

DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2021.27.247048>  
УДК 796.062:37.091.12:005.336.5

**ТАМАРА ДЕНИСОВЕЦЬ**

ORCID: 0000-0002-4927-6783

**ОЛЬГА КВАК**

ORCID: 0000-0002-3787-3433

**НІНА ПИВОВАР**

ORCID: 0000-0002-7047-782X

Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка

## **КОЛЕКТИВНЕ ТА ІНДИВІДУАЛЬНЕ В АСПЕКТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ МАЙСТЕРНОСТІ КЕРІВНИКА СПОРТИВНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

У статті аналізується як самі явища інноваційного сприйняття дійсності сучасним керівником, його інноваційного мислення, так і ті виклики, що зумовлюють їхню актуальність. Основні завдання, що їх ставлять перед керівником закладу освіти реалії пострадянського простору, розглядаються з позицій соціальних, освітніх, культурологічних у контексті переходу до ринкових форм господарювання.

Метою статті визначено розкриття сучасних вимог до професійної майстерності керівника закладу освіти (зокрема, спортивного), як людини з інноваційним мисленням, здатної відшукати оптимальний баланс між колективним та індивідуальним.

**Ключові слова:** спортивна діяльність; спортивний заклад освіти; підготовка фахівців спортивної галузі; управління спортивним закладом освіти; управлінська майстерність

**Актуальність теми.** Змінність умов, у яких нині провадиться освітня діяльність в Україні, та нові виклики, що їх ставлять перед освітянською спільнотою європейські і світові інтеграційні процеси, актуалізують такі завдання, як оптимізація кадрового забезпечення навчальних закладів загалом та створення і впровадження багаторівневої системи підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів й органів управління освітою, забезпечення їхньої підготовки до інноваційної діяльності та роботи в ринкових умовах. Організація для керівників загальноосвітніх та інших навчальних закладів короткострокових курсів, семінарів, конференцій з питань законодавства про освіту, зміст середньої освіти, впровадження особистісно-орієнтованих технологій навчання, зокрема (*Про затвердження Положення...*; *Програма «Вчитель»*), – все це гостро на часі, оскільки неможливо мати справді творчий, інноваційно налагоджений педагогічний колектив, що давав би високі освітні результати, під керівництвом ретроградного керівника.

Тому **мета** нашої статті – розкрити сучасні вимоги до професійної майстерності керівника закладу освіти (зокрема, спортивного), як людини з інноваційним мисленням, здатної відшукати оптимальний баланс між колективним та індивідуальним.

**Виклад основного матеріалу.** Перехід на ринковий спосіб розвитку соціуму, тобто на засади капіталізму, не передбачає орієнтацію розвою творчого процесу перш за все і виключно колективним шляхом, як на те свого часу націлювали ідеологи комунізму. Але нині ще дуже важко формувати свідомість керівника у руслі розуміння необхідності певної рівноваги обох важливих ролей соціальної ініціативи: колективного та індивідуального. Адже, як вважає голова Міжнародної асоціації соціологів Пйотр Штопка, вимагає дуже пильної уваги сучасний „...стан колективного та індивідуального, що складається в умовах корінних змін суспільних засад” (Штопка). Саме через це Штопка, відомий учений зі світовим ім'ям увів до соціології термін «культурної травми» (Штопка): таким для великих груп соціуму є наслідок значущих соціальних змін, що ведуть і до корінних змін умов життя тих груп.

У якості прикладу особливо хворобливого стану колективної та індивідуальної свідомості Штопка наводить перебудовчий стан країн тодішнього соціалістичного табору. Люди, що мали інноваційне мислення, сприйняли такі системні зміни як незворотні, а тому для пом'якшення наслідків культурної травми активно пішли на кардинальні зміни свого становища у новій системі. І, як пише той же Штопка, наприкінці 80-х у країнах колишнього соцтабору, «коли новий капіталістичний ринок увів конкуренцію, індивідуалізм та різку диференціацію досягнень...», населення побачило «...накопичення економічного капіталу, соціального капіталу, міжособистічних ресурсів як трампліну для початку кар'єри або підйому рівня життя; нарешті – справжній бум освіти» (Штопка).

Ці історичні процеси розвиваються й сьогодні, при тому групи населення, «..що успішно адаптуються і прийняли демократичну, капіталістичну культуру, звертаються до ідей індивідуальної свободи, прагматизму, ефективності й процвітання...»; ті, котрі успішні в нових умовах посткомуністичного періоду, готові й здатні використовувати нові можливості, тлумачать те, що відбувається, як «модернізацію» (Штопка). Однією із чітких рис такої модернізації сучасна соціологія розглядає закінчення епохи нівелювання особистості, індивідуального та, водночас, невинуватого на тому фоні надто велике піднесення ролі колективного.

Нині творча особистість, що має різко відмінні від так званого «широкого загалу» когнітивні та діяльні риси (і в яких має величезну потребу суспільство), – справді на вагу золота. Це стосується і закладів освіти. А тому потрібно управляти формуванням майстерності керівників – перш за все, керівників освітніх закладів, аби вони апріорі ставали здатними розуміти роль рівноваги індивідуального та колективного в процесі спрямування розвитку педколективів, а їхніх членів – відповідно – до розуміння того ж при навчанні та вихованні учнів.

З цього приводу актуальною є така сентенція: можна й потрібно не лишень говорити про наміри капіталізації наукових знань (нині це є професійною вимогою) кожним менеджером в освіті (а саме таким, перш за все вже має бути кожен керівник освітнього закладу в пострадянській Україні), але й запроваджувати те у повсякденне життя. Інноваційні стратегії – вимога часу. А стратегом номер один у педколективі має бути керівник.

Що саме, перш за все, має бути сформовано у його свідомості для успішної діяльності колективу в цілому в новому соціумі? Як уже відомо стосовно багатьох успішних будь-яких колективів загалом і педколективів зокрема, успішно адаптуються для роботи в нових умовах ті з них, хто звернувся не лише до ідей ефективності-прагматизму, але й до ідей індивідуальної свободи, яку вони чітко розуміють як модернізацію у всьому.

Управлінська культура загалом річ складна, управління педагогічними колективами – ще складніша, особливо з огляду на те, що вони, як правило, переважною більшістю жіночі, а значить, схильні до потужної емоційності, що, з одного боку, ускладнює роботу, з іншого – може зробити її більш адаптованою до високої напруги творчого потенціалу кожного.

Саме слово «культура» (лат. Cultura) має кілька розумінь, у тому числі й такі, як «обробіток», «поклоніння». І саме ці два його значення у контексті нашого дослідження особливо цікаві, оскільки маємо на увазі „обробіток” як вирощування нових – індивідуальних! – якостей педагогів та керівників педагогів, а „поклоніння” – як високу повагу саме до індивідуальної творчості у педпрактиці. Тому культура управлінця закладів освіти повинна мати творчий характер, котрий перш за все дозволяє розвивати й творчі якості особистостей підлеглих, мотиви до індивідуальної творчості й ціннісні орієнтації на неї ж.

Такі якості покликані розвивати метод вирішення навчально-професійних конкретних ситуацій та ситуативних ігор, самоосвіти, саморозвитку.

Через вирішення навчально-професійних ситуацій у системі безперервної освіти у керівника розвиваються не лише класично-фундаментальні інтелектуально-логічні, але й евристично-інтелектуальні риси, що особливо цікаво нам у плані адаптації щодо нових підходів у напрямку модернізованого освітнього процесу в умовах капіталізації суспільства. Застосування методу конкретних ситуацій та ділових ігор також розвиває у керівника освітнього закладу гнучкість аналітичного й синтетичного мислень одночасно; здатність приймати рішення в умовах, що безперервно, іноді карколомно швидко змінюються; творчий підхід у прийнятті управлінських рішень щодо буквально кожної індивідуальності (тим більш – яскраво вираженої творчо, «незручної для всіх», як формулювали раніше, для надто усталеного соціуму) у колективі та її знання і вміння в цілому.

Тому нині стало таким актуальним так зване «навчання упродовж життя». Спонування керівника освітнього закладу до самоосвіти – то також є важливий момент управління ним щодо його формування у здатності розуміти різні за сутністю ролі колективного та індивідуального у процесі розвою суспільства, але разом з тим і усвідомлення ролі двоєдиної, що є зверхнім для успіху нашого соціуму в змаганнях країн глобалізованого світу, проте й одночасно такого, котрий поцінує найрізноманітніші нації та їхні самобутні концепції розвитку.

У цьому сенсі склад самоосвіти – не лише вчасне читання відомчих інструкцій, наказів, методичних посібників тощо, навіть не лише науково-популярної, художньої літератури для педагогів (і не тільки), але й такої, що є надбанням сучасної економічної, соціологічної думки, оскільки кожен керівник, у тому числі й закладів освіти, як загальноосвітніх, так і спортивних, неминує є менеджером, а будь-який менеджер має бути націленим не просто на сумлінне виконання роботи, але на її кінцевий результат, тобто на справжнє й очевидне досягнення професійної діяльності.

Звичайно, й досі щоденна, безперервна освіта не є масовою, на жаль, як це було, приміром, у 20 – 30 чи 50 – 80 рр. XX ст. «Професійний розвиток, – вважають деякі сучасні вчені, – це немасове і навіть нетипове явище, тому що не всі володіють якостями, котрі необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто їх має, а головними з них є: внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів та мотивація на свою, яскраву, індивідуальність; здатність до саморозвитку; розуміння змісту та методичних основ саморозвитку... Не може бути саморозвитку без прагнення виконувати свої службові функції ефективно і якісно. Формування мотивів та зміна структурів мотивації професійної

діяльності – процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у керівника вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність такої мотивації – одна з головних якостей менеджера, здатного самостійно робити кар'єру й досягти успіхів у процесі перетворень. І це одна із якостей яскравої індивідуальності менеджера. Отож, управління формуванням індивідуального стилю керівництва відбувається у процесі становлення менеджера освітнього закладу» (Ягула).

Але чому у вищевказаних десятиліттях самоосвіта була масовим явищем? Бо нею займалися на державному рівні? Частково – так. Але з примусу, навіть державного, таких успіхів досягти неможливо. Справа – в тих кардинальних змінах, котрих зазнало наше суспільство після оновлення на початку ХХ ст. А оновленнями кожен соціум займається періодично. І соціальні групи, які в результаті того зазнали певного приниження, або й «виштовхування» із набутого вже ними статусу, із усіх сил – фізичних, моральних, духовних – намагаються здобути абсолютно новий (приміром, із селян, робітників – у вчителі, чи навіть у вчені) або повернути попередній, що вдається, до речі, дуже рідко, як вважає соціологом П. Штопка (Штопка).

Сьогодні і в нашому, посттоталітарному соціумі, коли за три десятиліття його перетворень уже досягнута певна стабільність за результатами розвитку у напрямках соціальних, економічних, моральних, духовних змін, коли так звана «культурна травма» від чергової різкої заміни суспільного ладу на протилежний частково загоїлася і з'явилися й розвиваються тим же чином нові покоління, цілком можлива масштабна самоосвіта у кожній соціальній групі, а щонайбільше такі явища мають розгорнутися у нашій, величезній соціальній групі педагогів: тим більше, що до цього спонукає розбудова Нової української школи. І вже цілком можливо, що коли питаннями формування певних якостей керівників закладів освіти займатися цілеспрямовано, маючи як міцне підґрунтя до того відповідні закони та програми держави, здобутки науковців, реально досягти значно більших кінцевих результатів, аніж спонтанне отримання суспільством одного-двох педагогів-самородків (у щонайрашому випадку – кількох).

Такою роботою займається система післядипломної освіти, уся наша система підвищення кваліфікації. Але чи ставить вона перед усіма нами саме і таке завдання, а якщо ставить, то як? У Наказі Міністерства освіти і науки України № 538 від 17.11.2000 зі змінами, внесеними відповідним Наказом від 31.07.2009 (*Про затвердження Положення...*) «Про затвердження Положення про республіканський (Автономної республіки Крим), обласні та Київський і Севастопольський міські інститути післядипломної педагогічної освіти» у розділі 2, п. 2.2 «Завдання, права та обов'язки інституту» читаємо: «Основними завданнями інституту є: ...впровадження модульної системи навчання з урахуванням індивідуальних потреб і можливостей кожної особистості», а у розділі 7 «Права та обов'язки учасників навчально-виховного процесу», п. 7.3, зазначено: «Учасники навчально-виховного процесу мають право... визначати *вибірково* навчальні дисципліни (модулі), що передбачені навчальними програмами або програмами освітньої діяльності курсів підвищення кваліфікації, навчальними та навчально-тематичними планами, брати участь у формуванні *індивідуального* плану перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації; ...виконувати атестаційну роботу за темою, що відрізняється від рекомендованих». Завдяки такому визнанню важливості індивідуального (а не лише колективного, як раніше, за тоталітарного суспільства, котре на чільне місце життя соціуму ставило виключно колективну працю) законними та підзаконними державними актами, що мають велику юридичну силу, природно вважати: суспільна несприйнятливості усього незвичного, нестандартного, тобто усього того, що виходить за ustalені стандарти, нарешті буде подолано, хоча не остаточно, оскільки розвиток будь-якого соціуму йде, як відомо, нелійно – спіралью.

Окрім цього, можна з більшою впевненістю очікувати від таким чином навчених керівників освітніх закладів, що вони, у свою чергу, будуть надавати значно більшої індивідуальної свободи у педагогічній *новаторській* праці рядовим педагогам, які – у свою чергу – формуватимуть вже у своїх підопічних любов до експерименту, соціальної незашореності, виховуватимуть не лише пристрасність до улюбленої роботи, але й впевненість у власних силах щодо можливого виходу зі свого ustalеного місця в ustalеній, «своєї» соціальній групі, коли в тому настане нагальна потреба. Таким міцним ланцюжком (планово без «слабкої ланки») нового типу впевненості у завтрашньому дні мають передаватися відповідні знання щодо поступального розвитку соціуму та вміння шанувати власну індивідуальність, аби суспільство в цілому жило й процвітало, будучи відкритим до великих змін, гнучким на неминучих зламах історичного процесу.

Усім керівникам освітніх закладів необхідно прищепити інтерес до інновацій, оскільки це все глибше увиходить до поняття культури керівника. «Управлінську культуру слід розглядати як певний ступінь особистісного розвитку... його устремління до безперервного самовдосконалення» (Джаджа). Але хто вчитиме тих, хто буде вчити вчителів?.. Питання несакраментальне – життєве. Психологія та соціологія, як одна, так і інша, пропагують демократичний стиль навчання тих, хто буде вчити вчителів. Адже саме для цього стилю не притаманні авторитарні одноосібні рішення, жорсткий тотальний контроль із погрозами покарання, відсутність інтересу до працівника як до суто індивідуальної особистості. Не притаманні для нього і риси управління лібералами: коли пасивний, нейтральний стиль, з одного боку, дає можливість кожному висловити свою думку, а з іншого – колектив, як і його керівник, і не інтегрують почуте від індивідуумів, і не скеровують його в одне колективне русло дій, в результаті ні індивідуальне творче начало, ні колективне просто не спрацьовують.

Як же по-суперсучасному управляти формуванням демократичного, найбільш ефективного стилю роботи керівника освітнього закладу, так, щоб управлінські рішення приймалися на основі всебічного обговорення проблем, враховували думки та творчі ініціативи співробітників, а сам керівник виявляв нефальшивий інтерес до індивідуальності кожного члена колективу, маючи на увазі формування його в результаті, як високоефективного? Практика Заходу демонструє нам великі загальні надбання у цьому плані, котрі ми можемо легко екстраполювати на царину української педагогіки для НУШ.

Так, було оприлюднено масштабне дослідження цікавої у цьому плані компанії McKinsey (міжнародна, консалтингова, спеціалізується на вирішенні завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням, в якості консультанта співробітничася з найкрупнішими світовими компаніями, державними закладами та некомерційними організаціями (кількість співробітників – 27000 – 2018 р., річний оборот \$ 10 + млрд., – 2018 р.). Як повідомляє „Вісник McKinsey” (Хенфілд-Джонс), компанія сформулювала принципи створення ефективних систем підготовки нової зміни керівників, вказуючи на те, що «талановитих управлінців можна, звичайно, запросити зі сторони, але щонайуспішніші компанії мають за краще вирощувати їх самі. У той же час навіть у високорозвинутих країнах у більшості компаній ще й досі не створено адекватних механізмів, котрі дозволяють виявити, навчити, і просунути кар'єрними щаблями найталановитіших менеджерів та вчасно відсіяти посередніх». У більшості компаній не готують нову зміну керівників, і для того немає ефективних механізмів. Експерти McKinsey провели дослідження: опитали 6 тисяч управлінців 50-ти найкрупніших корпорацій США, і тільки 3% вважали, що в їхніх компаніях таланти отримують підтримку та швидко роблять кар'єри, решта ж заявили: у них система підготовки керівників: ротация кадрів, тренінги, підвищення кваліфікації, наставництво «дуже далеке од ідеалу». Так, в одних із них переконані: якщо людина талановита – вона сама проб'є собі шлях нагору, в інших – обдарованих управлінців можна купити, і шукають їх в таких компаніях, як General Electric – відомій кузні кадрів. Але гарний управлінський ресурс завжди й повсюди обмежений, і стратегія розвитку, що тримається лишень на «полюванні на мізки», стає надто дорогою та ризикованою. Окрім того, запрошуючи старших менеджерів зі сторони, компанія мимоволі приносить у жертву культурну згуртованість і корпоративний дух. І ще – туди, де не поцінують свої таланти, не створюють їм умови розвитку, навряд чи підуть гідні люди зі сторони.

Але ось що пропонує у цьому плані McKinsey: розвивайте свої власні таланти в процесі роботи. І враховуйте: постійна взаємодія компанії з управлінськими кадрами, тренування їх, як спортсменів, навчання і закріплення наставників не дадуть ефекту без самостійної індивідуальної роботи, а такий досвід можна отримати тільки на відповідній керівній посаді. Вона має бути (бажано, в організаціях з якомога більшою децентралізацією) з широким колом повноважень та відповідальності, робота – різноманітна.

Люди з високим потенціалом повинні час од часу переходити на іншу посаду; посідаючи її, керівник повинен братися за нові завдання, навчаючись ремеслу як у висококваліфікованих колег, так і у старших за посадою.

Спираючись саме на досвід роботи для майбутнього успішного керівника, McKinsey також пропонує 5 основних принципів для його становлення:

- 1) надайте можливість розвиватися;
- 2) виявляйте найталановитіших;
- 3) призначайте талановитих на різні посади;
- 4) не призначайте керівником кращого з кращих, а бажано того, у кого є більший потенціал до професійного зросту;
- 5) видаліть із керівних посад посередні особистості.

Насамкінець усіх рекомендацій автор статті Хелен Хендфілд-Джонс резюмує так: «Як виходять видатні керівники – не знає ніхто (!), та якби компанії, в котрих розуміють, яку цінність має практичний досвід для розвитку талантів, наважилися робити все «за наукою», у них різко би прискорився процес «дозрівання» топ-менеджерів. І тут ніяких особливих секретів немає. Треба лишень, аби вище керівництво компанії взяло під опіку найздібніших підлеглих, маючи на увазі, що саме вони колись і будуть керувати цією самою компанією» (Хенфілд-Джонс).

**Висновки і напрями подальших досліджень.** Підсумовуючи сказане, слід відзначити: правильна підготовка управлінських кадрів у педагогіці має на увазі як свій кінцевий продукт індивідуально сильних дітей, здатних продуктивно трудитися у колективах, а не сіру масу. Томж керівник закладу освіти (і закладу освіти спортивного – в першу чергу) повинен уміти відокремлювати інтереси індивідуальні та колективні, співвідносити їх, обираючи ефективну стратегію виховання молоді як членів нового суспільства, його авангард і носіїв демократичних соціальних поглядів.

#### **Список використаних джерел**

Джаджа, С. Є. *Засоби формування управлінської культури керівників освітніх закладів*. Взято з <https://www.dissercat.com/content/sredstva-formirovaniya-upravlencheskoi-kultury-rukovoditelei-obrazovatelnykh-uchrezhdenii>

- Макарук, Ігор. *Директор школи майбутнього*. Взято з <http://firtka.if.ua/blog/view/direktor-skoli-majbutnogo-200976>
- Менеджмент*. Взято з [https://pidruchniki.com/18271207/menedzhment/stil\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/18271207/menedzhment/stil_upravlinnya)
- Про затвердження Положення про республіканський (Автономної Республіки Крим), обласні та Київський і Севастопольський міські інститути післядипломної педагогічної освіти*. Наказ Міністерства освіти. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0651-01>
- Програма «Вчитель»*. Взято з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2002-п>
- Хенфілд-Джонс, Хелен (Helen Handfield-Jones). *Вісник McKinsey*. Взято з <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-vyhrashhivat-rukovoditelej>
- Штопмка, Пйотр. *Соціологія. Аналіз сучасного суспільства*. Взято з <https://socioline.ru/book/petr-shtompka-sociologiya-analiz-sovremennogo-obshchestva>
- Штопмка, Пйотр. *Культурна травма в посткомуністичному суспільстві*. Взято з <https://www.twirpx.com/file/636054/>
- Ягула, І. Д. *Розвиток професійних якостей керівника загальноосвітнього навчального закладу*. Взято з [http://ru.osvita.ua/school/lessons\\_summary/administration/45379/](http://ru.osvita.ua/school/lessons_summary/administration/45379/)

### References

- Dzhadzha, S. Ye. *Zasoby formuvannya upravlinskoj kultury kerivnykiv osvitnikh zakladiv [Means of forming the management culture of heads of educational institutions]*. Retrieved from <https://www.dissercat.com/content/sredstva-formirovaniya-upravlencheskoi-kultury-rukovoditelei-obrazovatelnykh-uchrezhdenii> [in Ukrainian].
- Khenfield-Dzhons, Khelen (Helen Handfield-Jones). *Visnyk McKinsey [McKinsey Bulletin]*. Retrieved from <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/kak-vyhrashhivat-rukovoditelej> [in Ukrainian].
- Makaruk, Ihor. *Dyректор shkoly maibutnoho [Director of the school of the future]*. Retrieved from <http://firtka.if.ua/blog/view/direktor-skoli-majbutnogo-200976> [in Ukrainian].
- Menedzhment [Management]*. Retrieved from [https://pidruchniki.com/18271207/menedzhment/stil\\_upravlinnya](https://pidruchniki.com/18271207/menedzhment/stil_upravlinnya) [in Ukrainian].
- Pro zatverdzhennia Polozhennia pro respublikanskyi (Avtonomnoi Respubliky Krym), oblasni ta Kyivskyi i Sevastopolskyi miski instytuty pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity [On approval of the Regulations of the Republican (Autonomous Republic of Crimea), regional and Kyiv and Sevastopol city institutes of postgraduate pedagogical education]*. Nakaz Ministerstva osvity. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0651-01> [in Ukrainian].
- Prohrama «Vchytel» [Teacher Program]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/379-2002-p> [in Ukrainian].
- Shtompka, Piotr. *Sotsiologhiia. Analiz suchasnoho suspilstva [Sociology. Analysis of modern society]*. Retrieved from <https://socioline.ru/book/petr-shtompka-sociologiya-analiz-sovremennogo-obshchestva> [in Ukrainian].
- Shtompka, Piotr. *Kulturna travma v postkomunistychnomu suspilstvi [Cultural trauma in a post-communist society]*. Retrieved from <https://www.twirpx.com/file/636054/> [in Ukrainian].
- Yahula, I. D. *Rozvytok profesiinykh yakosteï kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Development of professional qualities of the head of a general educational institution]*. Retrieved from [http://ru.osvita.ua/school/lessons\\_summary/administration/45379/](http://ru.osvita.ua/school/lessons_summary/administration/45379/) [in Ukrainian].

DENISOVETS T.

KVAK O.

PIVOVAR N.

Poltava V. G. Korolenko national pedagogical University, Ukraine

### COLLECTIVE AND INDIVIDUAL ASPECTS OF THE INNOVATIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE SKILLS OF THE MANAGER OF THE SPORTS INSTITUTION

The article analyzes both the phenomena of innovative perception of reality by a modern leader, his innovative thinking, and the challenges that determine their relevance. The main tasks set before the head of the educational institution of the realities of the post-Soviet space are considered from the standpoint of social, educational, cultural in the context of the transition to market forms of management.

The aim of the article is to reveal the modern requirements for the professional skills of the head of an educational institution (in particular, sports), as a person with innovative thinking, able to find the optimal balance between collective and individual.

It is noted that the correct training of managerial staff in pedagogy means as its end product of individually strong children who are able to work productively in teams, rather than the gray mass. Therefore, the head of the educational institution (and sports education institution – in the first place) must be able to separate individual and collective

interests, balance them, choosing an effective strategy for educating young people as members of a new society, its vanguard and democratic social views.

**Key words:** *sports activity; sports educational institution; training of sports industry specialists; management of a sports educational institution; managerial skills*

Стаття надійшла до редакції 03.04. 2021 р.

DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2021.27.247049>  
УДК 37.091.12:373:376-056.26(477)

**ТАМІЛА ДЖАМАН**

ORCID ID 0000-0003-2257-0875

Рівненський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти

### **ІСТОРИОГРАФІЯ РОЗВИТКУ НЕПЕРЕРВНОЇ ПІДГОТОВКИ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ ДО РОБОТИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ В УКРАЇНІ (КІНЕЦЬ ХХ – ПОЧАТОК ХХІ СТ.)**

---

У статті проаналізовано погляди науковців щодо означеної проблеми дослідження. Зазначено, що досліджувана нами проблема розвитку неперервної підготовки вчителів початкової школи до роботи в умовах інклюзивного навчання становить певну хронологічну послідовність трансформацій різноманітних візій. На основі аналізу в історіографічному вимірі опрацьовані джерела узагальнено у дві групи: неперервна підготовка вчителів в Україні з кінця ХХ ст. до теперішнього часу; історія інклюзивного навчання в Україні з кінця ХХ ст. до теперішнього часу.

**Ключові слова:** *джерело, педагогічна історіографія, трансформація ідей, розвиток, неперервна підготовка вчителів, історія інклюзивного навчання*

**Постановка проблеми.** Задля дослідження проблеми розвитку неперервної підготовки вчителів початкової школи до роботи в умовах інклюзивного навчання, наукового обґрунтування практичних шляхів її вирішення нами було взято до уваги напрацьовані й оприлюднені в означеному напрямі джерела. Досліджувана нами проблема розвитку неперервної підготовки вчителів початкової школи до роботи в умовах інклюзивного навчання становить певну хронологічну послідовність трансформацій різноманітних візій та є дотичною до сфери науково-педагогічного пошуку. Еволюція поглядів щодо неперервної підготовки вчителя початкової школи до роботи в умовах інклюзивного навчання в історичному ракурсі становить науковий інтерес та визначає сьогоденні розуміння діяльності вчителя в інклюзивному освітньому середовищі.

**Аналіз досліджень.** При здійсненні історіографії нашого дослідження нами враховано бачення Голубничої Л.О. щодо важливості джерел, у яких відображено рецепцію науковців на досліджувану проблему (Голубнича, 2012, с. 33), Березівської Л.Д. щодо впливу педагогічної історіографії на «розвиток освіти, педагогічної науки та інших галузей, що розширюють кордони історії освіти, педагогіки (Березівська, 2021, с. 11), Сухомлинської О.В. щодо необхідності «оновлення методологічних засад наукових пошуків, сучасного реформування підходів до репрезентації історії української педагогіки» (Сухомлинська, 2003), Дічек Н.П. щодо доцільності представлення напрацьовань історіографії у хронологічній послідовності задля адекватнішої інтерпретації досліджуваного феномена й актуалізації ідеї багатовимірності соціокультурного процесу, виявлення поліцентризму педагогічного процесу (Дічек, 2015, с. 65).

Аналізуючи наукові дослідження з даної проблеми, ми опиралися на положення, викладені в працях О. Адаменко, Л. Березівської, Т. Бондар, К. Васильєва, А. Вербенець, Т. Гавриленко, М. Головка, Л. Голубничої, Н. Гулана, Н. Дічек, Т. Дороніної, С.Павленко, О. Петренко, Є. Пліско, Н. Сейко, О. Сухомлинської, С. Шмідт., інших вчених педагогів.

**Мета статті** – на основі аналізу праць науковців проаналізувати історіографію розвитку неперервної підготовки вчителів початкової школи до роботи в умовах інклюзивного навчання в Україні кінця ХХ – початку ХХІ ст. та сформулювати основні завдання історіографії досліджуваної нами проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** Аналізуючи історіографію досліджуваної нами проблеми, ми взяли до уваги позиції Л. Голубничої щодо методики історіографічного пошуку та обрали для свого дослідження компаративно-історичний й історико-ситуаційний методи історико-педагогічного пізнання, наукові візії