

**THE BASIC PRINCIPLES OF PREPARATION FOR  
MANAGEMENT ACTIVITY OF FUTURE MANAGERS OF SECONDARY  
EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE AS A DIRECTION OF  
PEDAGOGICAL HISTORIOGRAPHY**

**I.V.Strazhnikova**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Professor of Bogdan Stuparyk Pedagogical and educational  
management Department, State Pedagogical University  
«Vasyl Stefanyk Precarpathian National University»*

**I.V.Yehorova**

*Ph.D., Associate Professor of Bogdan Stuparyk  
Pedagogical and educational  
management Department, State Pedagogical University  
«Vasyl Stefanyk Precarpathian National University»*

**ОСНОВНІ ЗАСАДИ ПІДГОТОВКИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІСТОРИОГРАФІЇ**

**І.В.Стражнікова**

*доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри педагогіки  
та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника»*

**І.В.Єгорова**

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки  
та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника»*

**Abstract.** The article deals with the basic provisions for the training of future managers in the field of education, in particular the institutions of secondary education of Ukraine in the research of scientists. The criteria and principles that the future leader should follow when working with the pedagogical team and forming team work are outlined. The focus is on improving the efficiency of managing a secondary education institution, which is possible on the basis of scientific approaches and management technologies.

**Анотація.** У статті розглядаються основні положення щодо підготовки майбутніх менеджерів у галузі освіти, зокрема закладів середньої освіти України в дослідженнях науковців. Виокремлено критерії та принципи, яких необхідно дотримуватись майбутньому керівникові при роботі з педагогічним колективом та формуванні командної діяльності. Зосереджено увагу на підвищенні ефективності управління закладом середньої освіти, яке можливе на основі наукових підходів та технологій менеджменту.

**Keywords:** management, Ukraine, secondary education institutions, training, quality, competencies.

**Ключові слова:** менеджмент, Україна, заклади середньої освіти, підготовка, якості, компетенції.

Відповідно до вимог нової української школи, сучасний керівник закладу середньої освіти повинен чітко усвідомлювати глобальні зміни, які мають місце в освітній галузі та торкаються різноманітних складових її структури. Адже модель освіти змінюється відповідно до культурологічної моделі суспільства, в центрі якої – особистість, її духовний розвиток, саморозвиток, усебічне задоволення освітніх, культурних, наукових інтересів і потреб.

Тому реалізація такої моделі потребує нових освітніх технологій, розширення методів навчання і виховання, відходу від абсолютизації раціонально-логічних форм освоєння культури, перетворення освіти у процес навчання протягом усього життя. Задоволенню цих потреб особистості покликані слугувати різні типи компетентності школяра, урахування типів його

мислення, визначення індивідуального стилю навчання (способи сприйняття, обробки, засвоєння та використання навчальної інформації), що відобразатиметься у профільному навчанні, диференціації, спеціалізації, різноманітних урочних та позаурочних формах роботи, заняттях за інтересами.

Для успішного розв'язання цих завдань необхідно, щоб керівник навчального закладу оперував сучасними знаннями про різні типи компетентностей учнів (мовний, логіко-математичний, природничий, візуально-просторовий, музичний, міжособистісний, внутріособистісний) та їх застосування для особистого розвитку [6]. Українські науковці значну увагу приділяють загальним питанням розвитку компетентностей особистості, які містять методологічну, життєву, соціальну та рольову [7].

Українські науковці розглядають управлінську діяльність з різних ракурсів, зокрема розкриття інноваційної моделі підготовки менеджерів освіти в системі підвищення кваліфікації (Є.М.Бачинська), моделі оцінки діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи ЗСО (В.І.Ростовська), психологічну підготовку керівників закладів освіти до впровадження інформаційно-комунікативних технологій (О.І.Цимбал), управлінську культуру директора загальноосвітнього навчального закладу (І.Г.Осадчий), науково-методолгічні аспекти професійного зростання керівника навчального закладу (В.Хільковець), психологічні умови та чинники розвитку професійної творчості керівника (В.С.Банцер), особливості управлінсько-педагогічної підготовки керівників освітніх закладів у сучасних умовах (М.В.Елькін, М.М.Головкова, А.А.Коробченко) та ін.

Висвітлюючи основні засади стратегічного управління, необхідно враховувати, що сучасний менеджмент вимагає від компетентного керівника створення прогностичної моделі школи. В першу чергу це стосується спеціалізованих шкіл, гімназій, ліцеїв, де навчаються діти з особливими освітніми потребами, адміністрації необхідно ретельно виписати в програмі розвитку закладу прогнозовану модель компетентнісного випускника конкретного навчального закладу. Для реалізації даної вимоги, зокрема

лабораторія управління та організації освіти Івано-Франківського ОШПО націлює керівників ЗСО на з'ясування запитів батьків, громадськості, регіону на кінцевий продукт діяльності учасників освітнього процесу і дати гарантії щодо забезпечення його навчальним закладом упродовж років навчання в ньому [10]. Відтак керівникові закладу середньої освіти потрібне нове управлінське мислення, здатне відчутти і зреагувати на зміни у соціумі, передбачити не тільки тактику, а й стратегію подальшого вдосконалення та розвитку.

Саме тому теорія та практика освітнього менеджменту в Україні переживають період нагромадження фактів, початкового їх осмислення в контексті національної культури. Управлінська діяльність вимагає виконання керівниками безлічі різноманітних управлінських робіт – функцій, які розчленовують зміст управлінської діяльності на низку етапів чи видів робіт, що класифікуються за ознакою порядку виконання в часі з метою досягнення максимально позитивного результату.

Аналізуючи управлінську діяльність менеджера освітніх установ, В.М.Гладкова та Ю.В.Федотова окреслюють три групи функцій: 1) термінальні/функції-цілі (неперервне навчання, виховання, оздоровлення, розвиток); 2) інструментальні/функції-засоби (діагностика, диференціація, стимулювання, прогнозування); 3) операційні/функції-прийоми (вимір, оцінювання, корегування, констатація та ін.) [5, с. 264]. Однак необхідно враховувати і інноваційний характер сучасного освітнього процесу – оновлення та освоєння нового змісту середньої освіти у взаємозв'язку з освоєнням теорії і практики ринкової економіки, нових процесуальних умінь, розвитком здатностей оперувати інформацією та творчого вирішення проблем. Тому увага має зосереджуватись на впровадженні оновлених інтегральних курсів, розробленні раціональних міждисциплінарних зв'язків, розширенні методичних пошуків, переорієнтації змісту навчання з запам'ятовування матеріалу на формування здатності його використовувати в непередбачуваних ситуаціях, умінь самоосвіти [2].

Реалізація саме творчого навчання, за переконанням В.Андрюханової, можлива на основі особистісно орієнтованого підходу, який інтегрує в собі такі підходи, як діяльнісний, соціально-психологічний, індивідуальний і віковий [1]. У такому ракурсі управлінська діяльність інноваційними процесами має ґрунтуватись на основі розподілу та кооперації праці, а будь-який підхід при цьому передбачає узгодженість дій як важливу умову управління через функцію координування, яка передбачає систему вивчення та перевірки ефективності впровадження нововведень. Передумовою впровадження інновацій в освітній процес закладу середньої освіти є врахування менеджером здатності педагогів до творчої праці загалом, необхідності введення змін і моніторингової системи інноваційного процесу [4].

Отже, в умовах розширення функцій освіти сучасний керівник освітнього закладу повинен мати відповідні якості особистості: готовність до безперервного розвитку, креативність, здібність до взаємодії, мобільність, аналітичність, прогностичність та інші. Тому діяльність сучасного керівника має бути соціально орієнтованою й інноваційно спрямованою.

З огляду на це підвищення ефективності управління закладом середньої освіти можливе на основі наукових підходів та технологій менеджменту, головними складовими яких є закономірності (система загального рівня – мета, технології, стиль керівництва, адаптивність, збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів); структури та процесу управління (циклічність, єдність тенденцій і факторів управління, відповідність мети змісту діяльності навчального закладу, залежність ефективності управління від аналітичного прогнозування та якості моделювання та ін.); соціально-психологічні – залежність мотивації до праці від культури управління, стабільності кадрів від індивідуального підходу до особистості, згуртованість педагогічного колективу, попередження конфліктів, задоволення результатів праці, її об'єктивна оцінка та своєчасне систематичне стимулювання тощо) та принципи функціонування керованої системи. Наукові принципи ефективного управління розвинув А.Файоль, констатуєючи, що управління – це ієрархічно організована

діяльність, завдяки якій визначаються оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації; розробив «принцип управління», що визнається першим самостійним результатом «науки адміністрування» в її класичному варіанті, зорієнтованому на побудову «формальних» організаційних структур і систем [9, с. 54].

Відповідно до даних положень значущості набуває розвиток у керівника ЗСО відповідних знань, умінь, здібностей (комунікативних, рефлексивних, лідерських, дослідницьких), мотивацій та якостей, що сприяють розвитку інноваційної діяльності, адже керівник повинен бути лідером. Лідерство в процесі організації означає стимуляцію, мотивацію, надихання та сприяння розвитку людей, уміння ставити цілі й допомагати підлеглим їх досягати, упевненість. Тому правильне лідерство потребує від керівника багатьох навичок і установок. Зокрема, ситуативне лідерство зосереджується на зусиллях постановки завдань перед працівниками, залучаючи їх до цього процесу і покращуючи методи роботи, враховуючи нові стилі поведінки, усвідомлюючи зв'язок між особистісними особливостями та проблемами професійної діяльності.

Тому українські науковці піднімають питання використання різних форм розвитку професійної управлінської компетентності керівників освітнього простору, зокрема тренінгу. Так, Л.Оліфіра проаналізувала психолого-педагогічні підходи до тренінгу, його еволюцію щодо підготовки і професійного розвитку керівників освітніх закладів. На відміну від традиційних форм навчання, тренінг у повному обсязі охоплює потенціал людини: рівень та обсяг її компетентностей, самостійність, здатність до прийняття рішень, взаємодії та ін. Також він дає змогу інтенсифікувати процес опанування новими знаннями, максимально реалізувати творчий потенціал [12]. На думку В.Олійника тренінг сприяє переосмисленню системи цінностей, що дає змогу особистості керівника сприймати нові виклики в системі освіти та активізувати свій потенціал щодо змін, усвідомленню та позитивному реконструюванню життєвого і професійного досвіду тощо [11].

Відтак підвищення ефективності діяльності всієї організації залежить від розвитку самого управлінця, його професійної творчості: використання управлінських методів, дій, нестандартних підходів до ситуаційних характеристик різних завдань. На основі вивчення професійної діяльності керівника В.С.Банцер виокремив критерії професійної творчості:

- ✓ професійна самосвідомість,
- ✓ професійні знання і досвід взаємодії з підлеглими,
- ✓ професійне спілкування,
- ✓ професійне мислення,
- ✓ реалізація творчого потенціалу особистості керівника і побудова стосунків у професійному соціумі [3, с. 21].

Вони допоможуть майбутньому менеджеру впроваджувати відповідно до сучасних трансформаційних процесів нові підходи до процесу управління освітнім закладом. Одним із таких підходів є командний, що обумовлений певними обставинами: складністю завдань, які стоять перед освітнім закладом і потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль всіх педагогічних працівників; динамічністю та оперативністю завдань з наступним створенням цільових/проектних груп; підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності педагогів, потребою у причетності до визначення стратегічних основ продуктивної діяльності закладу. Основними характеристиками команди у порівнянні з іншими групами є: визначення цілей діяльності команди; обґрунтування принципів взаємодії всіх членів команди у процесі досягнення цілей; встановлення рольової структури команди. А ось при взаємодії членів команди управлінець має враховувати такі основні принципи: спільна діяльність для досягнення мети; результативність виконання завдань та діловитості у процесі комунікації; активність та особиста відповідальність кожного за результат командної роботи; взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди; партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення; створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди; взаємодовіра; гуманізм і толерантність [8]. Відповідно до цього

у результаті впровадження спеціальних тренінгових програм можна підвищити рівень підготовки персоналу закладів середньої освіти до роботи в управлінській команді.

Таким чином, практична підготовка майбутніх менеджерів у сфері освіти має враховувати компоненти компетентності керівника – нормативно-законодавчий, теоретико-методологічний, діяльнісно-особистісний, які окреслюють рівень обізнаності керівника, керівника-психолога, керівника-адаптера, менеджера і прогнозиста.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрюханова В.М. Сучасні підходи щодо вирішення проблем підготовки вчителя до інноваційної діяльності. *Управління школою*. 2004. №34. С. 7.
2. Аузіна М.О., Возна А.М. Інноваційні процеси в освіті: *навч.посіб.* Львів, 2003. 130 с.
3. Банцер В.С. Психологічні критерії професійної творчості керівника. *Наука і освіта*. 2009. № 5. С. 21-26.
4. Большукіна А.В. Управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі. *Народна освіта*. Київ: АПН України. 2011. №2(14).
5. Гладкова В.М., Федотова Ю.В. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи. *Витоки педагогічної майстерності*. *Зб.наук.праць*. 2009. Вип. 6. С. 263-266.
6. Гордон Драйден, Джаннетт Вос. Революція у навчанні / перекл. з англ. М.Олійник. Львів: Литопис, 2005. 542 с.
7. Єрмаков І.Г. Виховання життєтворчості: моделі виховних систем. Харків: Основа, 2006. 224 с.
8. Карамушка Л.М., Філь О.А. Психологічний аналіз особливостей формування управлінської команди освітньої організації. *Народна освіта*. 2007. № 1. Електронний ресурс. Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/NarOsv/2007-1/07).



9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992. 702 с.

10. Нижник О. Змістові домінанти розвитку управлінських компетентностей керівника навчального закладу. *Обрії*. 2009. №1.

11. Олійник В.В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: *монографія*. Київ, 2003. 594 с.

12. Оліфіра Л. Тренінг як інструмент розвитку професійної компетентності керівників освіти. *Нова педагогічна думка: науково-методичний журнал*. 2010. №1.