

УДК 37:005

Леся Марталішвілі

Полтавський національний педагогічний університет ім. В. Г. Короленка

ORCID ID 0000-0001-8228-9925

DOI 10.24139/2312-5993/2022.06/361-379

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ФАХОВИХ ДИСЦИПЛІН

Модернізація системи освіти України передбачає передусім оновлення підходів до управлінської діяльності керівників освітніх закладів, оскільки керівник навчального закладу знаходиться в центрі соціально-економічних та педагогічних перетворень, координує, спрямовує працю педагогів. Очевидно, що від його професійності, управлінської компетентності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного і тактичного характеру залежить рівень успішності роботи закладу в цілому, оскільки ефективність управління залежить від здатності керівника забезпечити виконання поставлених стратегічних цілей відповідно до визначеної якості. Стаття певною мірою є результатом експериментально-дослідницького пошуку авторів, спрямованого на моделювання процесу формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін та перевірку ефективності педагогічних умов реалізації самої моделі. Об'єктом дослідження авторів є професійна підготовка майбутніх керівників закладу освіти у закладі вищої освіти за умови реалізації визначених педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін, удосконалення змісту фахової підготовки майбутніх керівників закладу освіти шляхом упровадження вибіркової навчальної дисципліни «Інноваційне управління конфліктами та ефективний діалог»; системне використання тренінгових технологій для формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін; проектування та реалізація мотиваційно-орієнтованої практичної підготовки студентів до управлінської діяльності), можна досягти позитивної динаміки у формуванні цієї компетентності.

Ключові слова: управління освітніми закладами, управлінська компетентність, навчання фахових дисциплін, модель формування компетентності, педагогічні умови формування управлінської компетентності, керівник лідер, мотивація, предмет за вибором, тренінги.

Постановка проблеми. Період кінця ХХ-початку ХХІ століття в Україні ознаменувався значними змінами в системі освіти, що були зумовлені трансформаційними процесами політичного, економічного, соціального характеру і відображають європейський вектор розвитку нашої країни. Пов'язані з ними реформаційні виклики торкаються як окремих освітніх галузей, так і сфери професійної підготовки кадрового складу для закладів освіти, і насамперед – управлінського.

Конституція України, Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про позашкільну освіту» та ін. визначають об'єктивно високий статус освітньої галузі в соціумі, її непересічне значення для всіх сторін суспільного життя, вирішальну роль у життєорганізації кожної окремої людини і наголошують на вагомій ролі керівника, який, згідно з положеннями законодавства, несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти, організовуючи діяльність закладу освіти, вирішуючи питання його фінансово-господарської діяльності, реалізуючи кадрову політику, забезпечуючи організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм, сприяючи та створюючи умови для діяльності закладу освіти, забезпечуючи створення у закладі освіти безпечного освітнього середовища. Успішне виконання посадових обов'язків вимагає від сучасного керівника сформованої управлінської компетентності, що розглядається нами насамперед як результат науково обґрунтованої за змістом, досконалої за організацією професійної освіти, стрижень якої складають фахові дисципліни педагогічних вишів.

У той же час фахова підготовка майбутніх освітніх управлінців у закладах вищої освіти педагогічного спрямування зіштовхуються з проблемами, які тісно пов'язані з інтеграційними перетвореннями в освітній галузі України, що висуває ряд вимог стосовно якісної підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Однозначно освітні програми навчання майбутніх освітніх менеджерів потребують осучаснення, постійної гнучкої адаптації до вимог учасників освітнього процесу, зовнішніх стейкголдерів, громад, соціуму.

Аналіз актуальних досліджень. Управління освітніми закладами як педагогічну та управлінську проблему та процес професійної підготовки до його здійснення досліджували В. Берека, М. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Жигірь, Л. Карамушка, Л. Мартинець, В. Маслов, Н. Г. Полякова, Л. Профателюк та ін.

Окремі аспекти управлінської компетентності менеджерів освіти розглядали в своїх теоретичних та теоретико-методичних роботах М. Богодист та О. Самодумська (здійснення управлінського проектування в освіті); Л. Злочевська, П. Бойчук, В. Свистун та Ю. Палькевич (економічна грамотність керівників освітніх організацій); З. Рябова (маркетингове управління в освіті); Н. Сас (інноваційне

управління освітніми закладами); Л. Сергєєва (лідерство в діяльності освітнього управлінця) тощо.

Водночас ми змушені констатувати, що наукових досліджень, присвячених формуванню управлінської компетентності керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін, здійснюється обмаль, що зумовило появу низки суперечностей:

– між соціальним запитом на гуманістичний за спрямованістю, людиноцентрований за провідними засобами здійснення, високоякісний за результатами педагогічний процес у вітчизняних закладах освіти та недостатньою для його успішної реалізації управлінською компетентністю менеджерів освіти;

– між інноваційним характером змісту фахових дисциплін – освітніх компонентів освітньо-професійних програм підготовки магістрів з управління закладами освіти, що продиктований швидкозмінними обставинами освітньої діяльності, та переважанням при їхньому вивченні традиційних форм і методів навчання, які не здатні повною мірою забезпечити вимоги освітніх та професійних стандартів щодо формування управлінської компетентності керівника закладу освіти;

– між об'єктивною потребою в формуванні управлінської компетентності керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін та відсутністю послідовно і ґрунтовно розроблених педагогічних умов такого формування. У сучасному освітньому середовищі виникла важлива потреба: заклади освіти потребують керівників нового типу. Заклад освіти уже не потребує керівника виконавського типу, як це було в епоху командно-адміністративного управління, коли головним завданням було безумовне виконання наказів вищих керівників, дотримання інструкцій та нормативів. Тепер у пошуку фахівців-керівників закладів освіти акцент змінився: потрібні самостійні управлінці, здатні до творчого та нестандартного підходу у виконанні своїх обов'язків, котрі прагнуть та мають можливість приймати рішення, брати на себе відповідальність, уміють вести ефективний діалог, вирішувати педагогічні конфлікти, і, насамперед, уникати їх, володіють високим рівнем управлінської компетентності.

Мета статті – змоделювати процес формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти під час навчання фахових дисциплін. Науково обґрунтувати складники моделі формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін. Окреслити та схарактери-

зувати умови і доцільність впровадження моделі, дієвість якої зумовлює успішний процес формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін.

Виклад основного матеріалу. В управлінській діяльності керівника закладу освіти сьогодні важливими є не тільки розуміння її соціальної і професійної важливості, але також оцінювання об'єктивних можливостей, психофізичних, інтелектуальних, професійних здібностей та творчого потенціалу, а також необхідність постійного індивідуального професійного розвитку та вдосконалення управлінської компетентності, що акцентує увагу на вдосконалення у закладах вищої освіти системи підготовки фахівців-майбутніх керівників закладів освіти, зокрема, шляхом визначення відповідних педагогічних умов.

Спираючись на низку Законів України, які врегульовують вітчизняні освітні процеси та окреслюють вимоги до професійної діяльності керівників закладів освіти, процес формування їх управлінської компетентності виокреслюється і актуалізується у наступну систему вимог (рис. 1).

У той же час, обстоюючи погляди вчених (В. Берека (2008), А. Голянич (2021), Є. Гринь (2018), Н. Дудник (2016), Г. Єльнікова (2010), Н. Клокар (2017), Н. Лалак (2021), Л. Мартинець (2018), Ю. Палькевич (2015), П. Помаран (2015), В. Свистун (2015), Г. Чернобук (2015) та ін.) на проблему формування управлінської компетентності, нами визначені пріоритетні теоретичні вимоги до особистісних якостей керівника освітнього закладу, котрі на думку науковців є ключовими для успішного керівництва освітнім закладом:

- наявність почуття обов'язку та стійкого прояву відданості своїй професії керівника;
- здатність до міжособистісної комунікації, управління конфліктами, високий рівень професійно-мовленнєвої компетентності;
- чесність у стосунках з підлеглими та керівництвом, надійність;
- інтелект, креативність та здатність приймати нововведення;
- здатність до критичної оцінки власної діяльності;
- постійне бажання навчатися, підвищувати свою кваліфікацію, займатися саморозвитком;
- прагнення бути керівником-лідером, впевненість у собі, власних силах та можливостях;
- емоційна стійкість та здатність керувати своїми та емоціями інших.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), ст.38	Закон України «Про фахову передвищу освіту» (2019 р., зі змінами та доповненнями), ст. 35	Закон України «Про вищу освіту» (2014 р., зі змінами та доповненнями), ст. 42
<ul style="list-style-type: none"> керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону 	<ul style="list-style-type: none"> керівник закладу фахової передвищої освіти здійснює безпосереднє управління його діяльністю, відповідає за провадження та результати освітньої, економічної та інших видів діяльності у закладі фахової передвищої освіти, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу. керівник структурного підрозділу закладу вищої освіти, іншої юридичної особи, основним видом діяльності якого є освітня діяльність у сфері фахової передвищої освіти, виконує визначені цією статтею повноваження відповідно до вимог цього Закону у спосіб, визначений положенням про структурний підрозділ закладу вищої освіти, іншої юридичної особи, та в межах повноважень, делегованих керівником закладу вищої освіти, іншої юридичної особи 	<ul style="list-style-type: none"> кандидат на посаду керівника закладу вищої освіти повинен володіти державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови, мати вчене звання та науковий ступінь (для закладів вищої освіти мистецького спрямування - вчене звання та науковий ступінь або ступінь доктора мистецтва) і стаж роботи на посадах науково-педагогічних працівників не менш як 10 років. Кандидат на посаду керівника закладу вищої освіти державної чи комунальної форми власності має бути громадянином України

Рис. 1. Особистість керівника закладу освіти у нормативно-законодавчій площині (складено авторкою).

Підкреслимо, що майбутні керівники закладу освіти представляють собою осіб, які проходять навчання в педагогічних вишах, здобувають другий рівень вищої освіти (здебільшого, це здобувачі уже другої, чи третьої вищої освіти, особи, які уже працюють на керівних посадах у закладах освіти різного рівня), і мають певну мотивацію і навчальні здібності, які сприяють їхньому виконанню управлінських обов'язків. Водночас, опитування авторами магістрантів 4 закладів вищої освіти України, що проводились у ході педагогічного експерименту, спрямованого на вибудову і перевірку моделі формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти під час навчання фахових дисциплін показують, що їм бракує окремих управлінських компетентностей, як-от знань у площині мотивації та навичок продуктивної роботи педагогічного колективу.

У цьому контексті ми погоджуємося з С. Криштанович, що мотиваційний аспект є важливим складником фахової підготовки студентів у ЗВО, адже бажання студента вчитися залежить не тільки від його природних здібностей, але й від рівня мотивації. Участь та ступінь її активності у дидактичних заходах визначається особистісною мотивацією. Шляхом поєднання мотивації і особистісних здібностей можна досягти ефективних результатів у навчальній діяльності майбутніх керівників закладів освіти (Криштанович, 2020).

Отже, мотиваційний компонент фахової підготовки майбутніх керівників закладів освіти, що формується у ЗВО, зорієнтовує побудову навчального процесу на урахування системи мотивів студентів: внутрішніх та зовнішніх мотивів, які впливають на вибір професії (або на подальше її провадження); мотивів цілепокладання та саморозвитку як особистості керівника-професіонала; особистісно-професійні цінності керівника закладу освіти; основних пріоритетів в житті, ціннісної системи координат особистості як керівника закладу освіти.

У відповідності до **проектного підходу** організації освітнього процесу, фахова підготовка майбутніх керівників закладу освіти має проектуватися з урахуванням моделі механізму мотивації до ефективної управлінської діяльності. Підтвердження цьому знаходимо у працях Л. Мартинець (2018), яка зазначає, що модель мотивації та її використання як засобу управління урахує необхідність ще і суб'єктивної впевненості у можливостях досягти необхідних і значущих результатів від управлінських дій, відтак, «...модель фіксує, що рівень умотивованості людини на досягнення того чи іншого результату буде визначатися тим, як він оцінює: досяжність результату; очікувані наслідки при досягненні цього результату; корисність (привабливість) наслідків» (Мартинець, 2018, с. 141).

Згідно **практико-орієнтованого підходу** як методологічного концепту формування управлінської компетентності майбутніх керівників освітніх закладів під час фахової магістерської підготовки у ЗВО, одним із можливих шляхів удосконалення виробничої управлінсько-дослідницької практики є проведення науково-практичних семінарів, під час яких обговорюватимуться важливі питання управлінської практики як такої, що детермінує відповідну систему реальних дій, знань і навичок, які виконуються у визначених управлінсько-педагогічних ролях та точках простору. Безперечно, відпрацьовуючи на таких семінарах комплекс дослідницьких та

практичних дій, що сприятимуть сформованості компонентів управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти, студенти зможуть бути учасниками обміну досвідом з ефективними освітніми менеджерами.

Ураховуючи вище зазначене, автори вважають за доцільне запропонувати організовувати та провести для магістрантів *науково-практичні семінари* під час виробничої управлінсько-дослідницької практики магістрантів на теми «Мотивація до продуктивної роботи педагогічного колективу», «Механізми мотивації до ефективної управлінської діяльності».

На підставі аналізу праць науковців (В. Басараб (2021), Н. Гой (2020, 2021), О. Жук (2020, 2021), А. Коцюба (2022), К. Линьов (2022), Л. Мартинець (2018), О. Мерзлякова (2022), Г. Монастирська (2009), С. Редько (2015), А. Панченко (2015), Д. Сабол (2022), та ін.) пропонуємо акцентувати на важливості розгляду на науково-практичному семінарі «Мотивація до продуктивної роботи педагогічного колективу» таких ключових питань (рис. 2). Водночас, відзначимо варіативність їх сукупності, яка може бути змінена кожним спікером семінару, викладачами випускової кафедри, а також стейкголдерами, які можуть унести слушні поради та пропозиції до змісту та тематики семінару.

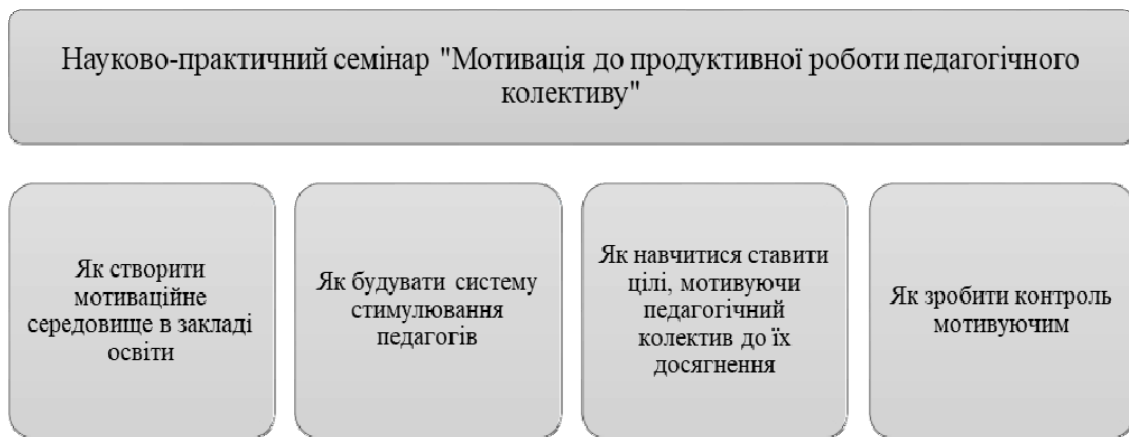


Рис. 2. Ключові питання науково-практичного семінару «Мотивація до продуктивної роботи педагогічного колективу» (складено авторкою)

Підкреслимо, що під час науково-практичного семінару важливо створити мотиваційно-комунікаційне середовище, котре, як зазначає С. Нестуля, позиціонується як основа для створення ситуацій успіху як організованого комплексу умов, спрямованих на досягнення студентами значущих навчальних результатів та які викликають позитивні емоційні

реакції (Нестуля, 2019). Ми погоджуємося з дослідницею, що такий комплекс умов сприяє розвитку в майбутніх керівників закладів освіти здатності до наукових досліджень, вивчення досвіду інших, здатності співпрацювати з метою досягнення успіху, включаючи ініціативу, уміння висловлювати свою позицію та надавати підтримку, які необхідні для досягнення поставленої мети, а також формування чіткого уявлення про майбутню роботу керівника та мотивацію до успіху.

Ми пропонуємо організувати роботу науково-практичного семінару таким чином, щоб кожен студент міг підготуватися до доповіді, протягом семестру кілька разів обговорити з викладачем зміст доповіді, аби у подальшому оцінити свій успіх як позитивний. Для цього доцільно використати різноманітні цікаві теми з управлінської практики, організувати консультування з викладачем, рецензування завдань, щоб підтримати студентів, які можуть потребувати додаткової допомоги, і запропонувати студентам результати своєї роботи до публікації у збірках наукових доповідей кафедри. Корисним було б залучати до проведення семінарів керівників закладів освіти – практиків, які мають практичний досвід, зовнішніх стейкхолдерів з числа керівників органів управління у сфері освітою, регіональних представництв Державної служби якості освіти.

Під час підготовки до доповідей на науково-практичному семінарі студентів бажано орієнтувати на такі логічні складники (рис. 3):

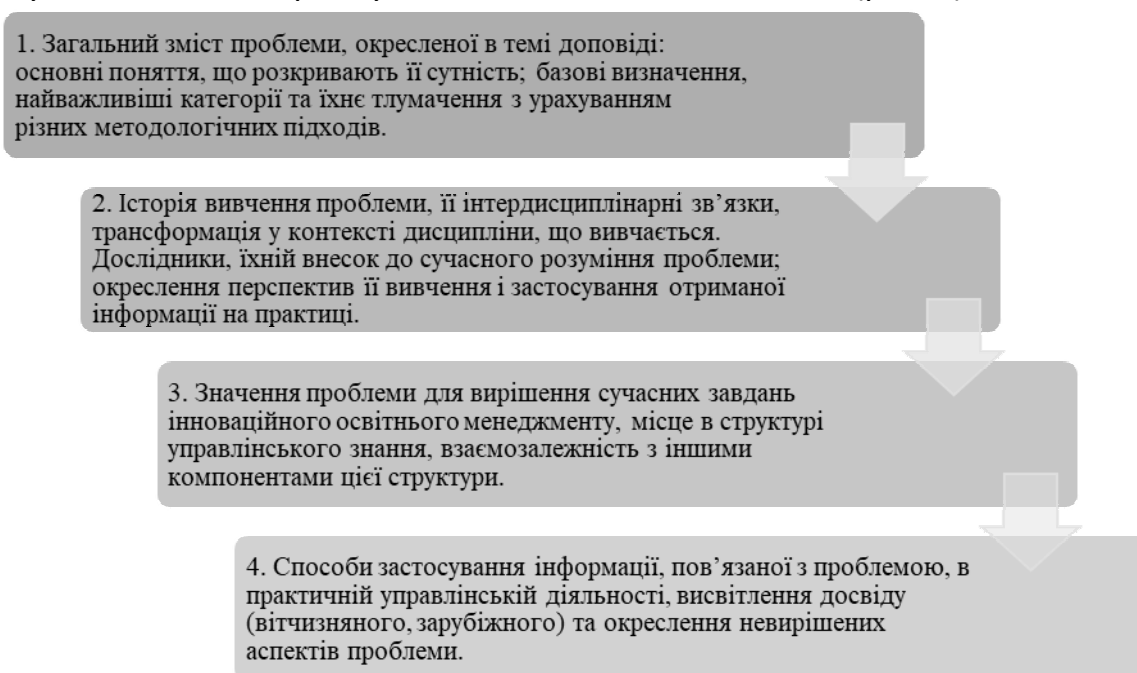


Рис. 3. Логічні складники доповіді на науково-практичному семінарі (складено авторкою)

На науково-практичному семінарі «Механізми мотивації до ефективної управлінської діяльності» пропонуємо розглянути модель механізму мотивації до ефективної управлінської діяльності (рис. 4):



Рис. 4. Модель механізму мотивації до ефективної управлінської діяльності (складено авторкою)

Врто зазначити, що авторам достатньою мірою імпонує підхід, за якого мотивація до ефективної управлінської діяльності виступає аналогом функції менеджера-лідера (Нестуля, 2019), уособлюючи собою здатність керівника закладу освіти здійснювати вплив на педагогічний колектив, застосовувати командний стиль у колективі, виявляти розсудливість, старанність, демонструвати спокій, зберігати незворушливість у різних складних ситуаціях, відповідальність, тобто віддзеркалює діяльнісні засади лідерського підходу у навчанні та майбутній професійній діяльності, відображаючи різномасштабність та різноспрямованість управлінських завдань, що їх одночасно вирішує освітній менеджер, і глибинну неповторність освітньо-управлінських умов, у яких він діє у закладі освіти в кожний момент своєї управлінської діяльності.

У той же час ми поділяємо погляди науковців і вважаємо, що модель реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін може слугувати загальною схемою для розвитку особистості освітнього менеджера під час навчання у ЗВО. Вона допомагає виявити та розкрити їхній управлінський потенціал і спосіб втілення його у майбутню управлінську діяльність.

Ми також однозначно погоджуємося з М. Гриньовою, яка вказує, що моделювання є важливим методом вивчення складних педагогічних явищ (Гриньова, 2011). На думку дослідниці, модель може бути описана як система, яка репрезентує або імітує структуру,

особливості функціонування, характеристики об'єкта дослідження, мету процесу, зміст, дизайн та результати. Вона включає в себе усвідомлений та раціонально організований порядок дій, спрямований на досягнення позитивного результату. Модель використовує системний аналіз і виконання управлінських заходів, включаючи різні форми, методи, засоби і результати діяльності. На основі побудованої моделі можна прогнозувати можливості функціонування системи, встановлювати взаємозв'язки та взаємодію між її складовими елементами, а також з оточуючим середовищем.

Під час підготовки студентів у ЗВО, як наголошує М. Гриньова у колективній монографії «Моделі підготовки майбутнього вчителя до Нової української школи», важливо створювати моделі, які охоплюють ситуації, що вимагають активного мислення та нестандартних дій, прийняття рішень, пошук виходу з педагогічних ситуацій, в яких вони можуть опинитися у майбутній практиці. Студенти повинні нести відповідальність за свої вибори і отримані результати (Гриньова, 2021).

На підставі аналізу праць науковців (В. Берека (2008), М. Богодист (2021), П. Бойчук (2022), Л. Васильченко (2007), Г. Вдовиченко (2007), Є. Гринь (2018), М. Гриньова (2007, 2011, 2021), Л. Даниленко (2004), Н. Дудник (2016), Г. Єльнікова (2010), Н. Клокар (2017), Л. Мартинець (2018) та ін.) авторами статті модель формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін позиціонується як система з трьох структурних блоків (*методологічно-цільовий, змістово-процесуальний та результативно-діагностичний*), які логічно й об'єктивно презентуватимуть інформацію про мету, завдання моделі та результат її упровадження шляхом відбиття динаміки сформованості управлінської компетентності (рис. 5).

Наскрізною лінією у моделі віддзеркалені педагогічні умови удосконалення змісту фахової підготовки майбутніх керівників закладу освіти шляхом упровадження вибіркової навчальної дисципліни «Інноваційне управління конфліктами і ефективний діалог»; системне використання тренінгових технологій для формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін; проектування та реалізація мотиваційно-орієнтованої практичної підготовки студентів до управлінської діяльності, інструменти реалізації яких відображено у змісті вище схарактеризованих блоків.

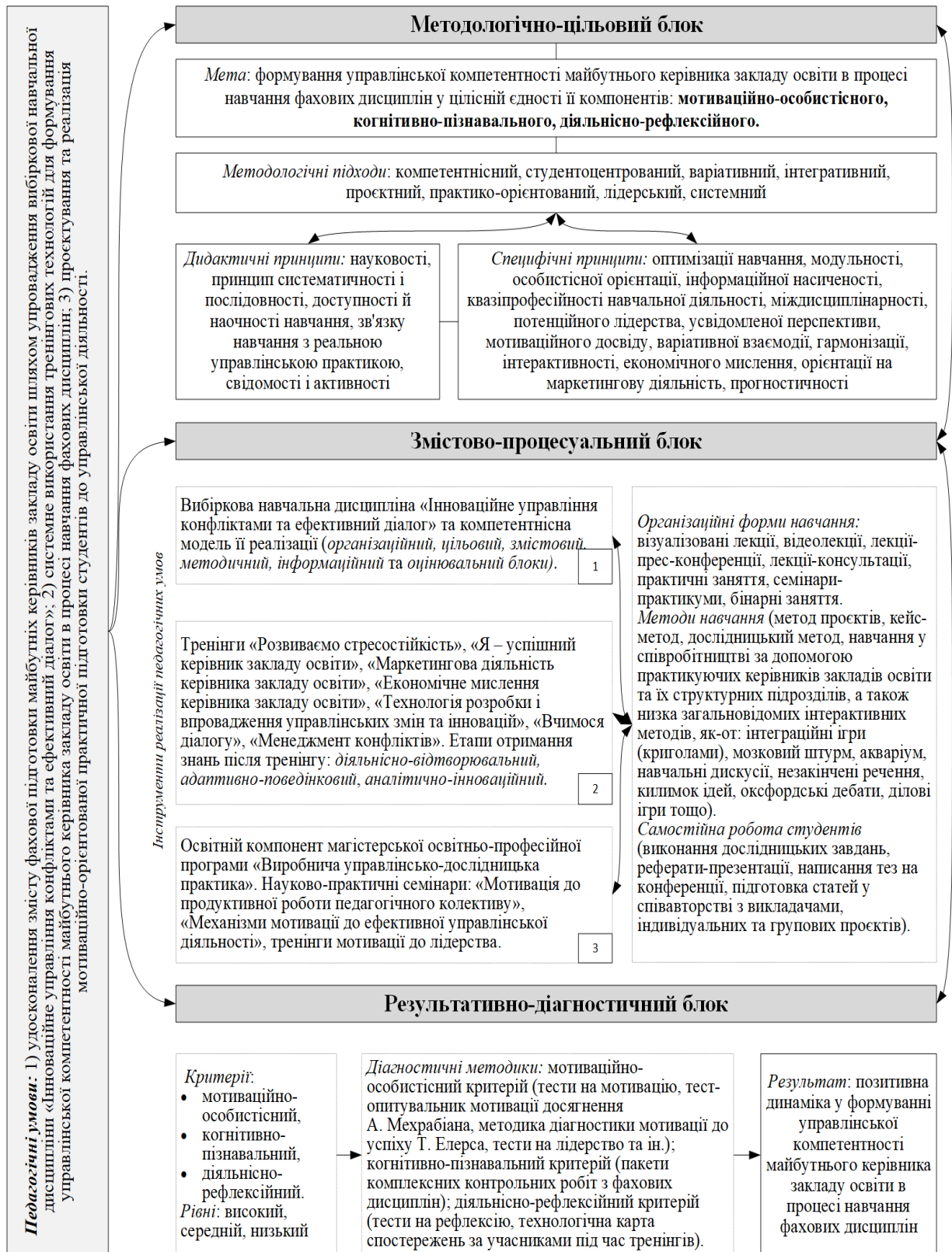


Рис. 5. Модель формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін (складено авторкою)

Упровадження в освітній процес визначеної вище (рис.5) моделі формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти у процесі навчання фахових дисциплін забезпечить реалізацію

виокремлених М. Гриньовою (2021) її функцій: *аналітичної* як такої, що допомагає аналізувати реальні та заплановані організаційно-педагогічні дії; *нормативної*, що дозволяє уявити ідеальну модель формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів освіти; *дескриптивної*, котра структурує процес формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти у межах навчання фахових дисциплін і розкриває зв'язки між блоками моделі; *оперативної*, що дає можливість вдосконалити як саму модель, так і реальну освітню дійсність у підготовці майбутніх керівників закладів освіти; *прогностичної*, що включає в себе відстеження параметрів та перебігу процесу реалізації педагогічних умов та зв'язків між блоками моделі; *результативної* як такої, що дозволяє аналізувати результати упровадження розробленої моделі.

Експериментальна перевірка ефективності розробленої моделі формування управлінської компетентності майбутніх керівників навчальних закладів у процесі вивчення фахових дисциплін, що здійснювалась авторами статті протягом 2019-2023 років у освітньому процесі ЗВО України виявили стабільне поетапне зростання всіх критеріальних показників, що зумовлює висновок щодо педагогічної доцільності розробленої моделі формування управлінської компетентності, педагогічних умов та навчально-методичного супроводу цього процесу і є предметом дослідження у інших роботах авторів.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. Нами здійснено наукове обґрунтування моделі формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін.

Практична цінність розробленої моделі зумовлена відповідністю педагогічних умов і контекстами процесу формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти під час навчання фахових дисциплін. Технологія реалізації моделі формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін передбачає 4 етапи: підготовчий, процесуальний, коригувальний та аналітичний.

Побудова моделі здійснювалася за такими етапами: аналітичним, цільовим, методологічним, діяльнісним, реалізаційним та підсумковим. Побудована модель реалізації педагогічних умов для формування управлінської компетентності майбутнього керівника

закладу освіти в процесі навчання фахових дисциплін слугувала основою для проведення педагогічного експерименту.

ЛІТЕРАТУРА

- Берека, В. Є. (2008). *Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти: теорія і методика*: монографія. Хмельницький: ХГПА (Bereka, V. E. (2008). *Professional training of masters in education management: theory and methodology*: monograph. Khmelnytskyi: KhGPA).
- Богодист, М. І., Самодумська, О. Л. (2021). Теоретичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до організації навчальних проєктів. *Педагогічне проєктування в сучасній освіті: дидактичний і виховний аспект*: кол. моногр. Київ: ТОВ НВП «Росток А. В.Т.», сс. 18–31 (Bogodist, M. I., Samodumska, O. L. (2021). Theoretical principles of training future managers of education for the organization of educational projects. *Pedagogical design in modern education: didactic and educational aspect*: col. monogr. Kyiv: "Rostok A.V.T." LLC NVP, ss. 18–31).
- Бойчук, Ю. Д. (2013). Компетентнісний підхід як основа модернізації сучасної освіти. *Освітній простір. Глобальні, регіональні та інформаційні аспекти*, 13, 130–135 (Boychuk, Yu. D. (2013). Competency approach as the basis of modernization of modern education. *Educational space. Global, Regional and Information Aspects*, 13, 130–135).
- Бойчук, П. М., Фаст, О. Л., Фаловська, І. Д. (2022). Підготовка майбутніх менеджерів освітніх організацій до ефективного управління видатками. *Академічні студії. Серія: Педагогіка*, 1, 229-236 (Boychuk, P. M., Fast, O. L., Falovska, I. D. (2022). Preparation of future managers of educational organizations for effective management of expenses. *Academic studies. Series: Pedagogy*, 1, 229-236).
- Вдовиченко, Г. П. (2007). *Управлінська компетентність керівника школи*. Х.: Вид. група «Основа» (Vdovichenko, G. P. (2007). *Management competence of the head of the school*. H.: Ed. group "Basic").
- Гой, Н., Жук, О., Басараб, В. (2021). Модель управління системою мотивації персоналу в закладах освіти. *Освітні обрії*, 2 (53), 56-61 (Goy, N., Zhuk, O., Basarab, V. (2021). Management model of the personnel motivation system in educational institutions. *Educational horizons*, 2 (53), 56-61).
- Голянич, А. І., Лалак, Н. В. (2021). Формування професійної позиції майбутнього менеджера освіти у процесі фахової підготовки. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції* (13-14 травня 2021 р., м. Мукачєво). Мукачєво: МДУ, сс. 54-56 (Golyanich, A. I., Lalak, N. V. (2021). Formation of the professional position of the future manager of education in the process of professional training. *Modern trends in the development of science and education in the context of deepening European integration processes: a collection of theses of reports based on the materials of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (May 13-14, 2021, Mukachevo). Mukachevo: Moscow State University, pp. 54-56).
- Гринь, Є. (2018). Структура управлінської компетентності директора школи мистецтв у контексті реформи мистецької освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*, 7, 211–220 (Hryn, E. (2018). The structure of managerial

- competence of the art school director in the context of art education reform. *Teacher professionalism: theoretical and methodical aspects*, 7, 211–220).
- Гриньова, М. В., Кононова, М. М. (2021). *Саморегуляція навчальної діяльності та професійний розвиток студентської молоді: монографія*. Полтава: Астрая (Hrynyova, M. V., Kononova, M. M. (2021). *Self-regulation of educational activity and professional development of student youth: monograph*. Poltava: Astraya).
- Гриньова, М. В. (2011). Модель компетентності менеджера освіти. *Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника: наук. Записки*, 2, 15–20 (Hrynyova, M. V. (2011). Model of competence of the manager of education. *Models of key and professional competencies of a pedagogical worker: science. Notes*, 2, 15–20).
- Гриньова, М. В. (2012). Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. *Матеріали Всеукр. семінару-наради з міжнародною участю*, (Полтава, 4 жовт. 2012 р.). Полтава (Hrynyova, M. V. (2012). Training future heads of educational institutions for innovative management. *Materials of the All-Ukrainian seminar-meeting with international participation* (Poltava, October 4, 2012). Poltava).
- Гриньова, М. В. (2007). Підготовка майбутнього менеджера освіти в Полтавському державному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка. *Українська освіта в світовому часопросторі : матеріали другого міжнар. конгресу*, (Київ, 25–27 жовт. 2007 р.). К., сс. 136–138 (Hrynyova, M. V. (2007). Training of the future manager of education at Poltava State Pedagogical University named after V. G. Korolenko. *Ukrainian education in the global time-space: materials of the second international congress*, (Kyiv, October 25–27, 2007). K., pp. 136–138).
- Гриньова, М. В., Кононець, Н. В. (2019). *Компетентнісний підхід у професійній підготовці: електронний посібник для самостійної роботи здобувачів наукового ступеня «доктор філософії» спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки*. Полтава (Hrynyova, M. V., Kononets, N. V. (2019). *Competency approach in professional training: an electronic guide for independent work of holders of the scientific degree "Doctor of Philosophy" specialty 011 Educational, pedagogical sciences*. Poltava).
- Даниленко, Л. І. (2004). *Підготовка керівника середнього закладу освіти*. Київ: Міленіум (Danylenko, L. I. (2004). *Training of the head of a secondary educational institution*. Kyiv: Millennium).
- Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., Малик, І. П. (2017). *Управління проектами: навчальний посібник*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського (Dovgan, L. E., Mohonko, G. A., Malik, I. P. (2017). *Project management: a study guide*. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky).
- Дудник, Н. (2016). Формування управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти як педагогічна проблема. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*, 55, 246-252 (Dudnyk, N. (2016). Formation of managerial competence of the future manager of education as a pedagogical problem. *Psychological and pedagogical problems of the rural school*, 55, 246-252).
- Ельникова, Г. (2010). Ключові компетентності керівника навчального закладу (Діалог з науковцем). *Джерела: науково-методичний вісник*, 3–4 (63–64), 7–10 (Yelnikova, G. (2010). Key competencies of the head of an educational institution (Dialogue with a scientist). *Sources: scientific and methodological bulletin*, 3–4 (63–64), 7–10).

- Жигір, В. І. (2015). Інтеграція змісту педагогічної й управлінської підготовки майбутнього педагога як менеджера освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 41 (94), 132–139 (Zhigir, V. I. (2015). Integration of the content of pedagogical and managerial training of the future teacher as an education manager. *Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools*, 41 (94), 132–139).
- Жигір, В. І. (2015). Інтеграція професійної підготовки менеджера освіти. *Актуальні проблеми реформування системи виховання та освіти в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*; (Львів, Україна, 24–25 квітня, 2015 р.). Львів: Львівська педагогічна спільнота, сс. 55–60 (Zhigir, V. I. (2015). Integration of professional training of education manager. *Actual problems of reforming the system of upbringing and education in Ukraine: materials of the international scientific and practical conference*; (Lviv, Ukraine, April 24–25, 2015). Lviv: Lviv Pedagogical Community, pp. 55–60).
- Жигір, В. І. (2015). Специфіка інтегрованих спецкурсів у професійній підготовці майбутніх менеджерів освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Педагогічні науки*, 2, 71–79 (Zhigir, V. I. (2015). The specifics of integrated special courses in the professional training of future managers of education. *Scientific notes of Berdyan State Pedagogical University. Pedagogical Sciences*, 2, 71–79).
- Закон України «Про вищу освіту» (2014). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 37-38, ст.2004). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. (Law of Ukraine "On Higher Education" (2014). *Vedomosti Verkhovna Rada (VVR)*, 37-38, article 2004). Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>)
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (Law of Ukraine "On comprehensive general secondary education" (2020). *Information of the Verkhovna Rada (VVR)*. Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>).
- Закон України «Про фахову передвищу освіту» (2019). *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 30, ст.119. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (Law of Ukraine "On Vocational Pre-Higher Education" (2019). *Information of the Verkhovna Rada (VVR)*, 30, article 119. Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>)
- Злочевська, Л. (2011). Економічне мислення як складова функціональної компетентності керівників ПТНЗ. *Система підвищення функціональної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів : матеріали науково-практичного семінару* (19 жовтня 2011 р., м. Київ). К.: ІПТО НАПН України, 43-46 (Zlochevska, L. (2011). Economic thinking as a component of the functional competence of vocational training managers. *The system of increasing the functional competence of managers of vocational and technical educational institutions: materials of a scientific and practical seminar* (October 19, 2011, Kyiv). К.: IPTO NAPN of Ukraine, 43-46).
- Інтерактивні методи навчання: навч. Посібник* (2005). П. Шевчук, П. Фенрих (ред.). Щецін: Вид-во WSAP (*Interactive methods of learning: education. Handbook* (2005). P. Shevchuk, P. Fenrich (eds.). Szczecin: WSAP edition).

- Карамушка, Л. М. (2003). *Психологія управління: навч. посіб.* Київ: Міленіум (Karamushka, L. M. (2003). *Psychology of management: teaching. manual* Kyiv: Millennium).
- Клокар, Н. І. (2017). Концептуальні засади розвитку управлінських компетентностей директорів опорних шкіл у процесі підвищення кваліфікації. *Післядипломна освіта в Україні, 2*, 39-49 (Klokar, N. I. (2017). Conceptual principles of development of managerial competences of principals of reference schools in the process of professional development. *Postgraduate education in Ukraine, 2*, 39-49).
- Линьов, К., Мерзлякова, О., Сабол, Д., Коцюба, А. (2022). Мотивація професійної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти міста Києва. *Освітологічний дискурс, 37 (2)*, 55–74 (Lin'ov, K., Merzlyakova, O., Sabol, D., Kotsyuba, A. (2022). *Motivation of the professional activity of the heads of general secondary education institutions in the city of Kyiv. Educational Discourse, 37 (2)*, 55–74).
- Компетентнісна модель випускника магістратури – фахівця у сфері управління інтелектуальною власністю (2017). *Проблеми інженерно-педагогічної освіти, 54-55*, 34-46 (Competence model of a master's degree graduate - a specialist in the field of intellectual property management (2017). *Problems of engineering and pedagogical education, 54-55*, 34-46).
- Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки: метод. посіб. (2015). Ромни: Роменське ВПУ (Marketing management of a vocational and technical educational institution in the conditions of a market economy: method. manual (2015). Romny: Romny VPU).
- Мартинець, Л. А. (2018). *Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн.* Вінниця (Martynets, L. A. (2018). *Administrative activities of the head of the educational institution: education. manual.* Vinnitsa).
- Монастирська, Г. В. (2009). Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії, 2 (16)*, 207–212 (Monastirska, G. V. (2009). The mechanism of motivating innovative activity at the enterprise. *Bulletin of the Donbas State Machine-Building Academy, 2 (16)*, 207–212).
- Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., Кононець, Н. В. (2020). Проектний підхід (project-based learning) до викладання дисципліни «Основи лідерства» для магістрантів спеціальності 011 освітні, педагогічні науки в умовах дистанційного навчання. *Психологія та педагогіка: історія розвитку, сучасний стан та перспективи досліджень: збірник наукових робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф.* (18–19 вересня 2020 р., м. Одеса). Одеса: ГО «Південна фундація педагогіки», сс. 60–63 (Nestulya, O. O., Nestulya, S. I., Kononets, N. V. (2020). Project approach (project-based learning) to the teaching of the discipline "Fundamentals of leadership" for master's students of the specialty 011 educational, pedagogical sciences in the conditions of distance learning. *Psychology and pedagogy: history of development, current state and prospects of research: collection of scientific works of participants of the international science and practice conf.* (September 18–19, 2020, Odesa). Odesa: NGO "Southern Foundation of Pedagogy", ss. 60-63).
- Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., Кононець, Н. В. (2020). *Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні,*

- педагогічні науки. Полтава: ПУЕТ (Nestulya, O. O., Nestulya, S. I., Kononets, N. V. (2020). *Fundamentals of leadership: an electronic manual for independent work of masters of the educational program "Pedagogy of the Higher School" in the field of knowledge 01 education/pedagogy, specialty 011 educational, pedagogical sciences*. Poltava: PUET).
- Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., Кононець, Н. В. (2021). *Дидактика лідерства: сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти*: монографія. Полтава: ПУЕТ (Nestulya, O. O., Nestulya, S. I., Kononets, N. V. (2021). *Didactics of leadership: modern views on the formation of leadership competence of students of higher education*: monograph. Poltava: PUET).
- Нестуля, С. І. (2019). *Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету* (дис. ... докт. пед. наук). Полтава (Nestulya, S. I. (2019). *Didactic principles of formation of leadership competence of future bachelors in management in the educational environment of the university* (diss. ... doctor of pedagogic sciences). Poltava).
- Нестуля, С. І. (2019). Мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту. *Педагогічні науки*, 86, 134–139 (Nestulya, S. I. (2019). Motivational subsystem of the didactic system of formation of leadership competence of future bachelors in management. *Pedagogical Sciences*, 86, 134–139).
- Нестуля, С. І. (2018). Провайдинг тренінгових технологій як дидактична умова формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 60, Т. 2, 129–133 (Nestulya, S. I. (2018). Providing training technologies as a didactic condition for the formation of leadership competence of future bachelors in management. *Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools*, 60, Vol. 2, 129–133).
- Освітньо-професійна програма «Менеджмент (Управління навчальним закладом)» спеціальності 073 Менеджмент для підготовки магістра (2022). О. Жданова-Неділько, І. Бабенко, А. Ткаченко та ін. (розробн.). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2022. Режим доступу: <https://drive.google.com/drive/folders/1oTlPvWth2KCN7iNWUbiW53Wylc7Yu1uf>. (Educational and professional program "Management (Educational Institution Management)" specialty 073 Management for master's training (2022). O. Zhdanova-Nedilko, I. Babenko, A. Tkachenko and others. (development). Poltava: PNPУ named after V. G. Korolenko, 2022. Access mode: <https://drive.google.com/drive/folders/1oTlPvWth2KCN7iNWUbiW53Wylc7Yu1uf>)
- Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» для магістрів галузі знань 01 Освіта/ Педагогіка, спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки (2020). Л. А. Мартинець, Ю. В. Стрельников, І. М. Зарішняк (розробн.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. Режим доступу: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1vcJ0iAdar2WhT8eEDFwApw2Mavmyip7N> (Educational and professional program "Management of an educational institution in the field of education and industrial training" for masters in the field of knowledge 01 Education/ Pedagogy, specialty 011 Educational, pedagogical sciences (2020). L. A. Martynets, Yu. V. Strelnikov, I. M. Zarishniak (developer). Vinnytsia: DonNu named after Vasyl Stus. Access mode:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1vcJ0iAdar2WhT8eEDFwApw2Mavmyip7N>)

- Пенцова, Н. В. (2014). Економічне мислення як фундамент сучасного господарювання закладів післядипломної педагогічної освіти. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 19, Ч. 2, 179–185 (Pentsova, N. V. (2014). Economic thinking as the foundation of modern management of institutions of postgraduate pedagogical education. *Ukrainian science: past, present, future*, 19, Part 2, 179–185).
- Приступа, Є. Н, Криштанович, С. В. (2020). Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. *Modern science and practice. Abstracts of XV international scientific and practical conference*. Varna, pp. 226–228 (Prystupa, E. N., Kryshchanovich, S. V. (2020). Lecture-training as a form of active training of future managers of physical culture and sports. *Modern science and practice. Abstracts of XV international scientific and practical conference*. Varna, pp. 226–228).
- Профателюк, Л. С. (2021). *Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом освіти. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання». Донецький національний університет імені Василя Стуса*. Вінниця (Profatelyuk, L. S. (2021). *Formation of readiness of the future manager to manage an educational institution. Specialty 011 "Educational, pedagogical sciences", Educational program "Management of an educational institution in the field of education and industrial training"*. Donetsk National University named after Vasyl Stus. Vinnitsa).
- Редько, С. І., Панченко, А. Г. (2015). Дослідження мотиваційних джерел педагогічних працівників як чинника успіху загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічний процес: теорія та практика*, 3–4, 29–34 (Redko, S. I., Panchenko, A. G. (2015). Study of motivational sources of pedagogical workers as a factor of success of a comprehensive educational institution. *Pedagogical process: theory and practice*, 3–4, 29–34).
- Рябова, З. В. (2013). *Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія*. К.: Педагогічна думка (Ryabova, Z. V. (2013). *Scientific foundations of marketing management in education: monograph*. K.: Pedagogical thought).
- Сас, Н. (2017). Модель професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. *Ukrainian professional education*, 1, 62–73 (Sass, N. (2017). Model of professional training of future heads of educational institutions for innovative management. *Ukrainian professional education*, 1, 62–73).
- Свистун, В. І., Палькевич, Ю. С. (2013). *Керівнику ПТНЗ: економічні основи управління: посіб. для керівників установ ПТО, директорів ПТНЗ*. К.: ІПТО НАПН України (Svistun, V. I., Palkevich, Yu. S. (2013). *To the head of PTNZ: economic foundations of management: manual. for heads of VET institutions, directors of VET*. K.: IPTO NAPN of Ukraine).
- Сергеева, Л. М. (2013). *Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: монографія*. К.-Херсон: Айлант (Sergeyeva, L. M. (2013). *Management of the development of a vocational educational institution: theory and methodology: a monograph*. Kherson: Ailant).

Сергеева, Л. М. (2011). *Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом: навч.-метод. посіб.* К.: Арт Економі (Sergeyeva, L. M. (2011). *Leadership in the management of a vocational and technical educational institution: educational method. manual* K.: Art Economy).

Шемчук, В. А. (2012). *Педагогічні умови розвитку управлінського мислення майбутніх магістрів військового управління в системі післядипломної освіти* (дис. ... канд. пед. наук). Київ (Shemchuk, V. A. (2012). *Pedagogical conditions for the development of management thinking of future masters of military administration in the system of postgraduate education* (diss. ... candidate of pedagogic sciences). Kyiv).

SUMMARY

Martalishvili Lesya. A model of the formation of the future head managerial competence of an educational institution in the process of training professional disciplines.

The modernization of education system of Ukraine involves, first all, updating approaches to managerial activities of educational institution heads, since head of educational institution is the center of socio-economic and pedagogical transformations, coordinates and directs the work of theach . It obvious that the level of success of institution as whole depends on his professionalism, managerial competence, initiative, ability to make independent decision of strategical and tactical nature, since effectiveness of management depends on manager's ability implementation of the set strategic goals in acordcordance with the defined quality.

List je ostatn extent result of authors' experimental and research search, aimed at modeling process forming the managerial competence of future head of educational institution in process of learning professional disciplines and checking the effectiveness of pedagogical conditions для исполнення моделі itself.

The object of the authors' research is the professional training of future heads of an educational institution in a higher education institution, subject to the implementation of defined pedagogical conditions for the formation of managerial competence of the future head of an educational institution in the process of learning professional disciplines, improving the content of the professional training of future heads of an educational institution through the introduction of a selective educational discipline "Innovative conflict management and effective dialogue";systematic use of training technologies for formation of managerial competence of future head of educational institution in process of learning professional disciplines; дизайн и исполнение motivational-oriented practical training of students for managerial activities), it is possible to achieve positive dynamics in the formation of this competence.

Key words: management of educational institutions, managerial competence, training of professional disciplines, model of competence formation, pedagogical conditions of formation of managerial competence, manager, leader, motivation, optional subject, trainings.