

professional general and special competencies of future teachers. Entrepreneurial competence is considered as a necessary ability of a teacher who works in a modern preschool educational institution, competes in the educational market, and provides high-quality educational services.

It is determined that the ability to be creative, to search for bold and innovative ideas, the ability to self-present the results of professional activity, intellectual achievements, work experience in educational institutions, a conscious and responsible attitude to building a career and changing the vector of its direction, the ability to manage one's personal life and establish a reasonable proportional relationship with a career, with cultural events, social projects, the ability to show emotional intelligence, the ability to think critically - general characteristics of entrepreneurial competence, determined by the Professional Standard "Preschool Teacher".

It has been established that entrepreneurial competence is formed not only when studying mandatory components, but also when students master the content of optional components of the educational program.

The components of the educational and professional program "Preschool Education" of Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, which is accredited and fully complies with the Higher Education Standard of Ukraine (first (bachelor's) level for the specialty 0112 Preschool Education).

Key words: *professional competence, entrepreneurial competence, preschool teacher, educational program component, professional training of future preschool teachers.*

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024 р.

УДК 378.04:005.95+378.147.091.39:004

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.34.318055](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318055)

НАТАЛІЯ КОНОНЕЦ

ORCID: 0000-0002-4384-1198

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ІРИНА БОЯРИНОВА

ORCID: 0000-0002-9228-464X

Відокремлений структурний підрозділ «Професійно-педагогічний фаховий коледж Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка», м.Глухів

ІННА ІЩЕНКО

ORCID: 0000-0001-9602-3554

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНІХ ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті презентовано розроблену концептуальну модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, структуру якої складають концептуально-цільовий, змістово-реалізаційний та діагностико-результативний блоки. З'ясовано, що ця модель сприяє реалізації не лише освітньої програми підготовки магістрантів освітньої програми Менеджмент (Управління навчальним закладом), але й системній організації освітнього процесу в університеті в умовах цифрових трансформацій соціуму й освіти.

Ключові слова: *освітній менеджмент, проектний підхід, процесний підхід, ресурсно-орієнтований підхід, стейкхолдерський підхід, модель, готовність, організаційно-управлінська діяльність, майбутній освітній менеджер, цифровізація*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації освітнього процесу актуальність досліджуваної проблеми обумовлена кількома чинниками. По-перше, професійні функції освітнього менеджера як суб'єкта соціально-педагогічної та організаційно-управлінської діяльності суттєво розширилися. Це

включає сприяння соціокультурному розвитку здобувачів освіти із використанням інноваційних педагогічних підходів, таких як студентоцентрована, особистісно-орієнтована, ресурсно-орієнтована та гуманістична парадигми; забезпечення успішної адаптації студентів до освітнього процесу в умовах воєнного часу; формування особистісних цінностей для ефективної соціалізації в закладі освіти та цифровому середовищі; виховання соціально активної особистості студентів через активізацію педагогічного потенціалу колективу закладу освіти. Виконання цих завдань є невід'ємною частиною професійної діяльності освітніх менеджерів. По-друге, педагогічні університети сьогодні виступають як відкриті соціально-педагогічні системи. Це означає, що професійно-педагогічна діяльність у таких закладах будується на основі співпраці між усіма учасниками освітнього процесу для вирішення культурно-освітніх завдань. У цей процес залучені адміністрація, науково-педагогічні працівники, психологи, бібліотекарі, працівники культурно-освітніх центрів, інші структурні підрозділи університетів, а також роботодавці, що актуалізує стейкхолдерський підхід до формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності, особливо, в умовах цифровізації. По-третє, сучасний освітній менеджер повинен володіти широким арсеналом форм, методів і засобів організаційно-управлінської діяльності, самоосвіти й корпоративного навчання, які можуть бути адаптовані до дистанційної та змішаної форм організації освітнього процесу. Ця вимога особливо актуальна в умовах війни, коли традиційні способи організації освітнього процесу не завжди можуть бути реалізовані. По-четверте, професійна діяльність освітнього менеджера є багатокомпонентною і включає такі аспекти, як організаційна, управлінська, навчальна, методична, виховна, наукова, профорієнтаційна, культурно-просвітницька. Це вимагає від нього здатності вирішувати складні управлінські й освітні завдання, проводити дослідження та впроваджувати інновації в умовах невизначеності. Цілком очевидно, що ці чинники зумовили підвищення вимог до якості підготовки магістрантів за освітньою програмою Менеджмент (Управління навчальним закладом). Це потребує поглиблення фундаментальної підготовки, впровадження інновацій у викладанні освітніх компонентів, посилення методологічної складової, залучення майбутніх освітніх менеджерів до науково-дослідної діяльності, розвитку вмінь системного аналізу, здатності адаптуватися до змін та прогнозувати результати своєї професійної діяльності. З іншого боку, траєкторія реалізації освітньої програми потребує активнішого залучення стейкхолдерів, фахівців-практиків, котрі зможуть поділитися власним організаційно-управлінським досвідом. У цьому контексті важливим є створення концептуальної моделі, яка поєднує фундаментальну, ресурсно-орієнтовану та практико-орієнтовану підготовку майбутніх освітніх менеджерів.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Проблематику підготовки освітніх менеджерів різноаспектно досліджували у своїх працях І. Бабенко, О. Боднар, М. Бойко, В. Гладкова, О. Горішна, М. Гриньова, І. Дарманська, В. Любарець, В. Наумчук, М. Чернишова та інші науковці, котрі засвідчили важливість дотримання якості освітнього процесу в контексті цифровізації, який повинен бути адаптивним, мобільним, динамічним і відкритим. Він має відповідати високим стандартам якості, культурі якості освіти в університеті, оперативно реагувати на зміни в сучасних реаліях та спрямовуватися на підготовку висококваліфікованих фахівців-управлінців для сфери освіти, яка є однією з найважливіших для розвитку суспільства й української держави. Разом із тим, не зважаючи на значну кількість праць, присвячених підготовці освітніх менеджерів, концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації не була предметом спеціальних наукових досліджень.

Формулювання мети. Розробити та схарактеризувати складники концептуальної моделі формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині не викликає сумніву той факт, що актуальним і відкритим стоїть питання ефективності впровадження інноваційного управління в закладах освіти, зокрема у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), професійної (професійно-технічної) освіти (ЗПО), фахової передвищої освіти (ЗФПО) та вищої освіти (ЗВО). Відтак, фундаментальність підготовки освітніх менеджерів, на наше глибоке переконання, має ураховувати саме здатність до інноваційного управління в закладах освіти.

У основу концептуальної моделі формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації як ключової тенденції розвитку сучасної освіти, спрямованої на підвищення її ефективності, доступності та якості, покладаємо:

- 1) необхідність впровадження цифрових технологій у всі складники дидактичного процесу та управління закладами освіти, адаптуючи їх до викликів сучасного інформаційного суспільства та застосування моделей змішаного навчання (Kapiton, Kononets, Zhamardiy, Huz, Petrenko, Khomenko, Ishchenko, 2023);
- 2) ключові напрями реалізації інноваційного управління в освітніх закладах різних рівнів: інноваційний підхід до педагогічної діяльності вчителів і викладачів; застосування інновацій в

- організаційно-управлінській діяльності керівників/менеджерів закладів освіти; впровадження інновацій у взаємодію зі стейкхолдерами; створення сучасного інноваційного освітнього середовища в межах закладу освіти (Гриньова, Кононець, Жданова-Неділько, Павліш, 2024);
- 3) застосування в межах траєкторії реалізації освітньо-професійних програм підготовки майбутніх менеджерів компетентнісного, практико-орієнтованого та студентоцентрованого підходів як таких, які першочергово забезпечують здобуття магістрантами визначених компетентностей та програмних результатів навчання;
 - 4) необхідність активізації неформальної освіти як «спеціально організованого освітнього процесу, організованого поза межами традиційної (формальної, нормативної) освітньої системи й призначений для задоволення пізнавальних потреб певної групи людей» (Литвин, 2021, с. 66), котра стимулює поглиблення знань, розширення спектру компетентностей, необхідних сучасному освітньому менеджеру для повноцінного виконання професійних функцій в умовах цифровізації соціуму;
 - 5) застосування в межах траєкторії реалізації освітньо-професійних програм підготовки майбутніх менеджерів тріади «проектний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід», котра забезпечує інноваційність організаційно-управлінської діяльності керівника/керівників структурних підрозділів закладів освіти різних рівнів (освітнього менеджменту) шляхом: а) вільного володіння освітніми менеджерами методами проектного менеджменту (Project management); проектування системи заходів на посилення маркетингової орієнтації діяльності закладу освіти; б) вдосконалення організаційної структури закладу освіти; налагодження процесів комунікації в ієрархії розподілу завдань між працівниками закладу освіти для підвищення якості освітнього процесу; в) консолідації усіх ресурсів закладу освіти (зовнішніх ресурсів) та особистісних ресурсів кожного працівника (внутрішні ресурси) з метою забезпечення розвитку закладу освіти та постійного підвищення якості освітнього процесу (Гриньова, Кононець, Жданова-Неділько, Павліш, 2024);
 - 6) застосування інноваційних технологій у процесі співпраці зі стейкхолдерами та управлінських технологій в освітньому менеджменті, котрі є ключовим інструментом підвищення ефективності управління закладами освіти та формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, а їх застосування сприяє створенню сучасного освітнього середовища, яке відповідає викликам цифровізації, глобалізації та соціально-економічних змін.

У нашому дослідженні структуру концептуальної моделі формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації складають такі блоки: *концептуально-цільовий, змістово-реалізаційний та діагностико-результативний* (рис. 1).

Таким чином, у сучасних умовах цифровізації освіти формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності є однією з ключових задач професійної підготовки. Концептуальна модель цього процесу є відображенням ключових ідей та інструментів для вирішення цієї задачі і включає структурні компоненти, що враховують цифрові трансформації у сфері освіти, та визначає напрями, методи і форми професійної підготовки в університеті.

Концептуально-цільовий блок моделі віддзеркалює мету (сформувати готовність майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації), яка покликана забезпечити системну професійну підготовку майбутніх освітніх менеджерів, орієнтовану на розвиток компетентностей, необхідних для ефективного управління закладом освіти в умовах цифрового середовища. Методологічним інструментарієм досягнення мети є низка підходів: компетентнісний, практико-орієнтований, студентоцентрований, стейкхолдерський підходи, а також тріада «проектний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід».

Змістово-реалізаційний блок моделі спрямований на ресурсне забезпечення процесу формування програмних результатів навчання магістрантів освітньої програми Менеджмент (Управління навчальним закладом) під час змішаного навчання як ефективного формату організації освітнього процесу в сучасних реаліях: освітні компоненти, неформальна освіта, педагогічні майстерні, створення інноваційної мережі для координації взаємодії зі стейкхолдерами, навчальні студії інновацій у сфері освітнього менеджменту від стейкхолдерів, база цифрових навчально-методичних матеріалів.

Складники блоку враховують основні аспекти цифровізації професійної підготовки майбутніх менеджерів (Гуревич, Коношевський, Коношевський, Воевода, Люльчак, 2024; Кононець, 2021; Морзе, О. Буйницька, 2021; Buinytska, 2016):

– *використання цифрових навчальних ресурсів*: створення електронних підручників, інтерактивних посібників, відеолекцій і цифрових платформ для самостійного навчання, неформальної освіти, онлайн-педагогічних майстерень;

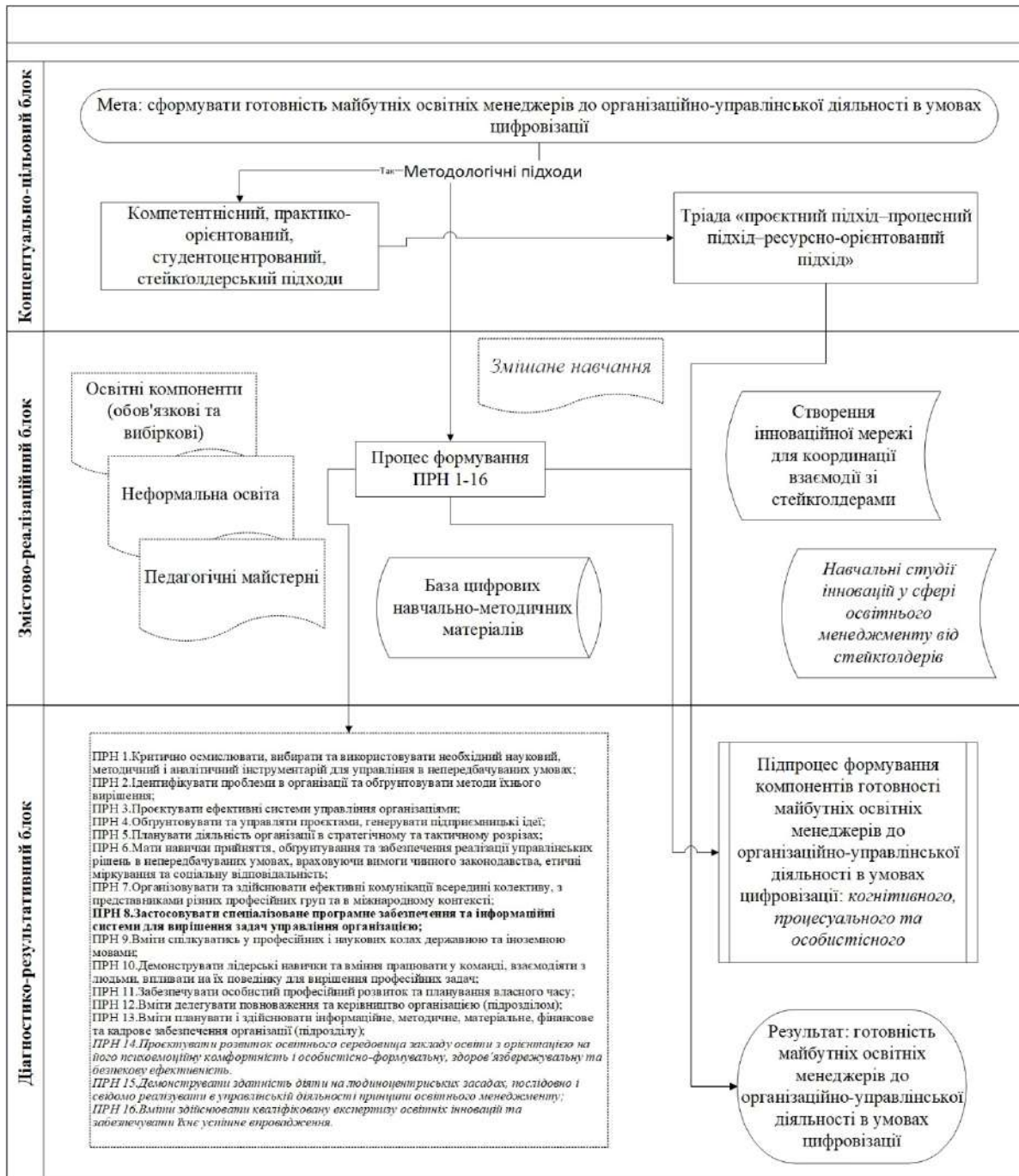


Рис. 1. Концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації

– *упровадження онлайн-освіти для майбутніх освітніх менеджерів*: організація змішаного навчання за допомогою платформ (Zoom, BigBlueButton, Google Classroom, Moodle тощо); проведення вебінарів, онлайн-курсів, інтерактивних занять; розвиток масових відкритих онлайн-курсів (MOOC), які забезпечують доступ до якісної освіти для широкої аудиторії.

– *інтеграція штучного інтелекту та аналітики*: використання AI для персоналізації навчального процесу, адаптація для потреб магістрантів при пошуку ефективних організаційно-управлінських рішень, аналіз перспективних можливостей у контексті академічної доброчесності;

– *цифрові платформи для комунікації*: застосування платформ для організації взаємодії між магістрантами, викладачами та стейкхолдерами; використання електронних журналів, щоденників, чатів, блогів, сайтів і форумів для зручного й оперативного обміну інформацією;

– *гейміфікація навчання майбутніх освітніх менеджерів*: інтеграція ігрових елементів у навчальний процес магістрантів через онлайн-платформи, мобільні додатки, інтернет-сервіси, що стимулюють зацікавленість і мотивацію до вирішення організаційно-управлінських завдань в умовах цифровізації;

– розвиток хмарних технологій для створення банку даних цифрових освітніх ресурсів кафедри: використання хмарних сервісів для зберігання, вільного доступу та спільної роботи з навчальними матеріалами.

Створення інноваційної мережі для координації взаємодії зі стейкхолдерами базовано на основних напрямках інновацій у сфері освітнього менеджменту (Кононець, 2024; Остапенко, Шевченко, 2022; Kononets, Ilchenko, Zhamardiy, Shkola, Broslavska, Kolhan, Padalka, Kolgan, 2021):

1. Використання цифрових технологій в управлінні освітнім процесом:

- упровадження автоматизованих систем управління освітнім процесом (Learning Management Systems, електронні журнали, онлайн-платформи для управління навчальними ресурсами);
- використання штучного інтелекту та аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень;
- розробка мобільних застосунків для комунікації між учасниками освітнього процесу.

2. Педагогіка партнерства в управлінні:

- інтеграція принципів співпраці з усіма стейкхолдерами: педагогами, студентами, роботодавцями, громадами;
- організація спільних проєктів, форумів, круглих столів для узгодження стратегічних цілей і завдань закладу освіти.

3. Інноваційні методи комунікації:

- упровадження технологій зворотного зв'язку, таких як опитування, онлайн-голосування та цифрові платформи для ідей, брейнстормінгів, майндмепінгу, планування проєктів тощо.
- організація вебінарів, віртуальних зустрічей і конференцій для обміну досвідом між освітніми менеджерами та викладачами;
- освітній коворкінг, консалтинг, гостьові заняття, практикуми тощо.

4. Проєктне управління в освіті:

- реалізація тріади «проєктний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід» для розробки та впровадження освітніх проєктів, для планування і реалізації освітніх інновацій.

5. Мережеві технології та інтеграція:

- створення мережевих освітніх платформ для обміну досвідом і ресурсами між закладами освіти різних рівнів;
- формування партнерських альянсів із бізнесом, науковими установами, громадськими організаціями.

6. Управління змінами:

- використання сучасних моделей управління змінами для підтримки персоналу під час трансформаційних процесів у закладі освіти.
- організація тренінгів та семінарів з розвитку цифрової компетентності освітніх менеджерів.

7. Інноваційні підходи до розвитку персоналу:

- проведення програм наставництва та коучингу для викладачів і магістрантів.
- упровадження системи безперервного професійного розвитку на основі онлайн-курсів, вебінарів і неформальної освіти майбутніх освітніх менеджерів.

Застосування інноваційних управлінських технологій дозволяє закладам освіти оперативно реагувати на зміни у середовищі, забезпечувати високу якість освіти, сприяти професійному розвитку педагогів та формувати конкурентоспроможних випускників.

Розробка інноваційної мережі для координації взаємодії зі стейкхолдерами, що передбачає управління процесами та результатами інформаційного й ресурсного обміну між освітнім закладом, який реалізує освітні проєкти, та стейкхолдерами. Це включає впровадження технологічних інновацій для організації комунікацій, ініціювання спільних проєктів, створення команд для їх реалізації та комплексне використання технологій для генерації ідей. Серед таких інновацій наступні:

1) Створення бази освітньо-управлінських кейсів для накопичення, аналізу та систематизації знань і практик успішного освітнього менеджменту, а також розроблення онлайн-курсів для поширення досвіду стейкхолдерів.

2) Проведення інтервізійних і супервізійних зустрічей зі стейкхолдерами на базі закладу освіти, що спрямовані на підтримку освітніх менеджерів і педагогічного колективу.

3) Співпраця освітніх закладів із педагогічними університетами, науковими установами, освітніми громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами.

4) Використання принципів педагогіки партнерства в управлінській та педагогічній діяльності закладу освіти, що передбачає організацію взаємодії на основі партнерських відносин, зокрема, упровадження навчальних студій інновацій у сфері освітнього менеджменту від стейкхолдерів (Гриньова, Кононець, Жданова-Неділько, Павліш, 2024; Кононець, 2024).

Діагностико-результативний блок моделі віддзеркалює результат процесу формування програмних результатів навчання магістрантів освітньої програми Менеджмент (Управління навчальним

закладом), а також результат його підпроцесу – підпроцесу формування компонентів готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації: *когнітивного* (система знань, необхідних для успішної організаційно-управлінської діяльності майбутніх освітніх менеджерів в умовах цифровізації), *процесуального* (уміння і навички застосування системи знань, необхідних для успішної організаційно-управлінської діяльності майбутніх освітніх менеджерів в умовах цифровізації, на практиці) та *особистісного* (особистісні якості, установки й мотивація до поглиблення системи знань, необхідних для успішної організаційно-управлінської діяльності майбутніх освітніх менеджерів в умовах цифровізації).

Висновки. Отже, концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації уміщує такі блоки: концептуально-цільовий, змістово-реалізаційний та діагностико-результативний. *Концептуально-цільовий блок* моделі віддзеркалює мету (сформувати готовність майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації), яка покликана забезпечити системну професійну підготовку майбутніх освітніх менеджерів, орієнтовану на розвиток компетентностей, необхідних для ефективного управління закладом освіти в умовах цифрового середовища. Методологічним інструментарієм досягнення мети є низка підходів: компетентнісний, практико-орієнтований, студентоцентричний, стейкголдський підходи, а також тріада «проектний підхід–процесний підхід–ресурсно-орієнтований підхід». *Змістово-реалізаційний блок* моделі спрямований на ресурсне забезпечення процесу формування програмних результатів навчання магістрантів освітньої програми Менеджмент (Управління навчальним закладом) під час змішаного навчання як ефективного формату організації освітнього процесу в сучасних реаліях: освітні компоненти, неформальна освіта, педагогічні майстерні, створення інноваційної мережі для координації взаємодії зі стейкгольдерами, навчальні студії інновацій у сфері освітнього менеджменту від стейкгольдерів, база цифрових навчально-методичних матеріалів. *Діагностико-результативний блок* моделі відбиває результат процесу формування програмних результатів навчання магістрантів освітньої програми Менеджмент (Управління навчальним закладом), а також результат його підпроцесу – підпроцесу формування компонентів готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації: *когнітивного* (система знань, необхідних для успішної організаційно-управлінської діяльності майбутніх освітніх менеджерів в умовах цифровізації), *процесуального* (уміння і навички застосування системи знань, необхідних для успішної організаційно-управлінської діяльності майбутніх освітніх менеджерів в умовах цифровізації, на практиці) та *особистісного* (особистісні якості, установки й мотивація до поглиблення системи знань, необхідних для успішної організаційно-управлінської діяльності майбутніх освітніх менеджерів в умовах цифровізації).

У підсумку зазначимо, що розроблена концептуальна модель формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, структуру якої складають 3 блоки (концептуально-цільовий, змістово-реалізаційний та діагностико-результативний), сприяє реалізації не лише освітній програмі підготовки магістрантів освітньої програми Менеджмент (Управління навчальним закладом), але й системній організації освітнього процесу в університеті в умовах цифрових трансформацій соціуму й освіти. Водночас, цифровізація освіти відкриває нові можливості для підготовки конкурентоспроможних фахівців, сприяє розвитку інноваційного мислення та забезпечує інтеграцію освітніх систем у глобальний інформаційний простір.

Перспективи подальших досліджень убачаємо у розширенні низки методологічних підходів, визначенні дидактичних і специфічних принципів формування готовності майбутніх освітніх менеджерів до організаційно-управлінської діяльності в умовах цифровізації, організаційно-методичних умов підвищення якості практичної підготовки та співпраці зі стейкгольдерами.

Список використаних джерел

- Гладкова, В. М. (2013). *Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: акмеологічні основи*: монографія. Київ: Освіта України.
- Горішна, О. (2020). Трансформація концепції управління змінами у практиці управління в закладах освіти. В кн. В. П. Кравець, Г. М. Мешко (Ред.), *Актуальні проблеми управління закладом освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі*: колективна монографія (с. 314-336). Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка.
- Гриньова, М., Кононець, Н., Жданова-Неділько, О., Павліш, І. (2024). Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти. *Витоки педагогічної майстерності*, 33, 50-58.
- Гуревич, Р., Коношевський, Л., Коношевський, О., Воєвода, А., Люльчак, С. (2024). Інтеграція штучного інтелекту в сферу освіти: проблеми, виклики, загрози, перспективи. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 72, 170-186.
- Дарманська, І. (2020). Організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*, 17 (2), 125-138.

- Кононець, Н. В. (2021). *Цифровізація освітнього процесу у вищій школі: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки*. Полтава: ПУЕТ.
- Кононець, Н. В. (2024). Напрями забезпечення якості підготовки майбутніх менеджерів у контексті стейкгольдерського підходу: педагогіка партнерства. В кн. М. В. Гриньова (Ред.), *Основні цілі стратегії сталого розвитку: проблеми та перспективи: матеріали I Міжнар. наук.-практ. форуму*, (с. 348-350). Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка.
- Литвин, В. А. (2021). Сучасні аспекти організації неформальної освіти майбутніх педагогів. *Вісник післядипломної освіти*, 17 (46), 63-75.
- Любарець, В. В. (2018). *Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності: теоретичні обґрунтування*: монографія. Суми: П.Ф «Вид-во "Університетська книга"».
- Морзе, Н., Буйницька, О. (Ред.). (2021). *Модернізація освіти в цифровому вимірі*: монографія. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка.
- Остапенко, В. М., Шевченко, Д. О. (2022). Формування взаємодії стейкхолдерів в інноваційній економіці. В кн. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* (с. 80-83). Луцьк: ЛНТУ.
- Чернишова, М. О. (2013). *Формування готовності майбутніх менеджерів організації до дослідницької діяльності: наук.-метод. посіб.* Київ.
- Bodnar, O., Boyko, M., Horishna, O., & Naumchuk, V. (2021). Conceptual essence of change of management models in the educational environment: theory and practice. *Applied Linguistics Research Journal*, 5 (8), 26-35.
- Buinytska, O. (2016). *E-learning Methodology – Implementation and Evaluation: Monograph*. Scientific Editor Eugenia Smyrnova-Trybulska. In *E-education content management* (pp. 451-467). Poland, Studio-Noa for University of Silesia in Katowice.
- Kapiton, A., Kononets, N., Zhamardiy, V., Huz, K., Petrenko, L., Khomenko, A., & Ishchenko, I. (2023). Componentes da competência profissional dos futuros especialistas em tecnologias de informação. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 27, 00, e023069.
- Kononets, N., Ilchenko, O., Zhamardiy, V., Shkola, O., Broslavska, H., Kolhan, O., Padalka, R., & Kolgan, T. (2021). Software tools for creating electronic educational resources in the resource-based learning process. *Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT*, 12 (3), 165-175.

References

- Bodnar, O., Boyko, M., Horishna, O., & Naumchuk, V. (2021). Conceptual essence of change of management models in the educational environment: theory and practice. *Applied Linguistics Research Journal*, 5 (8), 26-35.
- Buinytska, O. (2016). *E-learning Methodology – Implementation and Evaluation: Monograph*. Scientific Editor Eugenia Smyrnova-Trybulska. In *E-education content management* (pp. 451-467). Poland, Studio-Noa for University of Silesia in Katowice.
- Chernyshova, M. O. (2013). *Formuvannya hotovnosti maibutnikh menedzheriv orhanizatsii do doslidnytskoi diialnosti [Formation of readiness of future managers of the organization for research activities]: nauk.-metod. posib.* Kyiv [in Ukrainian].
- Darmanska, I. (2020). Orhanizatsiino-pedahohichni umovy formuvannya upravlinskoj kompetentnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Organizational and pedagogical conditions for the formation of managerial competence of future heads of general secondary education institutions]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Pedahohichni nauky [Collection of scientific works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine. Pedagogical sciences]*, 17 (2), 125-138 [in Ukrainian].
- Hladkova, V. M. (2013). *Profesiine samovdoskonalennia menedzheriv vyshchikh navchalnykh zakladiv: akmeolohichni osnovy [Professional self-improvement of managers of higher educational institutions: acmeological foundations]: monohrafiia.* Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
- Horishna, O. (2020). Transformatsiia kontseptsii upravlinnia zminamy u praktytsi upravlinnia v zakladakh osvity [Transformation of the concept of change management in management practice in educational institutions]. In V. P. Kravets, H. M. Meshko (Eds.), *Aktualni problemy upravlinnia zakladom osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi [Current problems of educational institution management in the context of the strategy of modernization of the educational sector]: kolektyvna monohrafiia* (pp. 314-336). Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka. [in Ukrainian].
- Hrynova, M., Kononets, N., Zhdanova-Nedilko, O., & Pavlish, I. (2024). Suchasni napriamy realizatsii innovatsiinoho upravlinnia zakladamy osvity [Modern directions of implementation of innovative management of educational institutions]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti [Origins of pedagogical skills]*, 33, 50-58 [in Ukrainian].

- Hurevych, R., Konoshevskiy, L., Konoshevskiy, O., Voievoda, A., & Liulchak, S. (2024). Intehratsiia shtuchnoho intelektu v sferu osvity: problemy, vyklyky, zahrozy, perspektyvy [Integration of artificial intelligence in the field of education: problems, challenges, threats, prospects]. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, 72, 170-186 [in Ukrainian].
- Kapiton, A., Kononets, N., Zhamardiy, V., Huz, K., Petrenko, L., Khomenko, A., & Ishchenko, I. (2023). Componentes da competência profissional dos futuros especialistas em tecnologias de informação. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 27, 00, e023069.
- Kononets, N., Ilchenko, O., Zhamardiy, V., Shkola, O., Broslavska, H., Kolhan, O., Padalka, R., & Kolgan, T. (2021). Software tools for creating electronic educational resources in the resource-based learning process. *Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT*, 12 (3), 165-175.
- Kononets, N. V. (2021). *Tsyfrovizatsiia osvithnoho protsesu u vyshchii shkoli [Digitization of the educational process in higher education]: elektronnyi posibnyk dlia samostiinoi roboty mahistriv osvithnoi prohramy «Pedahohika vyshchoi shkoly» haluzi znan 01 osvita/pedahohika spetsialnosti 011 osvithni, pedahohichni nauky*. Poltava: PUET [in Ukrainian].
- Kononets, N. V. (2024). Napriamy zabezpechennia yakosti pidhotovky maibutnikh menedzheriv u konteksti steikholderskoho pidkhodu: pedahohika partnerstva [Directions of ensuring the quality of training of future managers in the context of the stakeholder approach: pedagogy of partnership]. In M. V. Hrynova (Ed.). *Osnovni tsili stratehii staloho rozvytku: problemy ta perspektyvy [The main objectives of the sustainable development strategy: problems and prospects]: materialy I Mizhnarodnoho naukovo-praktychnoho forumu* (pp. 348-350). Poltava: PNPi imeni V.H. Korolenka [in Ukrainian].
- Liubarets, V. V. (2018). *Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv sotsiokulturnoi diialnosti dlia industrii hostynnosti: teoretychni obgruntuvannia [Professional training of future managers of socio-cultural activities for the hospitality industry: theoretical justifications]: monohrafiia*. Sumy: P.F «Vydavnytstvo "Universytetska knyha"» [in Ukrainian].
- Lytvyn, V. A. (2021). Suchasni aspekty orhanizatsii neformalnoi osvity maibutnikh pedahohiv [Modern aspects of the organization of informal education of future teachers]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity [Bulletin of postgraduate education]*, 17 (46), 63-75 [in Ukrainian].
- Morze, N., & Buinytska, O. (Eds.). (2021). *Modernizatsiia osvity v tsyfrovomu vymiri [Modernization of education in the digital dimension]: monohrafiia*. Kyiv: Kyiv. un-t im. B. Hrinchenka [in Ukrainian].
- Ostapenko, V. M., & Shevchenko, D. O. (2022). Formuvannia vzaiemodii steikholderiv v innovatsiinii ekonomitsi [Formation of stakeholder interaction in the innovative economy]. In *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnyimi systemami [Actual problems of management of socio-economic systems]: materialy VIII Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 80-83). Lutsk: LNTU [in Ukrainian].

KONONETS N.

Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

BOIARYNOVA I.

Detached structural unit «Professional pedagogical specialty college of Oleksandr Dovzhenko Hlukhiv National Pedagogical University», Hlukhiv, Ukraine

ISHCHENKO I.

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

CONCEPTUAL MODEL OF FORMING THE READINESS OF FUTURE EDUCATIONAL MANAGERS FOR ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The article presents the developed conceptual model of formation of readiness of future educational managers for organizational and management activities in the conditions of digitalization, the structure of which consists of *conceptual-target, content-realization and diagnostic-results*. It is found that this model contributes not only to the educational program of training undergraduates of the educational program Management (Management of an educational institution), but also to the systematic organization of the educational process at the university in the conditions of digital transformations of society and education.

The *conceptual-target block* of the model reflects the goal (to form the readiness of future educational managers for organizational and managerial activities in the conditions of digitalization), which is designed to provide systematic professional training of future educational managers, focused on the development of competencies necessary for effective management of an educational institution in the conditions of a digital environment. The methodological tools for achieving the goal are a number of approaches: competency-based, practice-oriented, student-centered, stakeholder approaches, as well as the triad "project approach–process approach–resource-oriented approach".

The *content-realization block* of the model is aimed at providing resources for the process of forming program learning outcomes for master's students of the educational program Management (Management of an educational institution) during blended learning as an effective format for organizing the educational process in modern realities: educational components, informal education, pedagogical workshops, creating an innovative network to coordinate interaction with stakeholders, educational studios of innovations in the field of educational management from stakeholders, a database of digital educational and methodological materials.

The *diagnostic-results block* of the model reflects the result of the process of forming program learning outcomes for master's students of the educational program Management (Management of an educational institution), as well as the result of its subprocess - the subprocess of forming the components of the readiness of future educational managers for organizational and managerial activities in the conditions of digitalization: cognitive (a system of knowledge necessary for the successful organizational and managerial activities of future educational managers in the conditions of digitalization), procedural (skills and abilities to apply the system of knowledge necessary for the successful organizational and managerial activities of future educational managers in the conditions of digitalization, in practice) and personal (personal qualities, attitudes and motivation to deepen the system of knowledge necessary for the successful organizational and managerial activities of future educational managers in the conditions of digitalization).

In conclusion, we note that the developed conceptual model of the formation of the readiness of future educational managers for organizational and managerial activities in the conditions of digitalization, the structure of which consists of 3 blocks (*conceptual-target, content-realization and diagnostic-results*), contributes not only to the implementation of the educational program for the training of master's students of the educational program Management (Management of an educational institution), but also to the systemic organization of the educational process at the university in the conditions of digital transformations of society and education. At the same time, the digitalization of education opens up new opportunities for the training of competitive specialists, promotes the development of innovative thinking and ensures the integration of educational systems into the global information space.

Key words: *educational management, project approach, process approach, resource-oriented approach, stakeholder approach, model, readiness, organizational and managerial activities, future educational manager, digitalization.*

Стаття надійшла до редакції 20.09.2024 р.

УДК 615.85:373.3

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2024.34.318058](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2024.34.318058)

ВАЛЕНТИНА КОРЕНІВСЬКА

Бобринська загальноосвітня школа I-III ступенів Роменського району Сумської області

НІНА АТАМАНЧУК

ORCID: 0000-0002-8332-075X

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ЗАСТОСУВАННЯ АРТ-ТЕРАПІЇ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ СУЧАСНОЇ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ

Статтю присвячено вивченню особливостей арт-терапевтичної роботи з молодшими школярами. Розкрито зміст і суть поняття «арт-терапія», визначено її можливості. Описано арт-терапевтичні техніки для дітей молодшого шкільного віку. Визначено, що характер арт-терапії може об'єднувати потенціал мистецтва, педагогіки і психології, повною мірою відбиває тенденцію до інтеграції знань, властивий сучасній гуманітарній науці, що може стати продуктивним у справі модернізації підготовки вчителя початкової школи. Людським керує творча сила, що дозволяє їм розпоряджатися власним життям, бути архітектором свого життя. Звернення до потужного потенціалу мистецтва сприяє більш гуманним відносинам у соціумі. Саме тому, використання засобів арт-терапії в освітньому процесі сучасної початкової школи – це можливість саморозкриття дитини через художню творчість.

Ключові слова: *арт-терапія, мистецтво, учитель, шестилітній першокласник, сучасна початкова школа.*

Постановка проблеми. Перед батьками і педагогами сьогодні загострилися питання як успішності, так і здоров'я дітей. Особливого значення вони набувають для здобувачів освіти молодшого шкільного віку. Не секрет, що не всі діти, особливо шестилітки, приходять до школи фізично і психологічно не готовими.