнаність дасть можливість менеджеру більш якісно реалізовувати функцію контролю за реалізацією освітньої діяльності.

Відповідно до переліку трудових функцій керівника у менеджера мають бути сформованими професійні компетентності (за трудовою дією або групою трудових дій) (Професійний стандарт «Керівник...»). Професійну компетентність трактуємо з позиції багатоаспектності як систему теоретичної та практичної готовності до професійної діяльності; інтегральну професійно-особистісну характеристику майбутнього фахівця; інтегральну якість спеціаліста; інтеграцію особистісних якостей майбутніх керівників тощо. Управлінську компетентність трактуємо з позиції накопичення педагогічного досвіду; оволодіння сучасними технологіями управлінської діяльності; сукупності знань, умінь, навичок, цінностей та якостей; комплексного засвоєння компонентів управлінської діяльності; оволодіння маркетинговою, моніторинговою та бізнесовою специфікою функціонування закладу освіти тощо.

Складниками професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти відповідно до Професійного стандарту є (Професійний стандарт «Керівник...»):

1. Нормативно-правова компетентність – здатність швидко реагувати та стратегічно адаптувати освітню установу до нових умов; створювати освітнє середовище у відповідності з нормативно-правовими актами у сфері освіти; приймати локальні рішення з дотриманням чинного законодавства; проєктувати внутрішні документи з урахуванням стратегічних освітніх новацій.

2. Компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти – здатність приймати управлінські рішення та створювати умови для постійного розвитку освітньої установи; здатність передбачати можливі ризики та створювати умови для їх попередження; здатність раціонального використання фінансових потоків відповідно до визначених стратегічних цілей розвитку освітньої установи; здатність реалізовувати стратегічну політику у взаємодії з учасниками освітнього процесу.

3. Компетентність забезпечення якості освітньої діяльності – здатність створювати якісне освітнє середовище з урахуванням внутрішніх і зовнішніх ризиків; здатність організувати роботу підлеглих на засадах академічної доброчесності.

4. Лідерська компетентність – здатність проявляти себе перед учасниками освітнього процесу з позиції компетентної, комунікабельної, інноваційно та стратегічно мислячої особистості; здатність швидкого реагування на можливі зміни та освітні реформи; здатність компетентно представляти заклад освіти на зовнішніх зібраннях.

5. Емоційно-етична компетентність – здатність управляти власними емоційними станами та створювати належний емоційний клімат в освітньому середовищі.

6. Компетентність партнерства (педагогічного, соціального, мережевого) – здатність вести прозору інформаційну політику в закладі загальної середньої освіти; здатність створювати умови задля реалізації дієвого громадського контролю; здатність залучати сторонніх осіб до розвитку чітко визначених напрямів функціонування закладу освіти.

7. Здоров'язбережувальна компетентність – здатність забезпечити належні умови праці та навчання для учасників освітнього процесу; здатність якісно реалізовувати заходи з охорони праці та безпеки життєдіяльності.

8. Інклюзивна компетентність – здатність створення якісного інклюзивного середовища; здатність забезпечити психологічний та педагогічний супровід дітей з особливими освітніми потребами.

9. Проєктувальна компетентність – здатність використовувати в управлінській діяльності проєктні технології.

10. Інноваційна компетентність – здатність реагувати на інноваційні зміни; здатність генерувати інновації щодо розвитку освітнього середовища та закладу в цілому; здатність впроваджувати стратегічні інновації.

11. Компетентність саморозвитку – здатність планувати та реалізовувати етапи професійного

зростання; здатність визначати ресурси особистісного розвитку.

12. Інформаційно-цифрова компетентність – здатність створювати сучасний інформаційний простір в закладі освіти; здатність використовувати в управлінській діяльності цифрові управлінські ресурси.

Враховуючи представлений перелік складників професійної компетентності вважаємо, що його доцільно доповнити наступними: конфліктологічною компетентністю (здатність усувати конфліктогенність освітнього середовища, що супроводжується професіоналізмом та умінням управляти конфліктними явищами, їх попередженням, урегулюванням з метою створення позитивного емоційно стабільного середовища); загальногалузевою компетентністю (спроможність організувати, контролювати, управляти структурними одиницями закладу загальної середньої освіти та за результатами такої діяльності впроваджувати заходи, проводити наради, що спрямовуються на вдосконалення їх функціонування); предметно-методичною компетентністю (здатність виконувати педагогічні функції та здійснювати контроль за готовністю педагогічних працівників виконувати професійні обов'язки: проведення навчальних занять; орієнтація в сучасних методах, прийомах, підходах, засобах навчання; застосування інноваційних технологій; створення методичного забезпечення навчальних дисциплін; створення належних умов навчання; використання передового педагогічного досвіду; здатність до самовдосконалення та саморозвитку); діагностичною компетентністю (здатність застосовувати інноваційні та сучасні технології оцінювання стану функціонування закладу освіти в цілому, його структурних одиниць, колективу педагогічних працівників, учнів, окремих суб'єктів освітнього процесу); навчальною компетентністю (здатність локального нормативного забезпечення освітньо-професійної програми, формування суб'єктної наповненості закладу освіти та здатність до реалізації контрольних функцій за якістю надання освітніх послуг).

Також необхідно виокремити низку компетентностей, що формуються у взаємодії із запропонованими вище: функціональна компетентність (здатність до розробки, затвердження та впровадження Статуту, правил внутрішнього трудового розпорядку, локальних нормативних актів і навчально-методичних документів; забезпечення виконання колективного договору, створення необхідних умов для роботи органів громадського самоврядування, профспілкової організації); аналітична компетентність (здатність створювати, затверджувати і впроваджувати програми розвитку закладу загальної середньої освіти); оцінювальна компетентність (сформованість умінь звітувати на зборах трудового колективу, організувати роботу підлеглих щодо початку навчального року); технічна компетентність (здатність до вирішення господарських питань, що виникають у функціонуванні закладу освіти; забезпечення безпечної експлуатації інженерно-технічних комунікацій, обладнання; вжиття заходів щодо приведення у відповідність умов закладу освіти до чинних стандартів, правил і норм з охорони праці; здійснення контролю за роботою відповідальних осіб з охорони праці, протидії корупції, створення безпечного середовища); громадянська компетентність (здатність особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, відданості, патріотизму, гуманізму, доброти, стриманості, працелюбства, поміркованості, інших добродієв); соціальна компетентність (уміння створювати умови та приймати управлінські рішення щодо забезпечення соціального захисту педагогічних працівників, прав учнів) тощо.

В умовах освітніх трансформацій педагогічний заклад вищої освіти має впроваджувати педагогічну систему формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, під якою розуміємо сукупність елементів макро- та мікросередовища закладу вищої освіти, об'єднаних спільною метою, взаємозв'язком, спрямованих на досягнення позитивної результативності в підготовці магістрантів. Процес формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти є одним із важливих у підготовці магістрантів для сфери управління у вищій школі. Він здійснюється за допомогою складників педагогічної системи такого процесу.

Першим складником педагогічної системи обрано цільові орієнтації: дидактичні, практичні, ціннісні, соціальні. Дидактичні орієнтири передбачають формування теоретичної свідомості й мислення. Практичні спрямовані на розвиток практичних умінь і навичок, особистісних управлінських здібностей. Ціннісні орієнтири допомагають магістрантам у самовизначенні й саморозвитку, сприяють формуванню індивідуального стилю управління, вироблення власної позиції, виховання самостійності, здатності до співробітництва та взаємодії. Соціальні передбачають формування соціальних умінь і навичок, потрібних у майбутній управлінській діяльності, оволодіння дієвими зразками й моделями професійної управлінської діяльності, навичками сучасного соціального життя, суспільно значущими цінностями.

Другим складником педагогічної системи обрано комплекс специфічних принципів: мотиваційного спонукання до управлінської діяльності, професійної спрямованості компетенцій,

варіативності в структуризації змісту підготовки, фундаменталізації процесу підготовки магістрантів через адаптацію фахових дисциплін до практичної діяльності, міждисциплінарної інтеграції, співпраці, взаєморозуміння та всебічного розвитку.

Наступними складниками педагогічної системи були методологічні й педагогічні підходи. Впровадження компетентнісного підходу висуває низку вимог до науково-педагогічних працівників, які здійснюють підготовку магістрантів, зокрема щодо: організації співпраці з колегами з питань урахування наступності в підготовці майбутніх фахівців; здатності сформувати мотиваційний інтерес у магістрантів до обраної професії та засвоєння необхідної управлінської інформації; використання особистісно орієнтованого підходу до магістрантів, ураховуючи їхні потреби; структурування матеріалу навчальної дисципліни з урахуванням функціонування різних типів закладів освіти, особливостей управлінської діяльності в кожному з них; адаптації теоретичного матеріалу до практичної управлінської діяльності; організації спільної діяльності науково-педагогічних працівників у процесі реалізації міждисциплінарної інтеграції; побудови діалогічних лекцій, обговорюючи практичні управлінські аспекти функціонування закладів освіти; упровадження в освітній процес інноваційних підходів, практичних методів, прийомів; використання дистанційної співпраці; залучення магістрантів до самостійного професійного саморозвитку та самоствердження.

Враховуючи багатоаспектність професійної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти вважаємо, що її формування має відбуватись в межах закладу вищої освіти через використання системного підходу. Системний підхід впливає не тільки на професійну підготовку майбутніх керівників, а й на вибір мети, завдань, ієрархічність надання освітніх послуг, створення якісного освітнього процесу. В педагогічній системі формування професійної компетентності необхідно виокремити наступні підходи:

- аксіологічний підхід – передбачає формування ціннісних орієнтирів і світоглядних позицій в реалізації управлінської взаємодії;
- діяльнісний підхід – сприяє розвитку професійної компетентності через перенесення знань у практичну управлінську діяльність;
- акмеологічний підхід – спрямовує особистість на саморозвиток і самовдосконалення;
- синергетичний підхід – передбачає адаптацію до змінних і нестійких процесів в організації та управлінні закладом освіти;
- андрагогічний підхід – має прояви на засадах неперервності;
- процесуальний підхід – забезпечує можливість розглядати формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у розрізі управлінських функцій (планування, контроль, корекцію, аналіз, мотивацію, регулювання, прийняття рішень, координацію, стимулювання, активізацію, оцінку, взаємодію тощо);
- стратегічний підхід – спрямовує діяльність магістрантів на перспективу, власний досвід, дослідження інших, фактичних даних, аналіз великої кількості інформації щодо функціонування закладів освіти та реалізовується через власну професійну компетентність;
- особистісно-орієнтований підхід – передбачає реалізацію принципів індивідуалізації та диференціації, що забезпечують право кожного магістранта на отримання інформації щодо особливостей управління закладом майбутнього працевлаштування;
- праксеологічний підхід – передбачає не тільки планування та проектування освітньої діяльності, підготовки майбутніх керівників закладів освіти, а й допомагає розглядати цілісну систему формування професійної компетентності у єдності теорії з практикою.

Враховуючи зміст педагогічної системи нами виокремлено організаційно-педагогічні умови, під якими розуміємо чинники, що здійснюють вплив на реалізацію освітнього процесу, удосконалюючи технології, методи і форми професійної підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти, покращують суб'єкт-об'єктну взаємодію учасників освітнього процесу, позитивно впливають на формування професійної компетентності.

До таких організаційно-педагогічних умов нами віднесено загальні: створення програмного забезпечення спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування, що передбачає оволодіння магістрантами складниками управлінської компетентності, потрібними для реалізації управлінських функцій; адаптація теоретичного програмного матеріалу до практичної управлінської діяльності, створення умов для власної самореалізації як керівника; реалізація міждисциплінарної інтеграції на рівнях «бакалавр-магістр» та «магістр» із урахуванням наступності та неперервності. До спеціальних організаційно-педагогічних умов віднесено: формування позитивної мотивації щодо необхідності формування управлінської компетентності, створення на цій основі мотиваційного середовища; формування ціннісних орієнтацій у власній самореалізації із позиції керівника закладу загальної середньої освіти.

Система підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти має

супроводжуватись використанням інноваційних педагогічних технологій, які сприятимуть покращенню якості надання освітніх послуг. Схарактеризуємо їх. Кейс-технологія відіграє роль інтегрованої системи організації групової (колективної) форми роботи, що передбачає залучення кожного учасника в мовленнєвий аналітичний процес вирішення проблемних ситуацій практичного управлінського спрямування. Технологія вебквесту сприяє формуванню здатності до самоорганізації, навичок опрацювання освітньої інформації, створення освітнього середовища з позиції власного бачення проблеми та її вирішення. Цінність технології проектування полягає в передбаченні та плануванні особистісних управлінських дій через створення покрокової системи забезпечення ефективності досягнення бажаного результату. Використання технології моделювання передбачає створення об'єктів з їхньою якісною характеристикою, досліджуючи взаємозв'язки елементів і поетапність упровадження. Технологія розвитку критичного мислення створює умови для розвитку індивідуального суб'єктивного бачення освітньої ситуації, що потребує управлінського рішення. Тренінгові та інтерактивні технології спонукають до активних дій у суб'єкт-суб'єктній взаємодії, оскільки охоплюють групу магістрантів, створюючи умови для активізації міжособистісної рефлексії. Технологія дослідницького навчання формує навички самореалізації в дослідженні явищ і процесів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує наочне сприйняття та засвоєння інформації.

При викладанні освітніх компонентів необхідно використовувати відповідні методи і прийоми. Лекція є обов'язковим складником підготовки студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти та супроводжує формування усіх складників професійної компетентності, поєднуючи методи емоційного стимулювання, проблемної ситуації, бесіди, проблемні, проблемно-пошукові, наочно-демонстраційні, пояснення, частково-пошукові, аналітичні, пояснювально-ілюстративні, пояснювально-мотивувальні. В організації самостійної роботи магістрантів доцільно використовувати методи виконання завдань, самостійного практичного дослідження, дослідницькі. Семінарські заняття доцільно організовувати на основі методів навчальної дискусії, гри, зовнішньонаукових, взаємодії. Практичні заняття необхідно доповнювати методами створення ситуацій, спостереження, конструювання, практики через дію, діагностики, моделювання, тренінгу, експертного опитування, інструктажу, статистичними, аналітичними, експертними, прогнозування.

Висновки / Conclusions. На основі узагальнення результатів теоретичного аналізу праць вітчизняних учених встановлено, що управлінська компетентність є похідною від дефініції «управління» та є основною категорією при розгляді проблеми функціонування будь-якої соціальної системи. Аналіз досліджень показав, що управлінська (професійна) компетентність не розкриває зміст її складників відповідно до виконуваних функцій та особистісних характеристик керівника. Тому компетентнісний підхід у підготовці магістрантів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент є актуальним, таким, що потребує дослідження та впровадження інновацій.

Підготовка майбутніх керівників закладів освіти має реалізовуватись у вигляді системи. Реалізація педагогічної системи формування управлінської (професійної) компетентності майбутніх керівників закладів освіти сприяє врегулюванню взаємопов'язаних процесів, що забезпечують процес підготовки магістрантів. Загальні організаційно-педагогічні умови сприяють змістовому структуруванню процесу надання освітніх послуг магістрантам, тоді як спеціальні забезпечують формування усвідомленого позитивного відношення у магістрантів до сприйняття інформації.

Інноваційні технології у взаємозв'язку і системності виступають засобами, способами, методами впливу на підвищення рівня управлінської компетентності. Саме тому запровадження технологій, таких як: кейс-, веб-, проєктні, моделюючі, розвитку критичного мислення, тренінгові, дослідницькі, дистанційного навчання дозволили створити взаємообумовлений зв'язок між науково-педагогічними працівниками та магістрантами, що суттєво впливає на якість надання освітніх послуг у підготовці майбутніх керівників закладів освіти.

Подальшого дослідження потребують проблеми організації освітнього процесу в закладах вищої освіти для керівників із стажем управлінської діяльності, його узгодженість із підвищенням кваліфікації та стажуванням.

Список використаних джерел і літератури:

- Бабко, Т. М.** (2022). Підготовка керівників закладів загальної середньої освіти до побудови системи оцінювальної діяльності в Новій українській школі. *Імідж сучасного педагога*, 6 (207), 12–16. [in Ukrainian]
- Бойчук, П. М., Фаст, О. Л., & Фаловська, І. Д.** (2022). Підготовка майбутніх менеджерів освітніх організацій до ефективного управління видатками. *Академічні студії*, 1, 229–236. [in Ukrainian]
- Волкова, Н., Лебідь, О., & Романишина, Л.** (2022). Педагогічні умови підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до стратегічного управління як технології педагогічного

менеджменту. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 2 (116), 90–106. [in Ukrainian]

Гладкова, В. (2022). Професійна підготовка магістрів менеджменту до діяльності в екстремальних умовах. *Educological discourse*, 2 (37), 133–147. [in Ukrainian]

Кузьмінський, А. І., Орос, І. І., Кучай, Т. П., Шовш, К. С., Силадій, І. М., & Біда, О. А. (2022). Модернізація професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*, 66, 142–149. [in Ukrainian]

Міляєва, В., & Пристай, О. (2019). Психологічні особливості управлінської компетентності керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх реформ. *Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка*, 31, 54–58. [in Ukrainian]

Національна Програма «Розвиток системи освіти»: проект. Міністерство освіти і науки України. Взято з: <https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system?projectTypeId=6> [in Ukrainian]

Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти. (2018). (Уклад.: Л.М. Михайлова, Л.М. Савенко, & В.С. Стасюк). Харків: «Друкарня Мадрид». [in Ukrainian]

Програма великої трансформації «Освіта 4.0: український світанок»: міністерство освіти і науки України (під час війни та після Перемоги). Взято з: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyv.svitanok.pdf> [in Ukrainian]

Професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти на засадах компетентнісного підходу. (2018). (В.В. Бойченко, О.В. Бялик, Н.В. Дудник та ін.; за ред. О.М. Коберника). Умань: Візаві. [in Ukrainian]

Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: Наказ міністерства економіки України «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» від 17.09.2021 р. № 568-21. Взято з: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian]

Ребуха, Л. (2021). Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. *Педагогіка*, 1, 113–123. [in Ukrainian]

Фенцик, О. М. (2023). Педагогічні засади професійної підготовки майбутніх педагогів та керівників закладів освіти до партнерської взаємодії з учасниками освітнього процесу. *Вісник науки та освіти*, 5 (11), 760–771. [in Ukrainian]

Шевчук, М. О. (2022). Педагогічні умови формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя*, 3, 86–92. [in Ukrainian]

Швардак, М. В. (2021). Закономірності та методологічні принципи системи підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Наука майбутнього*, 1 (7), 151–157. [in Ukrainian]

References:

Babko, T. M. (2022). Pidhotovka kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do pobudovy systemy otsiniuvalnoi diialnosti v Novii ukrainiskii shkoli [Training of Heads of General Secondary Education Institutions to Build a System of Evaluation Activities in the New Ukrainian School]. *Imidzh suchasnoho pedahoha – Image of a Modern Teacher*, 6 (207), 12–16. [in Ukrainian]

Boichuk, P. M., Fast, O. L., & Falovska, I. D. (2022). Pidhotovka maibutnikh menezheriv osvitnikh orhanizatsii do efektyvnoho upravlinnia vydatkamy [Preparation of Future Managers of Educational Organizations for Effective Management of Expenses]. *Akademichni studii – Academic Studies*, 1, 229–236. [in Ukrainian]

Volkova, N., Lebid, O., & Romanyshyna, L. (2022). Pedahohichni umovy pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do stratehichnoho upravlinnia yak tekhnolohii pedahohichnoho menezhmentu [Pedagogical Conditions for Training Future Heads of General Secondary Education Institutions for Strategic Management as a Pedagogical Management Technology]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 2 (116), 90–106. [in Ukrainian]

Hladkova, V. (2022). Profesiina pidhotovka mahistriv menezhmentu do diialnosti v ekstremalnykh umovakh [Professional Training of Masters of Management for Activities in Extreme conditions]. *Educological discourse*, 2 (37), 133–147. [in Ukrainian]

Kuzminskyi, A. I., Oros, I. I., Kuchai, T. P., Shovsh, K. S., Syladii, I. M., & Bida, O. A. (2022). Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity [Modernization of Professional Training of Future Heads of Educational Institutions]. *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy – Modern Information Technologies and Innovative Teaching Methods in the Training of Specialists: Methodology, Theory, Experience, Problems*, 66, 142–149. [in Ukrainian]

Miliaieva, V., & Prystai, O. (2019). Psykholohichni osoblyvosti upravlinskoi kompetentnosti kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity v umovakh osvitnikh reform [Psychological Features of Managerial Competence of Heads of General Secondary Education Institutions in Conditions of Educational Reforms]. *Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika – Pedagogical education: Theory and practice. Psychology. Pedagogy*, 31, 54–58. [in Ukrainian]

Natsionalna Prohrama «Rozvytok systemy osvity»: proiekt. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [National Program «Development of the Education System»: project. Ministry of Education and Science of Ukraine]. Retrieved from: <https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system?projectTypeId=6> [in Ukrainian]

Novi pidkhody do upravlinnia osvitnim zakladom v umovakh reformuvannia osvity: metodychnyi posibnyk

dlia kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity [New Approaches to the Management of an Educational Institution in the Conditions of Education Reform]. (2018). (Ed.: L.M. Mykhailova, L.M.Savenko, & V.S. Stasiuk). Kharkiv: «Drukarnia Madryd». [in Ukrainian]

Prohrama velykoi transformatsii «Osvita 4.0: ukraïnskyi svitanok»: ministerstvo osvity i nauky Ukrainy (pid chas viiny ta pislia Peremohy) [The Great Transformation Program «Education 4.0: Ukrainian Dawn»: Ministry of Education and Science of Ukraine (During the War and after the Victory)]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyi.svitanok.pdf> [in Ukrainian]

Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv osvity na zasadakh kompetentnisnoho pidkhodu [Professional Training of Future Education Managers Based on the Competence Approach]. (2018). (V.V. Boichenko, O.V. Bialyk, N.V. Dudnyk et al.; Ed. O.M. Kobernyka). Uman: Vizavi. [in Ukrainian]

Profesiinyi standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»: Nakaz ministerstva ekonomiky Ukrainy «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» vid 17.09.2021 r. № 568-21 [Order of the Ministry of Economy of Ukraine «On Approval of the Professional Standard «Head (Director) of a General Secondary Education Institution»]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian]

Rebukha, L. (2021). Profesiina pidhotovka maibutnikh fakhivtsiv upravlinnia zakladamy osvity na zasadakh mizhdystsyplinarnoi intehratsii [Professional Training of Future Specialists in the Management of Educational Institutions on the Basis of Interdisciplinary Integration]. *Pedahohika – Pedagogy, 1*, 113–123. [in Ukrainian]

Fentsyk, O. M. (2023). Pedahohichni zasady profesiinoy pidhotovky maibutnikh pedahohiv ta kerivnykiv zakladiv osvity do partnerskoi vzaiemodii z uchasnykamy osvitnoho protsesu [Pedagogical Principles of Professional Training of Future Teachers and Heads of Educational Institutions for Partnership Interaction with Participants in the Educational Process]. *Visnyk nauky ta osvity – Herald of science and education, 5* (11), 760–771. [in Ukrainian]

Shevchuk, M. O. (2022). Pedahohichni umovy formuvannia stratehichnoho myslennia maibutnikh menedzheriv sfery osvity [Pedagogical Conditions for the Formation of Strategic Thinking of Future Managers in the Field of Education]. *Naukovi zapysky NDU im. M. Hoholia – Scientific notes of NSU named after M. Khokhol, 3*, 86–92. [in Ukrainian]

Shvardak, M. V. (2021). Zakonomirnosti ta metodolohichni pryntsypy systemy pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do zastosuvannia tekhnolohii pedahohichnoho menedzhmentu [Regularities and Methodological Principles of the System of Training Future Heads of General Secondary Education Institutions for the Use of Pedagogical Management Technologies]. *Nauka maibutnoho – Science of the Future, 1* (7), 151–157. [in Ukrainian]

Дата надходження статті: «7» вересня 2023 р.

Стаття прийнята до друку: «22» вересня 2023 р.

Дарманська Ірина – декан факультету початкової освіти та філології Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, доктор педагогічних наук, доцент

Darmanska Iryna – Dean of the Faculty of Primary Education and Philology of the Khmelnytskyi Humanitarian-Pedagogical Academy, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor

Цитуйте цю статтю як:

Дарманська, І. (2023). Підготовка майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх трансформацій. *Педагогічний дискурс, 34*, 20–27. [doi: 10.31475/ped.dys.2023.34.03](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2023.34.03).

Cite this article as:

Darmanska, I. (2023). Training of Future Heads of General Secondary Education Institutions in the Conditions of Educational Transformations, *34*, 20–27. [doi: 10.31475/ped.dys.2023.34.03](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2023.34.03).