

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Формування науково-методичної компетентності майбутніх  
менеджерів сфери освіти (на прикладі ХГПА)»  
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач освіти 2 курсу,  
групи ЗУЗПО-24мг  
спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Андрій МІРОШНІЧЕНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Валентина БУРБИГА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Олег ЛИТВИН  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

В.о. завідувачки кафедри \_\_\_\_\_ / Наталія БРЮХАНОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ / Влада МАРКОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ / Валентина БУРБИГА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри**

д. пед. н., проф.

Наталія БРІУХАНОВА

\_\_\_\_\_  
(підпис)

«\_\_»\_\_\_\_\_2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**

**другого (магістерського) рівня вищої освіти**

здобувачу Андрію МІРОШНІЧЕНКУ

1. Тема: «Формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти (на прикладі ХГПА)» затверджена наказом по академії № від «\_\_» жовтня 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору, Національна рамка класифікацій, Класифікатор професій, Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» Теоретичною основою дослідження є: педагогічні та психологічні аспекти професійної підготовки майбутнього фахівця (І. Бех, С. Вітвицька, О. Дубасенюк, Г. Костюк, Н. Кузьміна та ін.); теоретичні положення професійної підготовки майбутніх менеджерів (В. Горланчук, І. Дараховський, П. Друкер, В. Зобов та ін.); теорія і практика підготовки до управлінської діяльності (І. Драч, О. Ельбрехт, О. Набока, Е. Печерська та ін.). Положення про механізми та сутність компетентнісного підходу висвітлені у доробках таких вчених, як: І. Бех, Л. Ващенко, О. Матвієнко, О. Овчарук. Дослідженням компетентнісного підходу у вищій освіті займались О. Биковська, В. Бобрицька, Л. Вікторова, І. Волощук, І. Драч, В. Лунячек, О. Малихін, Н. Побірченко, Г. Сазоненко, О. Семенов та інші.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні основи формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти Розділ 2. Аналіз стану формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради Розділ 3. Модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 2 рис., 1 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

**Керівник:**

Валентина  
БУРБИГА  
(підпис)

**Завдання прийняв до виконання:**

Андрій  
МІРОШНІЧЕ  
НКО  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	2025	

**Здобувач**

Андрій  
МІРОШНІЧЕНКО  
(підпис)

**Нормоконтроль:**

Влада  
МАРКОВА \_\_\_\_\_  
(підпис)

## РЕФЕРАТ

Робота містить: 125 с., 2 рис., 1 табл., 135 джерел.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти. (на прикладі ХГПА).

**Об'єкт дослідження:** професійна підготовка майбутніх менеджерів сфери освіти у закладі вищої освіти.

**Предмет дослідження:** модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

### **Основні задачі дослідження:**

1. Узагальнити та проаналізувати актуальні проблеми психолого-педагогічної теорії та практики з формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

2. Охарактеризувати структурні компоненти науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

3. Проаналізувати стан сформованості науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в ХГПА

4. Розробити модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

Методи дослідження: теоретичні, емпіричні, статистичні.

**Наукова новизна дослідження** уточнено зміст поняття «науково-методична компетентність», обґрунтовано педагогічну модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в процесі професійної підготовки.

**Теоретичне значення** полягає у визначенні структурних компонентів процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

**Практичне значення** полягає у тому, що розроблено та проаналізовано педагогічну модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в практиці Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

*Ключові слова:* науково-методична компетентність, професійна компетентність, управлінська компетентність, організація, управління, модель формування науково-методичної компетентності, майбутні менеджери сфери освіти.

## ABSTRACT

The work contains: 125 pages, 2 figures, 1 table, 135 sources.

**The purpose of the study** is to theoretically substantiate the model of formation of scientific and methodological competence of future managers in the field of education. (on the example of the Kharkiv Humanitarian and Pedagogical Academy Communal Institution of the Kharkiv Regional Council).

**Object of research:** professional training of future managers in the field of education in a higher education institution.

**The subject of the study:** a model of the formation of scientific and methodological competence of future managers in the field of education.

**The main tasks of the research:**

1. Summarize and analyze current problems of psychological and pedagogical theory and practice in the formation of scientific and methodological competence of future managers in the field of education.

2. To characterize the structural components of the scientific and methodological competence of future managers in the field of education.

3. To analyze the state of formation of scientific and methodological competence of future managers in the field of education in the Communal Institution "Kharkiv Humanitarian and Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council

4. Develop a model for the formation of scientific and methodological competence of future managers in the field of education.

**Research methods:** theoretical, empirical, statistical.

The scientific novelty of the study clarified the meaning of the concept of "scientific-methodical competence", substantiated the pedagogical model of the formation of scientific-methodical competence of future managers in the field of education in the process of professional training.

The theoretical significance lies in determining the structural components of the process of forming the scientific and methodological competence of future managers in the field of education. The practical significance lies in the fact that a pedagogical model of the formation of scientific and methodological competence of future managers in the field of education was developed and analyzed in the practice of the Communal Institution "Kharkiv Humanitarian and Pedagogical Academy" of the Kharkiv Regional Council.

*Key words:* scientific-methodical competence, professional competence, managerial competence, organization, management, model of formation of scientific-methodical competence, future managers of the field of education.

ЗМІСТ...	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ .....	12
1.1. Компетентнісний підхід у сучасній системі освіти.....	12
1.2. Формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти як актуальна проблема психолого-педагогічної теорії та практики.....	17
1.3 Характеристика компонентів формування і розвитку науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.....	26
Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ХГПА.....	39
2.1Характеристика професійної підготовки майбутніх фахівців з науково-методичною компетентністю спеціальності 073 «Менеджмент» .....	39
2.2 Педагогічні умови формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.....	51
Висновки до розділу 2 .....	68
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ХГПА.....	
3.1. Розробка моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в КЗ «ХГПА» ХОР.....	72
3.2. Програма формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в КЗ «ХГПА» ХОР.....	82
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	119

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку українського суспільства характеризується глобальними перетвореннями, які переважають у всіх сферах життєдіяльності: економіці, політиці, соціального життя. Актуальним стає замовлення держави, яке полягає в тому, щоб у вищій професійній освіті здійснювалась ґрунтовна підготовка сучасних освічених, високоморальних, підприємливих фахівців – індивідів, які можуть самостійно приймати відповідальні рішення в ситуації вибору, прогнозуючи їх можливі наслідки, здатних до співпраці, професійно майстерних, мобільних та конструктивних.

В цих умовах освіта стає найважливішим фактором формування нової якості економіки та суспільства в майбутньому, а виклики часу ведуть до зростання вимог підготовки висококваліфікованих менеджерів сфери освіти, здатних реалізовувати нові освітні стандарти та сучасні методологічні підходи в галузі освіти. Пріоритет надається професійно-компетентним менеджерам, дослідникам, новаторам, які будуть не тільки усвідомлювати основні цілі педагогічної праці, але й здатні до ефективної управлінської діяльності. Тому особливого значення для системи вищої професійної освіти набуває формування професійних компетентностей майбутніх фахівців, що в свою чергу актуалізує пошуку ефективних форм методів формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

На потреби перетворення усталених поглядів педагогічного суспільства на підготовку майбутніх менеджерів сфери освіти наголошується в законодавчих та нормативно-правових документах: Конституції України, Законі України «Про освіту», Законі України «Про вищу освіту», Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, Дорожній карті з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору, Національній рамці класифікацій, Класифікаторі професій, Стандартах вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» тощо.

### Важливість розв'язання проблеми

професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, пов'язана з їхнім професійно-творчим розвитком та є актуальною і значущою проблемою. Її успішне вирішення передбачає, в першу чергу, визначення провідних положень, на яких можна побудувати науково обґрунтований процес формування науково-методичної компетентності. Але, не зважаючи на те, що існує значна кількість наукових розвідок та належне вивчення вченими різних компонентів досліджуваної проблеми, виявлена не достатня кількість досліджень, в яких було б цілісно представлено формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти у процесі професійної підготовки.

Отже, аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів, вивчення практичного досвіду досліджуваної проблеми дав змогу виявити низку *суперечностей* між:

- Зростанням вимог сучасного суспільства до формування особистості майбутніх менеджерів сфери освіти як суб'єктів професійно-педагогічної діяльності та недостатнім рівнем організації цього процесу в системі вищої педагогічної освіти;
- досить високим рівнем дослідження та апробації наукових засад формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів сфери освіти і недостатнім обґрунтуванням науково-методичної компетентності як її невід'ємного складника;
- об'єктивною потребою в формуванні науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти й відсутністю науково-обґрунтованих педагогічних умов, що сприяють результативності досліджуваного процесу для сучасних ЗВО.

Актуальність проблеми, її соціальна значущість, недостатня теоретична й практична розробленість, а також потреба подолання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: **«Формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти (на прикладі ХГПА)»**.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

**Об'єкт дослідження** – професійна підготовка майбутніх менеджерів сфери освіти у закладі вищої освіти.

**Предмет дослідження** – модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

**Гіпотеза дослідження** ґрунтується на припущенні про те, що процес формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти відбуватиметься ефективніше, якщо у закладах вищої освіти упроваджувати сукупність таких педагогічних умов:

- безперервність та систематичність формування науково-методичної компетентності протягом усього періоду навчання шляхом створення креативного освітнього середовища;
- стимулювання розвитку суб'єктивних якостей особистості, на засадах самопізнання та самоконтролю;
- створення мотивації здобувачів освіти до рефлексивної діяльності.

Відповідно до мети дослідження визначено такі завдання:

1. Узагальнити та проаналізувати актуальні проблеми психолого-педагогічної теорії та практики з формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.
2. Охарактеризувати структурні компоненти науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.
3. Проаналізувати стан сформованості науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в ХГПА
4. Розробити модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

Мета та завдання наукової розвідки зумовили визначення концептуальних засад дослідження, що потребують обґрунтування на методологічному та теоретичному рівнях.

**Методологічну основу** дослідження відображають взаємодія та взаємозв'язок фундаментальних філософських та психолого-педагогічних підходів до вивчення проблеми, що покладені в основу дослідження, що

забезпечують об'єктивність вивчення явищ навколишньої дійсності.

Теоретичною основою дослідження є педагогічні та психологічні аспекти професійної підготовки майбутнього фахівця (І. Бех, С. Вітвицька, О. Дубасенюк, Г. Костюк, Н. Кузьміна та ін.); теоретичні положення професійної підготовки майбутніх менеджерів (В. Горланчук, І. Дараховський, П. Друкер, В. Зобов та ін.); теорія і практика підготовки до управлінської діяльності (І. Драч, О. Ельбрехт, О. Набока, Е. Печерська та ін.).

Положення про механізми та сутність компетентнісного підходу висвітлені у доробках таких вчених, як: І. Бех, Л. Ващенко, О. Матвієнко, О. Овчарук. Дослідженням компетентнісного підходу у вищій освіті займалися О. Биковська, В. Бобрицька, Л. Вікторова, І. Волощук, І. Драч, В. Лунячек, О. Малихін, Н. Побірченко, Г. Сазоненко, О. Семенов, Л. Суцєнко. Аналіз поняття «професійна компетентність педагогів» висвітлений у працях Л. Вовк, О. Дубасенюка, Л. Карпової, В. Лозової, В. Олійник, О. Отич, В. Стрельников, О. Шапран.

Вагоме значення для розробки характеристики методичної як складової науково-методичної компетентності мають дослідження вчених: І. Акуленко, О. Бігич, А. Воєвода, А. Волощук, В. Галузьяк, Н. Глузман, О. Жигайло, Н. Кузьміна, О. Малихін, О. Матяш, Н. Нікула, Ю. Присяжнюк, В. Рейдало, С. Скворцова, Н. Тарасєнкова, Я. Цимбалюк, С. Шевчук.

На особливу увагу заслуговує вивчення проблеми сучасних педагогічних технологій, які охарактеризовано у працях: В. Бондар, П. Гусак, Б. Жебровський, М. Корєць, А. Нісімчук, О. Пехота, Л. Пирожєнко. Застосування мультимедійних технологій в освітньому процесі вивчали В. Афанасьєв, Ю. Батурін, В. Гузєєв, М. Жалдак. Важливими є дослідження особливостей і закономірностей сучасних моделей професіограми викладачів (М. Бойченко, О. Болдирєв, Т. Борова, О. Варєцька, О. Галіцан, Т. Гарбуза, Н. Дем'яненко, Т. Дороніна, М. Іващенко, М. Казанжи, К. Осадча, Т. Остафійчук, Г. Побєрезська, В. Помилуйко, С. Ястрємська).

Суттєво збільшилась кількість наукових доробок, присвячених проблемі якості вищої освіти: В. Байденко, Я. Болюбаш, Л. Ващенко, О. Зінченко, О. Павлова. Дослідження В. Белова, Л. Віткіна, Т. Гордієнко, Н. Рідей, А. Шевцова розкривають сутність створення й упровадження системи якості у вищій освіті.

З метою розв'язання завдань, досягнення мети та перевірки гіпотези дослідження використовувалися наступні **методи дослідження**:

– *теоретичні*: аналіз філософської, педагогічної, психологічної, методичної і предметної літератури з теми дослідження; аналіз державних стандартів, програм, проєктів, навчальних посібників з метою визначення структури і змісту підготовки менеджерів в освітньому середовищі ЗВО; класифікація, аналогія, порівняння, систематизація для побудови педагогічної моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти, характеристики сутності науково-методичної компетентності та особливостей її формування, уточнення критеріїв, показників і рівнів її формування.

– *емпіричні*: анкетування, бесіди зі здобувачами освіти, викладачами, управлінцями; спостереження за перебігом освітнього процесу, діяльністю студентів; тестування; аналіз моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти.

**Наукова новизна одержаних результатів**: уточнено зміст поняття «науково-методична компетентність», охарактеризовано структурні компоненти процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти; обґрунтовано педагогічну модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в процесі професійної підготовки.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у тому, що розроблено та проаналізовано педагогічну модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в практиці Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ

### 1.1 Компетентнісний підхід у сучасній системі освіти

Інтеграційні процеси України щодо входження до європейського наукового та освітнього простору висувають нові вимоги до модернізації системи вищої освіти. Такі трансформації зумовлюють формування відповідних соціально-педагогічних умов, які мають забезпечити осмислену перебудову наявних підходів, творче проектування та впровадження нових освітніх стандартів. Реалізація завдань сучасної вищої професійної освіти потребує підвищення рівня педагогічної інтелектуальної культури, посилення конструктивного впливу на суспільну думку, а також постійного подолання стереотипів і рутинних підходів у педагогічній науці та практиці. Це зумовлено появою нових дослідницьких проблем у царині професійної підготовки та освітнього менеджменту.

У таких умовах освітній простір закономірно відреагував появою нового поняття — «професійна компетентність», яке істотно збагатило інноваційне навчальне середовище. Нині професійна компетентність посідає ключове місце серед провідних показників якості майбутнього фахівця і розглядається як визначальний критерій у процесі підготовки здобувачів вищої освіти. Сутність цієї категорії передбачає розширення спектра знань, умінь і навичок, необхідних для ефективної діяльності менеджера у професійній сфері загалом.

Традиційні уявлення про професіоналізм фахівця тривалий час ґрунтувалися насамперед на понятті «кваліфікація», яке походить від слова «quality» і відображає якісні характеристики працівника. Кваліфікаційні вимоги виступають своєрідними стандартами, на основі яких організовується підготовка спеціалістів. Рівень кваліфікації та ступінь професійної підготовленості визначають здатність фахівця виконувати функції певної складності в конкретному виді діяльності. Тому головним показником професійного рівня

спеціаліста традиційно є його вміння та здібності, відображенням яких і постає широка категорія «професійної компетентності», що істотно впливає на загальний рівень кваліфікації.

Необхідність упровадження цієї категорії пояснюється тим, що професійна компетентність майбутнього управлінця, будучи ключовою характеристикою його професіоналізму та ознакою керівника нового типу, найбільш повно відображає параметри, актуальні для управлінця XXI століття. Сам термін «професіоналізм» є надто об'ємним і не завжди дозволяє конкретизувати сукупність вимог, які суспільство висуває до фахівця освітньої сфери. Однією з особливостей професійної компетентності управлінця є зростання ролі індивіда як активного суб'єкта соціальних трансформацій, здатного усвідомлювати динаміку процесів та впливати на них.

Термін «професійна компетентність» почав широко використовуватися у 1980-х роках ХХ ст., хоча на той час він ще не був всебічно дослідженим. Значний поштовх до розроблення цієї проблематики дала Європейська кваліфікаційна рамка для навчання впродовж життя, створена у 2006 р. і схвалена у 2008 р. Європейською комісією на основі компетентнісного підходу [134]. Згодом Бельгійське комюніке міністрів «Болонський процес 2020 – Європейський простір вищої освіти у новому десятиріччі» (29 квітня 2009 р.) підтвердило необхідність запровадження компетентнісного підходу у вищій освіті. Цей підхід було офіційно визнано одним із ключових елементів модернізації української системи освіти, що забезпечує узгодженість із вимогами європейського освітнього простору та сприяє принципам безперервного розвитку.

У працях зарубіжних дослідників (Р. Бадер, Д. Мертенс, Б. Оскарсон, А. Шелтен та ін.) була сформована теорія компетентнісного підходу в освіті. В Україні сутність цього підходу досліджували вчені І. Бех, Н. Бібік, Л. Ващенко, І. Єрмаков, О. Локшина, О. Овчарук, Л. Паращенко, О. Пометун, О. Савченко, С. Трубачева та інші. Стрімкий розвиток соціально-економічних і інформаційних процесів зумовив появу нових вимог до професійних знань, що набули іншого характеру через змінність напрямів професійної діяльності. Ці тенденції

підвищили значення професійної гнучкості, мобільності й готовності до постійного розвитку загальної та професійної культури.

Компетентнісний підхід спрямовує освітній процес у закладах вищої освіти на опанування та розвиток базових, ключових і предметних компетентностей майбутнього фахівця. Результатом цього процесу має стати інтегрована загальна компетентність, яка поєднує у собі особистісні якості та новоутворення. Відомі дослідники Л. Спенсер і М. Спенсер виокремлюють п'ять основних компетентностей, що визначають успішність діяльності: мотиви; психофізіологічні особливості; «Я-концепція» (установки, цінності, віра у власну ефективність); знання; навички, що забезпечують можливість виконувати розумові та фізичні дії [107].

Науковці підкреслюють, що модернізація освіти вимагає ґрунтовного обґрунтування сутності компетентнісного підходу й пошуку шляхів його реалізації. Зміст цієї парадигми спрямований на досягнення нового освітнього результату, що передбачає не лише засвоєння знань, а й здатність особистості діяти в проблемних ситуаціях та застосовувати попередній досвід. У межах компетентнісного підходу особлива увага приділяється результатам навчання: підсумковим умінням діяти, приймати рішення та переносити набуті компетентності на нові ситуації.

Рада Європи визначає п'ять базових компетентностей, необхідних сучасному фахівцю. У контексті підготовки майбутніх освітніх менеджерів ці компетентності набувають особливої ваги, адже вони охоплюють політичні та соціальні вміння, пов'язані зі здатністю брати відповідальність і брати участь у процесах демократії; компетентності життя в полікультурному суспільстві; навички усної та письмової комунікації; уміння працювати в умовах інформаційного суспільства; здатність до навчання протягом життя [12].

У Національному освітньому глосарії наголошено на необхідності розрізнення понять «компетенції» та «компетентності», оскільки компетентність відображає набуті особистістю реалізаційні здатності [68]. «Компетенція» розглядається як внутрішній ресурс компетентності, що включає знання

(теоретичні та практичні), уміння, навички, цінності та ставлення. Тому визначати компетенцію як готовність особи до здійснення професійної діяльності, з наукової точки зору, некоректно.

Важливим поняттям для дослідження є й категорія «ключові компетенції», яка позначає універсальні вміння, необхідні в будь-якій галузі діяльності. В Оксфордсько-Кембриджській програмі «Ключові компетенції – 2000» [39] зазначається, що вони застосовуються у повсякденному житті, у професійній підготовці та під час трудової діяльності. Європейський проєкт DeSeCo визначає ключові компетенції як ті, що забезпечують ефективне функціонування та успішність особистості у різних сферах життя [132].

Професійна компетентність посідає місце нового інтегрального результату професійної освіти. Орієнтація освітніх програм на її формування дозволяє узгодити зміст професійної підготовки з реальними функціями майбутньої діяльності управлінця. Незважаючи на існування різних трактувань компетентнісного підходу, більшість дослідників наголошує на його ефективності, адже він забезпечує виявлення актуальних проблем професійної освіти та сприяє перегляду традиційних підходів у відповідності до європейських тенденцій.

Важливою умовою формування професійних компетентностей майбутнього менеджера освіти є розвиток його професійно значущих особистісних якостей: відповідальності, здатності до організації та контролю діяльності, ініціативності, цілеспрямованості, самостійності й креативності, професійної мобільності й гнучкості, комунікативності, уміння взаємодіяти, самоорганізації, прагнення до здоров'язбереження. Ці характеристики визначають ефективність роботи керівника й забезпечують адаптивність до змін фахового середовища.

Отже, аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що сучасна наука демонструє стійку тенденцію до поглибленого осмислення компетентнісного підходу, адже розвиток суспільства значною мірою залежить від рівня розвитку окремої особистості. Сучасні концепції педагогічної освіти орієнтовані на особистісний потенціал, саморозвиток суб'єктів освітнього процесу та інституцій.

Таким чином, однією з ключових засад професійного зростання майбутніх педагогів і управлінців є перехід від статичної кваліфікації, отриманої один раз, до динамічної компетентності, яка дозволяє модифікувати професійну діяльність відповідно до соціально-економічних змін. Розглядаючи професійну підготовку майбутніх менеджерів освіти як формування досвіду майбутньої фахової діяльності та професійного розвитку, можна стверджувати, що компетентний управлінець орієнтований на майбутнє, передбачає зміни, прагне до самоосвіти та реалізує свою компетентність у теперішньому, спрямовуючи її на розбудову майбутнього.

## **1.2. Формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти як актуальна проблема психолого-педагогічної теорії та практики**

У процесі поступової переорієнтації вітчизняної системи освіти від знаннево-орієнтованої моделі до компетентнісної відбувається становлення нової якості професійної підготовки фахівців. Така переорієнтація зумовлює формування освітнього результату, який відповідає сучасним викликам і вимогам об'єктивної реальності та забезпечує більш оптимальні, з погляду сьогодення, результати підготовки кадрів. Сучасні менеджери освіти вимушені здійснювати управління в різних сферах людської діяльності в умовах ринкової економіки, конкуренції та непередбачуваності зовнішнього середовища. Діяльність закладів освіти розгортається в динамічних, швидкозмінних умовах, що потребує від керівників здатності самостійно й творчо розв'язувати професійні завдання, виявляти готовність до безперервної самоосвіти та цілеспрямованого самовдосконалення.

Від рівня професіоналізму менеджера освіти, який значно ускладнюється сучасними соціально-економічними умовами та характером його професійної діяльності, безпосередньо залежить ступінь зростання ролі управлінця в суспільстві. Саме професійна компетентність керівника визначає можливість

ефективної конкурентної боротьби між закладами освіти за власне місце на ринку освітніх послуг, за їхню «виживаність» та розвиток в умовах конкуренції. Відповідно, конкурентоспроможність освітньої установи на ринку та реальний рівень якості освіти значною мірою детермінуються сформованими професійними компетентностями керівника.

Поняття «компетентність» у сучасній науковій літературі трактується як міждисциплінарна категорія, що є об'єктом вивчення психології, педагогіки, соціології та інших наук. Через це в наукових джерелах простежується широкий спектр визначень і підходів до її розуміння. Водночас можна виокремити спільні риси, характерні для більшості дослідників: компетентність розглядають як специфічну модель результату освіти, як ключову умову й показник успішності особистості в цілому та у професійній діяльності зокрема. У широкому значенні компетентність тлумачиться як здатність людини до ефективної самореалізації в різних сферах життєдіяльності; при цьому до її змісту включається не лише система знань, умінь і навичок, а й особистісне ставлення суб'єкта до власної компетентності та до предмета професійної діяльності.

Проблематика підвищення рівня сформованості професійної компетентності менеджера освіти нині інтенсивно розробляється передусім у педагогічній науці. Існує значна кількість праць і наукових розвідок, присвячених аналізу зазначеної проблеми, що свідчить про її актуальність і загальний характер для системи управління різними типами освітніх закладів. Питання підвищення професійної компетентності керівників стосується не лише закладів вищої освіти, а й фахової передвищої, професійно-технічної та загальної середньої освіти. Узагальнення досліджень у педагогічній, психологічній та філософській галузях показує, що реалізація творчих інноваційних механізмів управління можлива насамперед у тих фахівців, які володіють комплексом компетентностей, притаманних творчій особистості, незалежно від специфіки професійної діяльності.

З метою забезпечення відповідності змісту освіти та освітніх технологій сучасним суспільним запитам, а також вимогам конкурентоспроможності України на світовому ринку освітніх послуг, вітчизняне законодавство було доповнено

низкою законів і урядових постанов. Вони спрямовані на інтеграцію національної системи освіти до європейського освітнього простору й зумовили розроблення оновленого змісту освіти, у тому числі вищої. Це, своєю чергою, посилило увагу до професійної діяльності керівників закладів освіти та обґрунтувало необхідність їхньої цілеспрямованої підготовки. Зазначені нововведення спричинили поступове впровадження компетентнісного підходу в усі ланки вітчизняної системи освіти, включно з підготовкою майбутніх менеджерів освіти, і водночас окреслили рівень обов'язкової нормативної регламентації цього процесу.

У Законі України «Про освіту» згідно з пп. 15 п. 1 ст. 1 поняття компетентності визначено як базове: компетентність трактується як «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність». Водночас пп. 16 п. 1 ст. 1 Закону України «Про освіту» конкретизує шляхи формування компетентностей, наголошуючи, що «освітній процес – система науково-методичних і педагогічних заходів, спрямованих на розвиток особистості шляхом формування та застосування її компетентностей»; а відповідно до пп. 4 п. 1 ст. 1 Закону України «Про освіту» «викладацька діяльність – діяльність, яка спрямована на формування знань, інших компетентностей, світогляду, розвиток інтелектуальних і творчих здібностей, емоційно-вольових та/або фізичних якостей здобувачів освіти (лекція, семінар, тренінг, курси, майстер-клас, вебінар тощо), та яка провадиться педагогічним (науково-педагогічним) працівником ...» [91].

Для запропонованого дослідження особливо важливим є Закон України «Про вищу освіту» [92], у якому визначено роль університетів, академій, інститутів як ключових суб'єктів інноваційного розвитку. Їхнім основним завданням є провадження наукової діяльності шляхом виконання наукових досліджень, забезпечення творчої активності учасників освітнього процесу, підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів у навчальному процесі.

Отже, можна констатувати, що компетентнісний підхід на сучасному етапі виступає методологічною основою як теоретичної, так і практичної підготовки майбутніх менеджерів освіти. Він сприяє вибудовуванню індивідуальної траєкторії професійного розвитку управлінця, оскільки ефективне управління закладом освіти потребує системи наукових знань, інтегрованих у практику діяльності керівника і спрямованих на досягнення мети освітньої установи. Ідеться про сформовану професійну компетентність, наявність науково-методологічного мислення, уміння проектувати та творчо переосмислювати позитивний досвід за допомогою організації праці, інтелектуальних ресурсів та мотиваційних чинників персоналу.

На думку багатьох дослідників, формування та розвиток професійних компетентностей менеджера освітньої діяльності є складним, багатовимірним і багатокомпонентним процесом. Щоб стати справжнім управлінцем, керівник має не лише опанувати спеціальні знання з освітнього менеджменту, а й володіти основами психолого-педагогічних, соціологічних, культурологічних наук, бути компетентним у різних галузях людинознавства, виявляти високий рівень науково-методичної компетентності й здатність до рефлексії власної діяльності.

У сучасних наукових дослідженнях простежується низка підходів до визначення сутності професійної компетентності менеджерів освіти. Так, В. Жигір'єв розглядає професійну компетентність як цілісне утворення, до складу якого входять кілька важливих осередків: загальнокультурний, комунікативний, психолого-педагогічний, управлінський та стратегічний компоненти [36].

Л. Вознюк у своїх працях доводить, що професійна компетентність менеджера освітньої сфери має багаторівневу структуру й включає, зокрема, такі складові:

- знання та розуміння природи управлінської праці та сутності менеджменту як особливого виду діяльності;
- знання посадових і функціональних обов'язків менеджера освіти й усвідомлення їхньої ролі в досягненні цілей закладу;

- уміння ефективно використовувати інформаційно-комп'ютерні технології та сучасні засоби комунікації, без яких неможливе результативне управління;
- людинознавчу компетентність як здатність розуміти особистість, мотиви та поведінку інших людей;
- володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків, уміння будувати партнерство та співпрацю з різними інституціями;
- здатність до адекватної самооцінки, уміння робити виважені висновки щодо власної діяльності та коригувати її [20].

Організація освітнього процесу в будь-якому закладі освіти безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності керівника, який виконує провідну роль у системі управління. На нашу думку, здійснення контролю, планування, організації освітнього процесу, розподіл функціональних обов'язків між членами колективу неможливі без створення відповідних умов праці, чіткого визначення ролі, статусу та функцій кожного педагогічного працівника. Саме через систему управління ці процеси набувають впорядкованого, цілеспрямованого характеру.

Вагомий внесок у розробку теорії формування професійних компетентностей менеджера освіти здійснила Т. Іванова, яка окреслює основні змістові компоненти професійної компетентності керівника освітньої установи. На її думку, до них належать:

- **спеціальна компетенція**, що охоплює знання нормативно-правової бази освітньої діяльності, основних засад і положень менеджменту освіти, його теорій, принципів, правил, завдань, а також практичні вміння реалізовувати ці теоретичні засади в управлінській практиці;
- **загальна компетенція**, під якою розуміють знання та вміння, що забезпечують широкий спектр управлінської діяльності й не пов'язані безпосередньо лише з педагогічною сферою. Вона включає знання в галузі економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу, психології, які утворюють фундамент для ефективної управлінської роботи;
- **особистісна компетенція**, що визначається індивідуально-психологічними особливостями керівника, його характером, темпераментом,

ціннісними орієнтаціями, громадянською позицією, національно-патріотичними почуттями. Однією з основних рис керівника виступає висока культура управлінської діяльності, яка дає змогу професійно виконувати управлінські функції й слугує основою педагогічної майстерності. Завдяки цим якостям керівник реалізує сукупність своїх повноважень, визначених не лише правовими, а й морально-етичними нормами;

– **організаційна компетенція**, що є важливим критерієм результативності освітньої діяльності менеджера. Розвинені організаційні здібності керівника забезпечують злагоджену й ефективну роботу всього педагогічного колективу, впорядковують планування діяльності закладу, сприяють успішній реалізації наукової, методичної, навчальної, виховної та громадської роботи. Особливого значення набувають уміння оперативно розв'язувати організаційні завдання, володіння функціональним авторитетом, досвід і ділові якості, а також готовність до впровадження інноваційних освітніх технологій;

– **комунікативні компетенції**, які включають знання й уміння організувати продуктивну взаємодію з різними учасниками освітнього процесу (керівниками, педагогами, здобувачами освіти, батьками) з урахуванням специфіки кожної групи, дотримання норм культури діалогу й професійної етики. Комунікативна компетентність ґрунтується на знаннях про вербальну та невербальну комунікацію, стилі й рівні спілкування, техніки й прийоми ефективної комунікації та забезпечує формування навичок попередження й розв'язання конфліктів, подолання комунікативних бар'єрів [38].

На нашу думку, поява й поступове впровадження певних моделей (шаблонів) формування професійних компетентностей менеджера освіти може сприяти розробленню єдиних критеріїв оцінювання діяльності співробітників, узгодженості підходів до такої оцінки, визначенню сильних та слабких сторін кожного працівника. Це відкриває можливості для створення системи професійного розвитку персоналу й підвищення якості управлінської діяльності.

Однією з ключових складових професійної компетентності менеджера освіти ми вважаємо науково-методичну компетентність, яка в значній мірі

відображає здатність керівника ефективно проєктувати, організовувати, коригувати та оцінювати професійну, наукову, методичну, теоретичну й практичну діяльність працівників закладу освіти. Саме науково-методична компетентність дозволяє поєднувати теоретичні засади педагогіки та управління з їх практичною реалізацією в освітньому процесі.

Аналіз і вивчення науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти мають важливе значення для його професійного вдосконалення. Формування цієї компетентності ми розглядаємо як одне з пріоритетних завдань, що потребує створення спеціальної системи організації, реалізації та оцінювання результатів. У цьому контексті надзвичайно важливо враховувати вимоги сучасного законодавства, динаміку нормативно-правових змін і тенденції освітніх реформ, які безпосередньо впливають на зміст і форми науково-методичної діяльності.

Формуючи власне розуміння змісту поняття «науково-методична компетентність», ми спираємося на вже усталені в освітньому дискурсі дефініції «компетентність» та «професійні компетентності менеджера сфери освіти», а також враховуємо результати наукових досліджень у галузі вдосконалення науково-методичної підготовки. Окрім того, беруться до уваги особливості професійної підготовки, управлінської та педагогічної діяльності керівника. З огляду на це науково-методичну компетентність менеджера сфери освіти доцільно розглядати як базовий елемент його професійної компетентності, від якого залежить якість організації освітнього процесу. Вона визначає залежність між особистісними характеристиками керівника (його цінностями, стилем мислення, професійним досвідом) та якістю його освітньої діяльності.

Оскільки професіоналізм управління зумовлюється передусім комплексом наукових знань і володінням аналітичними, проєктувальними, діагностичними, моделювальними методиками, які використовує управлінський колектив, важливо, яким чином ці знання структуровано й інтегровано в практику. Вони мають характеризуватися фундаментальністю, методичною цінністю, стабільністю й придатністю для застосування в освітньому процесі. Саме тому

формування науково-методичної компетентності керівника спрямовується на забезпечення його готовності до виконання наукової, навчальної, методичної, інноваційної роботи та організації відповідних процесів у закладі освіти.

Для глибшого розкриття сутності науково-методичної компетентності важливо окремо розглянути такі її складові, як методична та наукова (науково-дослідна) компетентність. У цьому контексті значний змістовий внесок зроблено вітчизняними дослідниками, які аналізували методичну компетентність як структурний компонент професійної педагогічної компетентності. Зокрема, до цієї проблематики зверталися К. Авраменко [1], Н. Глузман [24], О. Жигайло [35], В. Заболотний [37], Н. Нікула [72], Ю. Присяжнюк [89], С. Толочко [115], Я. Цимбалюк [129], С. Шевчук [131] та інші. Я. Цимбалюк [129] досліджував структуру методичної компетентності вчителя, а формуванню методичної компетентності вчителів-предметників і вчителів початкової школи присвячено праці К. Авраменко [1], О. Бігич [15], Н. Глузман [24], О. Жигайло [35], Н. Нікула [72], С. Скворцова [106]. Ми поділяємо позицію С. Шевчук [131], який розглядав розвиток методичної компетентності педагога професійної школи. Методична підготовка в умовах магістратури стала предметом досліджень І. Княжевої [40] та Л. Таланової [110].

Узагальнюючи наукові підходи до трактування методичної компетентності як складової професійної компетентності менеджера освіти, її можна схарактеризувати таким чином:

– як володіння різноманітними методами навчання, знання дидактичних методів і прийомів та вміння застосовувати їх у процесі навчання, розуміння психологічних механізмів засвоєння знань і формування вмінь у навчальному процесі [1, с. 90];

– як інтегровану сукупність знань, умінь, навичок і компетенцій викладача, що реалізуються в педагогічній діяльності й виявляються через систему методичних знань, умінь, навичок, здібностей та особистісних вольових якостей [115, с. 43];

– як багатокomпонентну систему, що включає практичний досвід у галузі методики, готовність і здатність ефективно розв’язувати стандартні та проблемні методичні завдання, а також потенціал до творчої самореалізації й постійного самовдосконалення [110];

– як властивість особистості, побудовану на теоретичній і практичній готовності до проведення занять за різними навчальними комплектами, яка проявляється у сформованості системи дидактико-методичних знань і вмінь з окремих розділів і тем курсу, знанні специфіки різних етапів навчання, досвіді їх застосування та наявності емоційно-ціннісного ставлення до процесу навчання учнів предмету (дидактико-методичних компетенцій) [106, с. 255].

Методична компетентність як складовий елемент науково-методичної компетентності проявляється у здатності керівника й педагогічного колективу використовувати аналітичні, проєктувальні, діагностичні та моделювальні методики; брати участь у розробці навчальних планів, програм, концепцій, освітніх парадигм; готувати, рецензувати й модернізувати підручники, навчальні, навчально-методичні та методичні посібники, практикуми, наочні матеріали, словники, довідники, хрестоматії, монографії; створювати й упроваджувати нові форми, методи, засоби та технології навчання, у тому числі в управлінні, а також формувати методичний складник освітнього процесу загалом.

Після попереднього аналізу методичного аспекту діяльності керівника (методичної компетентності) доцільно детальніше зупинитися на її науковому (науково-дослідному) компоненті. У Законі України «Про вищу освіту» (ст. 58) визначено обов’язки науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників, серед яких наголошується на необхідності «забезпечувати викладання на високому науково-теоретичному і методичному рівні, провадити наукову діяльність (для науково-педагогічних працівників); підвищувати фаховий рівень, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію (для науково-педагогічних працівників)» [92]. Це свідчить про інституційне закріплення вимог до розвитку наукової компетентності в освітній сфері.

Аналіз психологічної та педагогічної літератури дав змогу виокремити низку досліджень, присвячених науковій і науково-дослідницькій компетентності як важливому компоненту професійно-педагогічної компетентності. Зокрема, А. Білаш [16], Г. Білецька [17], О. Цільмак [128] розглядали наукову (науково-дослідницьку) компетентність у структурі професійної підготовки педагога. Сутність і структуру науково-дослідницької компетентності було розкрито в працях В. Артемова [7], М. Архипової [9], М. Вінника [21], М. Головань [25], Л. Козак [103], І. Ножко [75], О. Норкіна [76], С. Резнік [97], С. Сисоевої [103], В. Яценко [25] та інших учених.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що наукова компетентність охоплює широкий спектр теоретико-методологічних і фахових знань, а також практичних умінь і навичок організації та управління науково-дослідницькою діяльністю. У поле професійних обов'язків керівника закладу освіти входить вміння визначати власні наукові інтереси, реалізовувати свій науковий потенціал, організовувати результативну наукову й науково-методичну діяльність колективу під час вивчення актуальних проблем. Формування високого рівня наукової компетентності відбувається протягом тривалого часу і характеризується наявністю особливого стилю наукового мислення, здатністю до аналізу результатів досліджень та інтеграції їх у зміст навчальних дисциплін професійної підготовки.

Отже, проведений аналіз наукової літератури дає підстави визначити ключове поняття дослідження – науково-методичну компетентність менеджера сфери освіти. Під нею доцільно розуміти багаторівневу інтегральну систему професійних та загальнонаукових компетентностей, що ґрунтуються на педагогічних, психологічних і предметних знаннях, умінях та навичках методичного й науково-дослідного супроводу освітнього процесу, а також на особистісних якостях, які забезпечують готовність керівника до розв'язання складних науково-теоретичних і практичних проблем. Така компетентність передбачає здатність генерувати нові, оригінальні ідеї, критично осмислювати й

удосконалювати освітню практику та здійснювати управлінську діяльність відповідно до найвищих професійних стандартів.

### **1.3 Характеристика компонентів формування і розвитку науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти**

У першому розділі нашого дослідження було обґрунтовано, що науково-методична компетентність менеджера сфери освіти доцільно розглядати як багаторівневу інтегральну систему професійних та загальнонаукових компетентностей, які спираються на педагогічні, психологічні та предметні знання, а також на вміння й навички методичного й науково-дослідного супроводу освітнього процесу та на комплекс особистісних якостей керівника. Для того щоб глибоко й усебічно усвідомити сутність науково-методичної компетентності менеджера освіти, необхідно здійснити її структурно-змістовий аналіз, тобто виокремити основні компоненти означеного явища та розкрити зміст кожного з них, зважаючи на їхню взаємодію в реальній управлінській практиці.

Як структурні компоненти науково-методичної компетентності обґрунтовано виділяємо: систему професійних знань, сформовані вміння та навички методичного і науково-дослідного супроводу освітнього процесу, а також особистісні якості керівника, що забезпечують ефективність його управлінської діяльності. Важливо наголосити на виразно прикладному характері науково-методичної компетентності, яка інтегрує спеціально-наукові, психолого-педагогічні, дидактико-методичні знання та вміння із власним практичним досвідом їх застосування під час виконання посадових обов'язків. У той самий час наявність ґрунтовних психолого-педагогічних знань і досвіду їх реалізації в практиці дозволяє розглядати науково-методичну компетентність як цілісне особистісне утворення, у структурі якого поєднуються не лише теоретичні, практикоорієнтовані та дослідницькі знання й уміння в галузі професійного

управління, а й ціннісне ставлення керівника до вдосконалення результатів власної управлінської діяльності за допомогою самоосвіти, самореалізації, соціалізації та безперервного особистісного розвитку.

Професіоналізм управління, передусім, визначається комплексом знань, якими володіє керівник, його здатністю вчасно розпізнавати проблеми й знаходити адекватні засоби їх розв'язання, а також тим, наскільки раціонально структуровано й поєднано ці знання, яку практичну значущість, фундаментальність і стійкість вони мають у конкретних умовах діяльності. В умовах стрімкого соціально-економічного та інформаційного прогресу знання набули іншого змістового характеру, оскільки постійна змінюваність професійних вимог поставила на перший план потребу в професійній мобільності, гнучкості, готовності до управлінської діяльності в нових ситуаціях, до постійного підвищення рівня загальної та професійної культури.

Угорський учений Г. Халаш [120] обґрунтовує, що компетентність включає широкий спектр соціальних і комунікативних умінь, які спираються на знання, досвід та цінності, сформовані в процесі навчання. Учений наголошує, що компетентність – це не просто володіння інформацією, а реальна здатність застосувати набуті знання в діяльності.

У великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «компетентність» пов'язується з латинським словом «competens» (competentia), яке перекладається як «належний», «здібний». Під компетентністю розуміють певну суму знань, що дає змогу особі висловлювати обґрунтовані судження та формулювати переконливі, авторитетні міркування. Компетентною називають людину, яка добре тямить, обізнана в певній професійній галузі та має право за своїми знаннями чи повноваженнями приймати рішення, здійснювати оцінку або судити про певні явища й процеси [19].

Одним із найвідоміших дослідників проблеми компетентності є почесний професор Единбурзького університету, доктор Джон Равен. На його думку, компетентність – це специфічна здатність людини, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в певній предметній галузі, яка включає

вузькоспеціальні знання, особливі предметні навички, способи мислення, а також усвідомлення особистої відповідальності за власні дії [96, с. 6].

Ю. Татур пропонує таке трактування поняття: «Компетентність спеціаліста з вищою освітою – це проявлені ним на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості тощо) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в професійній і соціальній сфері, усвідомлюючи її соціальну значущість і особисту відповідальність за результати цієї діяльності, необхідність її постійного удосконалення» [111].

Л. Мамчур зазначає, що «компетенція – це чітко окреслені знання, які повинна мати особа; коло питань, у яких вона має бути обізнана і які необхідні для успішної практичної діяльності відповідно до загальновизначених норм, законів, правил» [58, с. 55]. Таким чином, компетенцію можна розглядати як нормативно задекларовану сферу знань і відповідальності, а компетентність – як реалізовану здатність особистості діяти в межах цієї сфери.

Відомо, що вміння та навички є невід’ємною складовою способів людської діяльності й, по суті, виступають знаннями «в дії». У тлумачних словниках подаються такі визначення зазначених термінів:

- «Навичка – вміння, створене вправою, звичкою» [68, с. 362];
- «Уміння – здатність робити що-небудь, придбана знанням, досвідом» [99, с. 819];
- «Вміти – знати, розуміти; могли, мати навик» [29, с. 675].

У психолого-педагогічній тлумачно-словниковій літературі ці поняття уточнюються та поглиблюються:

- «Уміння – здатність робити що-небудь, придбана вченням» [105, с. 490];
- «Уміння – підготовленість до практичних і теоретичних дій, виконуваних швидко, точно, свідомо, але на основі засвоєних знань і життєвого досвіду. Вивчення кожного навчального предмета, проведення вправ і самостійних робіт озброює учнів умінням застосовувати знання. У свою чергу, придбання умінь сприяє поглибленню і подальшого накопичення знань.

Вдосконалюючись і автоматизуючи, вміння перетворюються в навички. Сукупність знань, умінь і навичок забезпечує підготовку до життя і виробничої праці» [79, с. 511];

- «Уміння – вид досвіду особистості, набутий як сукупність знань і гнучких навичок, які дали хороший і позитивний перенос, що забезпечує можливість виконання певної діяльності або дії в нових умовах» [55, с. 157];

- «Уміння – здатність швидко, точно і свідомо виконувати певні дії на основі засвоєних знань і набутих навичок» [105, с. 392];

- «Навичка – вміння, придбане вправами, створене звичкою» [105, с. 335];

- «Навичка – доведене до автоматизму вміння вирішувати той чи інший вид завдання. Будь-який новий спосіб дії, протікаючи спочатку як деяке самостійне, розгорнуте і свідоме дія, потім в результаті багаторазових повторень може здійснюватися вже в якості автоматично виконуваного компонента дії, тобто навик у власному розумінні слова. На відміну від звички навик, як правило, не пов'язаний зі стійкою тенденцією до актуалізації в певних умовах» [105, с. 393];

- «Навичка – дія, автоматизованих в результаті вправи, проходить через ряд етапів формування. Навички формуються в процесі діяльності» [47, с. 76];

- «Навичка в навчанні – навчальні дії, які отримують в результаті багаторазового виконання автоматизований характер. Уміння – це підготовленість до свідомих і точних дій, а навичка – автоматизована ланка цієї діяльності. Елементи умінь часто переходять в навички, які сприяють удосконаленню умінь, а іноді передують їх формування» [107, с. 217].

У психології та педагогіці загальноприйнято, що навички в професійній діяльності – це набуті в результаті систематичних вправ здатності (психологічний механізм) здійснювати порівняно нескладні дії з високими кількісними та якісними показниками і без істотного свідомого контролю, тобто майже або повністю автоматично [20, 44, 45]. Іншими словами, навичка є автоматизованим

компонентом свідомої дії, тоді як уміння – це здатність до виконання цієї дії в різноманітних умовах.

Уміння завжди пов'язане із застосуванням знань на практиці та в процесі навчально-пізнавальної діяльності, формується шляхом вправ і забезпечує можливість якісного виконання дії не лише в типових, а й у змінених, нових ситуаціях. Поряд з уміннями неодмінним компонентом діяльності виступають навички. Щодо співвідношення умінь і навичок у науковій літературі існують різні погляди: одні дослідники вважають, що навички передують умінням, інші – що уміння виникають раніше, ніж навички [105, с. 392]. Причиною таких розбіжностей є, на думку низки авторів, багатозначність самого поняття «уміння». По суті, уміння можна розглядати як екстеріоризацію, тобто втілення знань і навичок у реальних діях. Потрапляючи в нові умови або взаємодіючи з новими об'єктами, людина мобілізує наявні знання й набуті навички; у цьому випадку перенесення навичок на нові ситуації й розглядається як уміння. Вміння співвідносяться з навичками так само, як програма дії – з її реалізацією: вони є ширшими, передбачають різні варіанти виконання, більшу гнучкість.

Дослідження в галузі професійної педагогіки та психології засвідчують, що жодною спеціальністю неможливо оволодіти без певного обсягу необхідних і достатніх умінь і навичок. Дія, яка переросла в навичку, виконується швидко, легко, впевнено, з мінімальними зусиллями й найвищими результатами. Навички ніби звільняють свідомість і волю людини від зайвої розпорошеності, допомагають у складних умовах зосередитися на вирішенні головного завдання. На цій основі можна сформулювати таке визначення: «Уміння і навички організаційної роботи – є сукупність практичних дій на основі осмислення мети, принципів, умов, засобів, форм і методів управлінської діяльності; пов'язаної з постановкою завдань та організацією педагогічної ситуації, із застосуванням прийомів взаємодії з учасниками педагогічного процесу» [95, с. 85].

Розглядаючи структуру й зміст різних умінь і навичок у діяльності людини, доцільно виокремити такі основні групи:

- **розумові (інтелектуальні)** – уміння та навички розумової й аналітичної діяльності, проведення різних обчислень, оцінювання ситуації з метою прийняття виваженого рішення тощо;
- **сенсорні** – уміння та навички спостереження, слухання тощо, пов'язані зі швидкістю сприйняття дійсності через органи зору, слуху, нюху, дотику; навички, що оптимізують процеси сприймання й відчуттів як психічних явищ;
- **сенсомовні** – уміння й навички володіння мовленням;
- **рухові (моторні)** – набуті в результаті навчання (повторення) уміння розв'язувати трудові завдання, оперуючи знаряддями праці з відповідною точністю та швидкістю.

Окрім зазначених, у літературі описано й інші різновиди умінь і навичок. Своєрідним синтезом наведених груп виступають уміння й навички організаційної роботи, які розглядаються в контексті управлінської діяльності й є особливо актуальними для педагогів і менеджерів освіти. З позицій теорії управління низка авторів (В. Р. Афанасьєв, Д. А. Іванов, В. П. Савельєв, В. П. Шеманський та ін.) трактують систему управління будь-якою групою організованих людей як сукупність трьох елементів: органу управління з властивими йому технічними засобами, об'єкта управління та каналів зв'язку між ними. Деякі дослідники (П. К. Алтухов, В. А. Афонський та ін.) доповнюють це розуміння, наполягаючи на доцільності включення до поняття «система управління» методів роботи керівника (педагога) як органу управління щодо керованого об'єкта – учнів чи колективу.

Разом із тим теорія та практика управління свідчать, що існує низка базових вимог до системи управління, серед яких:

- **точність** – виконання функціональних обов'язків за встановленим часом і з визначеними результатами;
- **твердість** – неухильне виконання всіма елементами керованої системи прийнятого керівником рішення і відповідальність органу управління за його реалізацію;

- **рішучість** – зумовлена відносним дефіцитом навчального часу та складністю навчально-пізнавальних і виховних завдань.

Водночас ключовим у будь-якій системі управління є робота людей і з людьми, яка здійснюється передусім через систему взаємин між учасниками педагогічного процесу. У цьому контексті проблема управління набуває трьох взаємопов'язаних і взаємообумовлених аспектів:

- а) **творчого** (оцінювання ситуації, прийняття рішень);
- б) **організаторського** (керівництво діями об'єкта управління);
- в) **технічного** (використання засобів управління).

Таким чином, управлінські здібності менеджера сфери освіти – як сукупність базових умінь і навичок – можна розглядати як комплекс, що включає:

- **пізнавально-гносеологічні** здібності, які виявляються в рівні уважності, логіці мислення (аналіз, синтез, порівняння), обґрунтованості суджень, умінні правильно й грамотно використовувати наукові дані з галузі управління у практичній діяльності;
- **організаційно-творчі** здібності, що полягають в умінні координувати ресурси на керованій ділянці, обирати оптимальні засоби для розв'язання конкретних завдань, своєчасно виявляти «вразливі» місця в системі управління, визначати й правильно розставляти сили, які дозволяють їх усунути;
- **здатності соціального впливу**, які проявляються у вмінні швидко встановлювати контакт із людьми, якісно вивчати їх, створювати найсприятливіші умови для мобілізації їхніх зусиль.

Результати нашого теоретичного аналізу дають підстави стверджувати, що змістовну сторону науково-методичної компетентності керівника закладу освіти складає розвинена система таких умінь:

- планування спільної діяльності;
- постановка навчально-пізнавальних і виховних завдань;
- розстановка сил і засобів;
- управління конкретними діями колективу;
- делегування доручень і завдань;

- мобілізація дій колективу;
- висування вимог щодо своєчасного й точного виконання доручень;
- усунення виявлених порушень і відхилень у управлінській діяльності;
- стимулювання, контроль і надання допомоги в роботі з конкретними учасниками освітнього процесу (зокрема, з представниками «групи ризику»);
- зміцнення згуртованості колективу;
- уміння дотримуватися ввічливості й витримки в спілкуванні;
- уміння самоорганізації себе як органу управління;
- уміння оцінювати результати власної діяльності та діяльності інших учасників педагогічного процесу.

Структуру умінь організаційної роботи керівника доцільно тлумачити як логічну сукупність і послідовність дій, прийомів і операцій, психофізіологічною основою яких виступає система специфічних відчуттів, сприймань, процесів пам'яті, уваги, уявлень, уяви, мислення й мовлення, інтегрованих з метою оптимізації управлінської діяльності. Фізіологічний механізм навичок організації сучасна українська психологія інтерпретує як «динамічний стереотип, психологічною основою якого служить у всіх деталях і варіантах пророблена уявна картина дій – система спеціальних процесів» [93, с. 57]. Сукупність фізіологічних і психологічних процесів, тісно пов'язаних між собою, формує «внутрішню схему» навички, зовнішнім проявом якої є швидкі, точні та невимушені управлінські дії.

Отже, здійснений структурно-змістовий аналіз сутності й компонентного складу науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти дозволяє сформулювати такі висновки:

- у своїй професійній діяльності управлінець має реалізовувати організаційно-управлінську функцію на основі необхідного й достатнього рівня сформованості первинних організаційних умінь і навичок;
- організаційні навички як інтелектуальні, практичні й вольові дії, що спираються на свідоме опанування та доведені до певного автоматизму, тісно пов'язані з іншими професійними навичками;

- структуру й зміст організаційно-управлінських умінь і навичок можна розглядати як логічно впорядковану сукупність дій, прийомів і операцій, спрямованих на оптимізацію управлінської діяльності в умовах розв'язання навчально-пізнавальних і виховних завдань професійної педагогічної роботи.

Для менеджера сфери освіти формування науково-методичної компетентності передбачає організацію власної соціальної та професійної мобільності, розбудову такого інноваційного типу мислення, який поєднує творчий характер, готовність до прийняття ризикованих рішень, здатність руйнувати застарілі уявлення, орієнтуючись на вимоги й потреби сучасного освітнього середовища. Це, у свою чергу, сприяє розробленню новітніх підходів до стимулювання працівників і організації обміну досвідом. Сучасні завдання формування науково-методичної компетентності мають розв'язуватися через глибоку перебудову системи освіти, оновлення змісту підготовки й перепідготовки кадрів.

Формування науково-методичної компетентності менеджера освіти повинно відбуватися, з одного боку, через оновлення змісту освіти, що включає процес опанування новими знаннями, набуття професійних навичок та умінь, а з іншого – за рахунок активної діяльнісної позиції керівника, який бере участь у соціальному, політичному й культурному житті закладу освіти. Ефективність цього процесу зростає за умови, що керівник широко застосовує інтенсивні, інноваційні методи, форми й засоби управління, сприяє розвитку самоврядування в закладі освіти, організовує позанавчальну діяльність.

Практичний досвід дає підстави стверджувати, що існує нагальна потреба поєднання всіх компонентів діяльності закладу освіти в єдину систему з чітко вираженою професійною спрямованістю, результатом чого є формування у свідомості педагогів управлінських моральних установок [130]. Реалізація такої системи вимагає цілеспрямованих, скоординованих зусиль з боку керівника та всього педагогічного колективу.

Сучасний стан розвитку освіти переконує, що досягнення високих результатів у цій сфері неможливе без належного рівня сформованості науково-

методичної компетентності, усі напрями діяльності якої мають підпорядковуватися спільній меті, вибудованій структурі й спеціально організованій системі розподілу ролей, групування, класифікації та інноваційного осмислення різноманітних завдань. Особлива увага приділяється цілісності системи науково-методичної роботи, яка ґрунтується на особистісно орієнтованому підході й спрямована на розвиток науково-методичної компетентності, стимулювання самоосвіти вчителів та керівників навчально-виховного процесу [44].

Важливою є роль науково-методичного супроводу інноваційних процесів, що допомагає керівникам закладів освіти й педагогічним колективам виходити на якісно новий рівень діяльності, здатний задовольнити потреби як суспільства в цілому, так і окремої особистості. Творче використання напрацьованих матеріалів сприяє вдосконаленню управлінської діяльності, підвищенню ефективності навчання та виховання в умовах упровадження нових державних стандартів освіти. Нині визначальним чинником конкурентоспроможності освітнього закладу стає ефективний менеджмент і відповідно підготовлений педагогічний персонал на всіх рівнях освітнього процесу [44].

Таким чином, науково-методичну компетентність доцільно трактувати як сукупність професійних знань, умінь і навичок методичного й науково-дослідного супроводу освітнього процесу, а також як характеристику особистісних якостей керівника, що підвищують ефективність освітніх процесів в умовах реалізації нових державних стандартів у закладах освіти. Рівень науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти відображає його професійні здобутки й виступає мірою оволодіння знаннями, уміннями, навичками, технологіями, методами й прийомами менеджменту, які у підсумку визначають реальні можливості керівника розв'язувати поставлені завдання та досягати цілей розвитку освітньої установи.

## Висновки до розділу 1

У розділі здійснено опрацювання теоретико-методологічних аспектів досліджуваної проблематики крізь призму сучасних наукових розвідок. Розглянуто базові категорії, ключові поняття та основні компоненти досліджуваного феномену в контексті актуальних завдань психолого-педагогічної теорії та практики, що дало змогу уточнити зміст вихідних дефініцій і окреслити методологічні орієнтири подальшого аналізу.

Систематизовано й схарактеризовано науково-теоретичні підходи до інтерпретації поняття «професійна компетентність» та категорії «компетентнісний підхід». Останній розглядається як спрямованість освітнього процесу у вищій школі на цілеспрямоване формування та розвиток базових, ключових і предметних компетентностей особистості майбутнього фахівця. Підкреслено, що результатом такої спрямованості є становлення загальної професійної компетентності, яка виступає інтегрованим утворенням, що поєднує особистісні якості, новоутворення й набутий досвід. Визначено, що професійна компетентність постає як принципово новий, комплексний результат професійної освіти. Орієнтація професійної підготовки саме на цей результат розглядається як оптимальний шлях розв'язання важливої проблеми – узгодження стратегічних цілей професійної освіти (формування професійної компетентності) зі змістом подальшої професійної діяльності майбутніх управлінців, яка реалізується через сукупність їхніх професійних функцій.

У процесі організації освітнього процесу в будь-якому закладі освіти провідна роль, на нашу думку, належить професійній компетентності керівника. Це пояснюється тим, що здійснення контрольних функцій, організація освітнього процесу, раціональний розподіл функціональних обов'язків між членами педагогічного колективу є неможливими без створення відповідних умов праці, без чіткого визначення місця, ролі та функцій кожного педагогічного працівника, що забезпечується саме завдяки ефективній системі управління. Професійно компетентний керівник здатний не лише координувати діяльність учасників

освітнього процесу, а й забезпечувати її цілісність, результативність і відповідність сучасним освітнім стандартам.

Однією з ключових складових професійної компетентності менеджера освіти у нашому дослідженні визначено науково-методичну компетентність. Вона значною мірою характеризує здатність керівника ефективно проєктувати, організовувати, коригувати та оцінювати професійну, наукову, методичну, теоретичну та практичну складові діяльності працівників закладу освіти. Саме науково-методична компетентність забезпечує інтеграцію наукових підходів, сучасних освітніх технологій і практичного досвіду в управлінські рішення, сприяючи підвищенню якості освітнього процесу та розвитку педагогічного колективу.

Аналіз і дослідження сутності науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти мають принципове значення для його професійного вдосконалення, оскільки дозволяють виявити структурні компоненти цієї якості, механізми її становлення та напрями подальшого розвитку. Формування науково-методичної компетентності ми розглядаємо як одне з провідних завдань сучасної підготовки управлінських кадрів, що потребує розроблення спеціальної системи організаційно-методичних заходів, визначення етапів її реалізації та критеріїв оцінювання результатів. З огляду на це, аналіз наукових досліджень і розвідок, присвячених формуванню науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти, обов'язково має враховувати новітні вимоги чинного законодавства, а також відстежувати тенденції освітніх реформ і нововведень, які змінюють зміст і форми управлінської та педагогічної діяльності.

Оскільки професіоналізм управління визначається насамперед комплексом наукових знань, а також опануванням аналітичних, проєктувальних, діагностичних і моделювальних методик, якими володіє управлінський колектив, особливого значення набуває те, наскільки ці знання й уміння дозволяють своєчасно розпізнавати проблеми, визначати їхні причини й знаходити ефективні засоби розв'язання. Важливо також, яким чином ці знання структуровано, інтегровано, яку методичну цінність, фундаментальність і стійкість вони мають у

контексті їх застосування в освітньому процесі. У цьому зв'язку формування науково-методичної компетентності керівника орієнтовано на забезпечення його готовності до виконання наукової, навчальної, методичної й інноваційної роботи, до впровадження результатів досліджень у практику функціонування закладу освіти.

Здійснений аналіз дає змогу дійти висновку, що наукова компетентність керівника охоплює широкий спектр теоретико-методологічних і фахових знань, а також сукупність практичних умінь і навичок організації та управління науково-дослідницькою діяльністю. До сфери професійної діяльності керівника входить уміння визначати власні наукові інтереси, реалізовувати свій науковий потенціал, організовувати результативну наукову й науково-методичну роботу колективу закладу освіти під час дослідження актуальних наукових проблем. Формування високого рівня наукової компетентності є тривалим процесом, що відбувається протягом багатьох років і характеризується розвитком особливого типу наукового мислення, здатністю до глибокого вивчення матеріалів наукових досліджень, критичного аналізу й перебудови основних теоретичних засад із подальшою інтеграцією їх у зміст навчальних дисциплін фахової підготовки.

Отже, проведений аналіз наукової літератури зумовив необхідність чіткого окреслення ключового поняття дослідження – науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти. Під нею ми розуміємо багаторівневу інтегральну систему професійних та загальнонаукових компетентностей, які ґрунтуються на педагогічних, психологічних і предметних знаннях, на вміннях і навичках методичного й науково-дослідного супроводу освітнього процесу, а також на особистісних якостях керівника, що забезпечують його готовність розв'язувати складні науково-теоретичні та конкретно-практичні проблеми. Така компетентність передбачає здатність генерувати нові, оригінальні ідеї, творчо переосмислювати досвід і успішно здійснювати управлінську діяльність відповідно до найвищих професійних стандартів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ В ХГПА

#### 2.1 Характеристика професійної підготовки майбутніх фахівців з науково-методичною компетентністю спеціальності 073 «Менеджмент»

У сучасній системі освіти України відбуваються масштабні трансформаційні процеси, унаслідок яких формуються нові, адекватні цим змінам соціально-педагогічні умови. Саме вони зумовлюють необхідність упровадження інноваційних реформ, активізації творчого пошуку та розроблення оновленої моделі освіти. Для розв'язання нагальних проблем вищої професійної освіти постає завдання цілеспрямованого підвищення рівня педагогічної духовної культури, посилення впливу громадської думки, обов'язкового подолання усталених стереотипів і застарілої рутини в педагогічній науці та практиці. Це, у свою чергу, стимулює появу нових дослідницьких пошуків у галузі педагогічної теорії та спричиняє поглиблення інтересу до інноваційних підходів в освіті. У такому контексті особливої актуальності набуває сучасна професійна підготовка менеджерів сфери освіти, здатних динамічно реагувати на швидкі зміни й оновлення в освітньому просторі, гнучко адаптуватися до нових викликів і забезпечувати ефективне управління закладами освіти.

У Стандарті вищої освіти за спеціальністю «073 Менеджмент» чітко задекларовано цілі професійної підготовки освітнього менеджера. Згідно з цим документом, основним призначенням підготовки є формування фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні завдання й проблеми в галузі менеджменту або в процесі навчання, причому такі завдання передбачають здійснення досліджень та/або реалізацію інновацій і характеризуються високим рівнем невизначеності умов і вимог [108]. Таким чином, акцент робиться не лише

на засвоєнні певного обсягу знань, а й на розвитку здатності діяти творчо й відповідально в складних, динамічних ситуаціях.

У науковій літературі широко досліджуються ключові, найбільш актуальні аспекти професійної підготовки сучасних менеджерів освіти. Спостерігається позитивна тенденція до комплексного представлення особистості керівника та його професіоналізму на основі аналізу сукупності особистісних якостей, індивідуально-типологічних характеристик, а також інших параметрів, виявлених у результаті вивчення структури професіоналізму. До професійно важливих якостей менеджера, передусім, відносять: комунікабельність; уміння працювати з різними джерелами інформації та засобами інформатизації; здатність оперативно ухвалювати управлінські рішення в умовах дефіциту часу та інформації; готовність до виваженого ризику; уміння творчо підходити до розв'язання поставлених завдань; ініціативність та відповідальність; високий рівень стресостійкості; аналітичний склад розуму; здатність до критичної самооцінки власної діяльності; прагнення до постійного професійного вдосконалення; стратегічне бачення та чутливість до змін кон'юнктури; уміння створювати гнучкі тимчасові творчі групи та ефективно працювати в команді; готовність адаптувати організацію до актуальних завдань; здатність швидко вбудовуватися в уже сформовану систему міжособистісних і професійних стосунків.

Для успішної реалізації основних управлінських функцій у закладі освіти – організаційної, аналітичної, прогностичної, контролюючої – необхідно цілеспрямовано розвивати управлінські якості керівників, які дозволяють їм розв'язувати завдання, пов'язані з аналізом і прогнозуванням ситуацій, вибором і пошуком нових альтернативних рішень. Відтак майбутні фахівці мають досягти належного рівня науково-методичної підготовки, яка забезпечує готовність до здійснення таких складних управлінських дій. Це, своєю чергою, визначає зміст професійної підготовки менеджерів сфери освіти, сформульований у Стандарті вищої освіти за спеціальністю «073 Менеджмент», який охоплює:

- парадигми, закони, закономірності;

- принципи та історичні передумови становлення й розвитку менеджменту;
- концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проєктного менеджменту тощо;
- функції, методи, технології та управлінські рішення в менеджменті [108].

Більшість дослідників наголошують на наявності різних напрямів професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти. Так, Н. В. Артикуца підкреслює, що однією з найактуальніших проблем сьогодення є модернізація системи підготовки у закладах вищої освіти, яка поки що не повною мірою відповідає оновленим вимогам і недостатньо забезпечує високий рівень сформованості готовності вчителів до управлінської та професійної діяльності. Важливою проблемою залишається пошук ефективних шляхів і створення належних умов для вдосконалення процесу формування педагога як висококваліфікованого фахівця, здатного творчо організовувати всі ланки особистісно зорієнтованого педагогічного процесу, до самореалізації та виконання нового соціального замовлення [8].

Водночас науковці по-різному підходять до трактування поняття «професійна підготовка». Зокрема, деякі дослідники (А. М. Алексюк, Н. В. Кузьміна, Н. Ф. Тализіна та ін.) вважають, що професійна підготовка – це процес формування та набуття настанов, знань і вмінь, необхідних спеціалісту для належного виконання спеціальних завдань освітнього процесу [8].

Інша група науковців (Л. М. Ахмедзянова, І. М. Богданова, І. А. Зязюн, Е. Е. Карпова, Н. В. Кічук, Н. В. Кузьміна, З. Н. Курлянд, Г. Ф. Пономарьова, Р. І. Хмельюк, О. С. Цокур та ін.) акцентує увагу на тому, що професійна підготовка є цілісним процесом засвоєння й закріплення загальнопедагогічних та соціальних знань, а також формування відповідних умінь і навичок.

Важливим для нашого дослідження є підхід науковців Л. Кравченко, Т. Рогової, Ю. Мосейчук, які наголошують, що професійна підготовка здобувачів освіти має бути спрямована на ґрунтовне оволодіння базою знань, формування

компетентностей за обраною спеціальністю, розвиток мотиваційної сфери, а також особистісних і професійних рис та якостей, які забезпечуватимуть підґрунтя для безперервного навчання фахівця впродовж життя [51].

Ми поділяємо позицію О. В. Баніт, яка зазначає, що сучасні умови функціонування ринку освітніх послуг характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю, що зумовлює необхідність оновлення змісту підготовки менеджерів на всіх рівнях управління. Саме це, на думку дослідниці, дасть змогу забезпечити якісну реалізацію менеджерами своїх професійних функцій [10].

Узагальнюючи наведені підходи, можемо визначити, що професійна підготовка майбутнього менеджера сфери освіти – це цілісний, багатогранний процес оволодіння особистістю життєвими компетентностями, загальнонауковими та професійними знаннями, вміннями й навичками, необхідними для результативного здійснення професійної діяльності в освітній сфері.

У процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти за спеціальністю «073 Менеджмент» у Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради розв'язуються завдання, пов'язані з усвідомленням того, який саме обсяг знань повинен мати фахівець відповідно до його прав і обов'язків, яким чином він зможе застосовувати ці знання у своїй професійній діяльності, а також які особистісні якості мають бути притаманні управлінцю для того, щоб знання та вміння приносили максимально можливий результат.

У ході дослідження нами було визначено, що науково-методична компетентність – це сукупність професійних знань, умінь і навичок методичного й науково-дослідного супроводу освітнього процесу, а також характеристика особистісних якостей керівника, які сприяють підвищенню ефективності освітніх процесів в умовах упровадження нових державних стандартів у закладах освіти.

Характеризуючи рівень науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти, ми наголошуємо, що йдеться про досягнення керівника, про міру й ступінь опанування ним знаннями, вміннями, навичками, технологіями, методами

та прийомами менеджменту, які в підсумку впливають на його здатність розв'язувати поставлені завдання та демонструвати високий рівень професіоналізму. Відтак можна стверджувати, що за умов упровадження компетентнісного підходу в освітній процес підготовки майбутнього менеджера сфери освіти Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради формування науково-методичної компетентності, як і професійної компетентності загалом, може бути забезпечене завдяки створенню індивідуальної освітньої траєкторії розвитку здобувача освіти. На це, зокрема, вказується в особливостях освітньо-професійної програми 073 «Менеджмент», де зазначено, що програма орієнтована на підготовку менеджерів з урахуванням потреб регіонального ринку, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність, ідентифікуючи ризики у змінних зовнішніх та внутрішніх умовах у межах індивідуальної освітньої траєкторії кожного здобувача вищої освіти [78].

Індивідуалізація вищої освіти загалом і професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти, зокрема, стала одним із ключових чинників реформування освітньої системи. Необхідність таких змін обґрунтовується потребою забезпечити відповідність якості підготовки фахівців новим соціальним і професійним вимогам. З метою пошуку оптимальних умов та шляхів реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів вищої освіти українські університети активно впроваджують цей важливий напрям діяльності. Індивідуальна освітня траєкторія студентів реалізується через можливість вільного вибору видів, форм і темпу здобуття вищої освіти, освітніх компонентів і рівня їхньої складності, а також методів і засобів, що застосовуються в освітньому процесі. Такий вибір, а також організація й реалізація індивідуальної освітньої траєкторії дають змогу здобувачам освіти розвивати саме ті професійні та управлінські компетентності, які є найбільш значущими для сучасного освітнього менеджера та його конкурентоспроможності на ринку праці.

Можливість реалізації індивідуальних освітніх траєкторій в Україні закріплена у низці законодавчих актів у сфері освіти. Зокрема, у Законі України

«Про освіту» зазначено, що здобувачі освіти мають право на індивідуальну освітню траєкторію. Індивідуальна освітня траєкторія визначається як персональний шлях реалізації особистісного потенціалу здобувача освіти, який формується з урахуванням його здібностей, інтересів, потреб, мотивації, можливостей і наявного досвіду та ґрунтується на вільному виборі здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності й запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їхньої складності, а також методів і засобів навчання (Закон України «Про освіту», 2017). Індивідуальна освітня траєкторія здобувача, який навчається у закладі вищої освіти, може реалізовуватися через індивідуальний навчальний план, до розроблення якого, за потреби, можуть залучатися й батьки.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» здобувачі освіти мають право обирати освітні компоненти, передбачені для відповідного рівня вищої освіти, а також окремі компоненти інших рівнів. З цією метою в навчальному плані підготовки магістра за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради визначено вибірккову частину, що включає вибірккові дисципліни циклу загальної підготовки та вибірккові дисципліни циклу професійної підготовки. Обсяг цих освітніх компонентів становить не менше 25 % загальної кількості кредитів ЄКТС (Закон України «Про вищу освіту», 2014).

В освітньо-професійній програмі 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради на вивчення дисциплін за вибором студента передбачено 24 кредити, що становить 26,6 % від загального обсягу. При цьому зазначається, що орієнтовний перелік вибірккових дисциплін може бути розширено чи уточнено за рішенням кафедри на основі обговорення з академічною спільнотою, роботодавцями, стейкхолдерами та здобувачами освіти (таблиця 2.1), що додатково підкреслює гнучкий, відкритий характер освітньої програми та її здатність адаптуватися до змін у запитах ринку праці та освітньої спільноти.

Таблиця 2.1.

Орієнтовний перелік вибірових освітніх компонентів  
освітньо-професійної програми 073 Менеджмент Комунального закладу  
«Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

№	Назва	Кількість кредитів
1	2	3
1	Академічна доброчесність	3
2	Теорія цілісного освітнього процесу	3
3	Теорія і практика оптимізації структури педагогічної системи	3
4	Методика виховної роботи у закладах освіти.	3
5	Моніторинг якості інклюзивного простору	3
6	Ризик-менеджмент у закладах освіти	3
7	Стратегія навчання в психолого-управлінському консультуванні	3
8	Організація методичної роботи в закладі освіти	3
9	Основи формування толерантності	3
10	Педагогічна конфліктологія	3
11	Академічне письмо	3
12	Техніка управлінської діяльності	3
13	Аудит управлінської діяльності	3
14	Управління формуванням гендерної культури	3
15	Управління кадрами закладів освіти	3
16	Сучасні теорії мотивації праці	3
1	2	3
17	Психологічний супровід кадрової роботи	3
18	Мотивація та стимулювання персоналу	3
19	Організація самостійної роботи студентів	3
20	Психологія менеджменту	3
21	Кадровий менеджмент	3
22	Управління інноваційними проєктами	3

23	Стратегічне управління	3
24	Медіаосвіта в управлінні	3
25	Засоби дистанційної роботи	3
26	Керівник – менеджер в системі освіти	3
27	Технологія моделювання розвитку закладів освіти	3
28	Національно-патріотичне виховання здобувачів освіти	3
29	Фінансування освіти: проблеми та можливості їх вирішення	3
30	Еволюція управління у галузі освіти	3
31	Компаративний аналіз розвитку систем підвищення кваліфікації НПП	3

Сутність і провідні аспекти конструювання індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти у закладах вищої освіти перебувають у полі зору багатьох сучасних дослідників, що зумовлює появу різних, але взаємодоповнювальних підходів до їх тлумачення. Так, А. Хуторський у своїх працях розкриває поняття індивідуальної освітньої траєкторії як «персональний шлях реалізації особистісного потенціалу кожного здобувача освіти», при цьому особистісний потенціал здобувачів він трактується як сукупність їхніх здібностей (організаційно-діяльнісних, пізнавальних, творчих, комунікативних) тощо. Виходячи з такого підходу, дослідник наголошує, що алгоритм індивідуалізації процесу навчання здобувачів вищої освіти має реалізовуватися через послідовне вибудовування індивідуальної освітньої програми, далі – індивідуального освітнього маршруту та, зрештою, індивідуальної освітньої траєкторії [126].

У руслі подібних міркувань Т. Коростіянець визначає, що «індивідуальна освітня траєкторія є цілеспрямованою освітньою програмою, що забезпечує студентів позиції суб'єкта вибору, розробки, реалізації освітнього стандарту при здійсненні викладачем педагогічної підтримки, самовизначення і самореалізації» [48]. Таким чином, акцент переноситься на суб'єктну позицію студента, який не лише виконує наперед задану програму, а й стає активним учасником її формування та реалізації, спираючись на педагогічний

супровід викладача. Подібну логіку продовжують М. Барна та Л. Медвідь, підкреслюючи, що індивідуальна освітня траєкторія – це індивідуальний шлях здобувача вищої освіти, який він обирає для реалізації освітнього стандарту в межах певної освітньої програми і який залежить від індивідуальних особливостей і пізнавальних потреб здобувача, а також від характеристик освітнього середовища закладу вищої освіти [11].

У своїх наукових доробках зазначені вчені приділяють особливу увагу змістовому наповненню поняття «Проектування індивідуальної освітньої траєкторії навчання», розглядаючи його як організовану пізнавальну діяльність, яка спрямована на всебічний розвиток особистості здобувача освіти та наповнює придбані ним специфічні особистісні функції: свідомий вибір, визначення мети, самореалізація, соціальна відповідальність. Наголошується, що таке проектування допомагає здобувачеві вищої освіти визначити індивідуальний зміст навчання, сконструювати власні цілі, спроектувати етапи власної пізнавальної діяльності. Це, у свою чергу, сприяє розвитку мотивації до навчання, внутрішньої та зовнішньої самоорганізації майбутнього фахівця, формує його здатність до побудови траєкторії самонавчання.

Погоджуючись із позицією О. Пенчук, можемо стверджувати, що індивідуальна освітня траєкторія – це «певну послідовність елементів навчальної діяльності кожного здобувача по реалізації власних освітніх цілей, що відповідає їх здібностям, можливостям, мотивації, інтересам, здійснювану при координуючій, організуючій, консультуючій діяльності педагога у взаємодії з батьками» [82]. У цьому визначенні посилюється акцент на координаційній ролі педагога та важливості партнерської взаємодії з батьками, що особливо актуально у контексті реалізації індивідуальних траєкторій на всіх рівнях освіти. У свою чергу, І. Краснощок зауважує, що освітня траєкторія визначає головну спрямованість здобувача вищої освіти в освітньому просторі [52], тобто слугує осьовою лінією, навколо якої вибудовується весь досвід його навчання й професійного становлення.

Формування й реалізація індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти спеціальності 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, що обумовлює становлення науково-методичної компетентності, постає як багатоплановий, багатоетапний процес. Його завданням є забезпечення оволодіння майбутніми менеджерами системою професійних знань і вмінь, у якій провідне місце належить управлінським, психолого-педагогічним, науково-методичним знанням, здатності до проєктувальної діяльності та рефлексії. Такий процес підтримується освітнім середовищем, що формується на базі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, де підготовка майбутніх освітніх менеджерів організована на засадах студентоцентрованого, практикоорієнтованого, компетентнісного та інтегративного підходів. Освітній процес реалізується в різноманітних формах: лекції, семінарські та практичні заняття, тренінги, самостійні роботи, консультації, індивідуальні заняття, різні види педагогічних практик із широким застосуванням інноваційних та інформаційних технологій [78].

Як уже зазначалося, одним із ключових компонентів науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти є характеристика його особистісних якостей як керівника, що дозволяє стверджувати: формування, вдосконалення й загальний розвиток науково-методичної компетентності є складним, багатокомпонентним і тривалим процесом. Він триває протягом усього періоду професійної підготовки і не може бути жорстко обмежений ні в часі, ні за змістом. У цьому контексті доречно говорити про безперервний процесуальний характер вдосконалення й формування науково-методичної компетентності, а в ширшому вимірі – про професійне становлення майбутнього керівника. Водночас, для активізації діяльності здобувача освіти в цьому процесі необхідна наявність сталого стимулу. До таких стимулювальних чинників можна віднести законодавчі акти, педагогічні умови формування професійної компетентності у закладі вищої освіти, створення яких забезпечує цілеспрямований управлінський вплив. Важливим стимулом до вдосконалення й формування науково-методичної

компетентності управлінця є також переборення реальних проблем і труднощів у професійній практиці: саме ці труднощі спонукають до пошуку шляхів їх подолання, сприяючи формуванню критичного мислення керівника закладу освіти.

Ще одним потужним стимулом активізації формування та вдосконалення науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти є посилення конкуренції в усіх сферах суспільного життя й необхідність підготовки конкурентоспроможного керівника. Такий керівник має володіти основами науки управління, сучасними інформаційними технологіями, уміти прогнозувати й передбачати результати управлінської діяльності. Сутність цього процесу полягає у формуванні в майбутніх менеджерів розуміння власної конкурентоспроможності на ринку праці, усвідомленні значущості професійної мобільності й перспектив кар'єрного зростання впродовж усього життя. Сучасний ринок праці орієнтується на конкурентоспроможного фахівця як на новий якісний тип професіонала, якого можна віднести до стратегічних цінностей, що сприяють упорядкуванню та оптимізації всієї системи управління освітньою установою.

У психолого-педагогічних дослідженнях з освітнього менеджменту й управління наголошується, що конкурентоспроможність керівника закладу освіти виявляється у його здатності стратегічно мислити, планувати, організовувати, врегульовувати й контролювати діяльність колективу, від чого залежить ефективність менеджменту всієї освітньої організації. Ю. Андрєєва визначає конкурентоспроможність як вираження індивідуальних і професійних якостей професіонала своєї справи, який спроможний самовизначитись як у житті, так і в професійній діяльності [4, с. 68]. Серед характерних ознак такої особистості називаються почуття гідності й відповідальності за ухвалені рішення, наявність власної життєвої позиції, чітко окреслений напрям вчинків та поведінки у житті, а також самостійність у судженнях і діях, спрямованих на усвідомлення особистого та професійного обов'язку.

У наукових розвідках О. Мякіна підкреслюється, що конкурентоспроможність доцільно розглядати як інтегральну якість особистості,

яка поєднує в собі розумові й фізичні здібності людини, виявляється у її захопленості й прагненні до самовдосконалення у предметних галузях діяльності, у соціальній та професійній сферах, у духовних якостях, у професійній діяльності загалом, а також проявляється у високому рівні загального та культурного розвитку, у волевих якостях, професійній стійкості й адаптивності [67].

Т. Андріяко розглядає сутність конкурентоспроможності як складну, багаторівневу інтегральну властивість особистості, що забезпечує, відповідно до її індивідуальних здібностей, інтересів і потреб, участь та отримання переваги в конкурентних взаєминах у вибраній галузі професійної діяльності [5, с.112]. На переконання дослідника, конкурентоспроможність є системним, багаторівневим особистісним утворенням, яке, пронизуючи всі сфери життєдіяльності людини, може виступати фактором активізації її життєвої активності та стає важливим метафункціональним орієнтиром навчального процесу, забезпечуючи перевагу в педагогічній діяльності в умовах соціальної конкуренції [5]. До професійних якостей особистості, що окреслюють поняття «конкурентоспроможності», науковець відносить мобільність, адаптивність, комунікативність, самостійність, цілеспрямованість, ціннісні орієнтації та установки, соціальну пам'ять, критичне мислення, здатність до самопізнання, саморозвитку, самоосвіти, соціальну рухливість.

М. Варій у своїх наукових розвідках, присвячених проблемі конкурентоспроможності особистості, виокремлює три основні категорії фахівців: «динамічні особистості», «статичні особистості», «варіабельні особистості». До першої категорії належать ті спеціалісти, які постійно вдосконалюють свою діяльність, прагнуть до швидкого професійного зростання, дбають про власну кар'єру й виявляють зацікавленість у розвитку організації. До другої категорії віднесено фахівців, які загалом здатні до самовдосконалення, але роблять це вкрай повільно й переважно спираються на вже міцно засвоєні навички. Третю категорію становлять спеціалісти, які також здатні до розвитку, але виявляють цю здатність або в кризових ситуаціях, або під значним тиском обставин, а їхнє

професійне зростання, як правило, відбувається в досить вузькій сфері діяльності [18].

У дослідженнях В. Хапілової формулюється дефініція «конкурентоспроможність менеджера», яка розкривається як система психологічних якостей, що гарантує швидке пристосування менеджера до менеджерської діяльності, його здібність виконувати цю діяльність на найвищому рівні професіоналізму. Ця система виявляється у схильності до започаткування й реалізації нових, оригінальних і перспективних напрямків діяльності в організації, а також у здатності мобілізувати персонал організації на їх виконання, створюючи при цьому необхідні умови для задоволення потреб як організації, так і працівників [121, с.146].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що професійна підготовка майбутніх фахівців зі сформованою науково-методичною компетентністю за спеціальністю 073 «Менеджмент» на базі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради включає кілька взаємопов'язаних складових. По-перше, це ґрунтовна теоретична та практична підготовка майбутніх освітніх менеджерів із чітким усвідомленням їхньої майбутньої конкурентоспроможності на ринку праці, професійної мобільності й перспектив кар'єрного зростання впродовж фахової діяльності. По-друге, це цілеспрямоване стимулювання до активізації процесу вдосконалення та формування науково-методичної компетентності й заохочення до пошуку шляхів подолання труднощів, що, у свою чергу, зумовлює розвиток критичного мислення майбутнього керівника. По-третє, це мотивація здобувачів до самостійності, ініціативності, активності, до оволодіння професійними компетентностями в галузі організації, управління, економіки, фінансів та маркетингу. Важливим компонентом є також формування особистісних якостей керівника – управлінських та лідерських рис характеру. Окремо підкреслюється, що формування науково-методичної компетентності, як і професійної компетентності загалом, забезпечується шляхом створення індивідуальної освітньої траєкторії розвитку здобувача вищої освіти. У межах такої траєкторії розв'язуються

завдання, пов'язані з визначенням того, що саме має знати фахівець відповідно до його прав і обов'язків, яким чином він буде використовувати ці знання в професійній діяльності, які особистісні якості необхідні управлінцю для того, щоб знання та вміння працювали з максимальною віддачею.

Отже, підготовка майбутніх фахівців з науково-методичною компетентністю за спеціальністю 073 «Менеджмент» створює умови для того, щоб майбутні управлінці могли ефективно виконувати керівні функції, здобували знання й формували вміння та навички, необхідні для генерації нових ідей і реалізації управлінських рішень, своєчасно реагували на зміни в оточуючому середовищі та на ринку праці, раціонально розподіляли ресурси, розвивали організаторські й комунікативні вміння керівника закладу освіти, які суттєво підвищуватимуть ефективність діяльності всього колективу закладу освіти.

## **2.2 Педагогічні умови формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради**

З огляду на нові вимоги часу та трансформацію економічних умов, професійна діяльність освітнього менеджера зазнає суттєвих змін, що проявляється у зростанні кількості різноманітних нововведень і оновленні змісту управлінської праці. У цьому контексті не залишається осторонь і науково-методична компетентність, яка потребує осмислення як багаторівнева інтегральна система професійних та загальнонаукових компетентностей, що ґрунтуються на педагогічних, психологічних, предметних знаннях, а також на вміннях і навичках методичного й науково-дослідного супроводу освітнього процесу та на особистісних якостях керівника. Саме така її інтерпретація дає змогу розглядати науково-методичну компетентність як складний, структурно організований феномен, що поєднує когнітивний, діяльнісний і особистісний виміри професіоналізму управлінця.

Процес формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради відкриває широкі перспективи для оптимізації освітнього процесу, істотного оновлення технологій здобуття нового знання та становлення майбутнього управлінця як суб'єкта інноваційної діяльності. Відповідність цього процесу завданням професійної освіти передбачає його перспективний характер, а провідними засадами професійної підготовки, що вибудовується на основі формування науково-методичної компетентності, виступають принципи компетентності, гуманності, інноваційності та прагматизму. Результати вивчення проблеми оптимізації освітнього процесу свідчать, що формування науково-методичної компетентності має розглядатися як постійна, інтегрована складова професійної підготовки здобувачів освіти, які повинні вміти грамотно вибудовувати процеси цілепокладання, планування, організації, контролю й корекції, тоді як сучасні технології та створені на їх основі засоби фахової підготовки мають ставати їхніми повноцінними комунікативними партнерами у професійному становленні.

Розв'язання проблеми формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради прямо пов'язане з їхньою професійною самореалізацією, оскільки від рівня сформованості цієї компетентності залежить якість виконання ними управлінських функцій. Тому важливим елементом системи професійної підготовки здобувачів освіти у закладах вищої освіти виступають педагогічні умови, за яких стає можливою успішна реалізація системи формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освітніх КЗ «ХГПА» ХОР. Саме через систему спеціально організованих педагогічних умов забезпечується освітній простір, у якому майбутній управлінець здатний оволодіти необхідним комплексом знань, умінь, навичок і особистісних якостей.

Педагогічні умови доцільно розглядати як значущі обставини, що детермінують досягнення високого рівня сформованості науково-методичної

компетентності здобувачів освіти, сприяють оптимізації перебігу освітнього процесу та результативності професійної підготовки. У ході дослідно-експериментальної роботи ми орієнтувалися на такі педагогічні умови, які, на наш погляд, забезпечують ефективність формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти КЗ «ХГПА» ХОР:

- безперервність та систематичність формування науково-методичної компетентності протягом усього періоду навчання шляхом створення креативного освітнього середовища;
- стимулювання розвитку суб'єктивних якостей особистості на засадах самопізнання та самоконтролю;
- створення мотивації здобувачів освіти до рефлексивної діяльності.

Виявлення й обґрунтування зазначених педагогічних умов формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради спирається на розуміння того, що відбувається суттєва зміна характеру професійної підготовки, яка виявляється в низці стійких тенденцій. До таких тенденцій належать: перехід від знаннєво-орієнтованої до особистісно-орієнтованої парадигми професійної підготовки; зростання наукоємності професійної освіти; посилення взаємозв'язків професійної підготовки з фундаментальними педагогічними дослідженнями тощо. Усе це вимагає створення спеціальних педагогічних умов, які забезпечують узгодження теоретичних інновацій з практикою підготовки майбутніх управлінців.

Будь-який педагогічний процес потребує певного комплексу умов для успішного становлення та розвитку того чи іншого педагогічного явища, і в нашому випадку – для ефективного формування науково-методичної компетентності здобувачів освіти. Тому, перш ніж детально проаналізувати запропоновані нами педагогічні умови, необхідно з'ясувати сутність понять «умова» та «педагогічна умова», уточнивши їх змістові межі.

У сфері дидактики вищої школи під педагогічними умовами, як правило, розуміють сукупність заходів, що забезпечують досягнення студентами певного

рівня діяльності, розвитку та навчальних результатів. На думку В. Коваленко, В. Коваль, О. Ковальчук, К. Костюченко, до педагогічних умов належать ті обставини та елементи освітнього процесу, які свідомо конструюються в навчальному середовищі й мають забезпечувати найефективніший перебіг цього процесу, досягнення конкретних цілей, розвиток і вдосконалення педагогічної системи загалом [41;42; 43;49]. Дослідники підкреслюють, що педагогічні умови слід розуміти як сукупність об'єктивних можливостей, які забезпечують успішне розв'язання поставлених дидактичних і виховних завдань. При цьому очевидним є те, що педагогічні умови повинні бути взаємопов'язані, взаємозумовлені та реалізовуватися в реальному освітньому процесі комплексно й одночасно, утворюючи цілісну систему.

У педагогічному словнику С. Гончаренка поняття «умова» трактується як «обставина, що зумовлює появу або розвиток того чи іншого процесу та є інваріантною для будь-якої діяльності», а також як «філософська категорія, в якій відображаються універсальні відношення речі до тих факторів, завдяки яким вона виникає та існує» [26]. Таке розуміння акцентує увагу на універсальності умов як чинників, що визначають можливість існування та розвитку певного явища.

У філософському контексті трактування поняття «умова» пов'язується з відношенням предмета до сукупності навколишніх подій, без яких він існувати не може, та відображає універсальні взаємозв'язки речей з тими факторами, яким вони пов'язані власним виникненням і подальшим функціонуванням [119]. Отже, умова постає як необхідний елемент буття й розвитку будь-якої системи, у тому числі й педагогічної.

Дослідниця Л. Долинська розглядає педагогічні умови як «чинники, що впливають на перебіг певного педагогічного явища, функціонування педагогічної системи» [28], підкреслюючи їхній системотворчий і детермінувальний характер. Такий підхід дозволяє розуміти педагогічні умови не лише як зовнішні обставини, а як сукупність спеціально організованих факторів, які впливають на якість функціонування освітнього середовища.

Ми поділяємо позицію В. Андреева [3] і вважаємо, що педагогічні умови доцільно розглядати як результат цілеспрямованого відбору, конструювання та застосування елементів змісту, методів (прийомів), а також організаційних форм навчання, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Таким чином, педагогічні умови – це не випадкові фактори, а результат усвідомленої педагогічної діяльності з проектування й реалізації освітнього процесу.

Аналіз наукових джерел педагогічного спрямування дає підстави стверджувати, що єдиного, усталеного підходу до визначення поняття «педагогічні умови» у сучасній педагогічній науці не склалося. Історичний огляд походження та еволюції цього терміна свідчить, що його зміст змінювався разом із розвитком теорії та практики освіти, поступово ускладнюючись і збагачуючись новими смисловими відтінками. Це, своєю чергою, потребує конкретизації поняття в межах кожного окремого дослідження.

У подальшому зосередимося на розгляді педагогічних умов формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в КЗ «ХГПА» ХОР як цілісної, спеціально розробленої системи впливів та організаційних рішень.

Збагачення педагогічного досвіду та розвиток креативних здібностей здобувачів освіти, які виявляються в імпровізації та здатності до творчих дій, може розглядатися як важливий резерв підвищення їхньої професійної компетентності. Саме це обумовлює визначення першої педагогічної умови формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти – безперервність та систематичність формування науково-методичної компетентності протягом усього періоду навчання шляхом створення креативного освітнього середовища. Під креативним середовищем розуміється простір, спрямований на максимальний творчий розвиток особистості майбутнього керівника, що ґрунтується на положенні про те, що освітнє мікросередовище здійснює формуючий вплив на суб'єкта діяльності лише тоді, коли, окрім предметно-інформаційного наповнення, воно містить зразки креативної поведінки.

У процесі професійної підготовки компетентність фахівця формується та розвивається через оволодіння ним комплексом знань та умінь із відповідних освітніх компонентів, тобто професійна компетентність включає як змістовний (знання), так і процесуальний (уміння) компоненти. Відтак науково-методичну компетентність майбутнього фахівця доцільно розглядати як невід'ємну складову його професійної компетентності, що органічно поєднується з іншими її компонентами й забезпечує готовність до реальної управлінської діяльності.

Вирішальне значення в організації освітнього процесу належить освітньо-професійній програмі підготовки магістрів, яка виступає концептуальною основою побудови змісту навчання. Формування науково-методичної компетентності майбутнього менеджера сфери освіти в межах освітнього процесу забезпечується наявністю в структурі освітніх компонентів лекцій, семінарських і практичних занять з проблем менеджменту та управління в освіті. Структура й зміст таких занять дають змогу майбутнім управлінцям не лише успішно розв'язувати проблеми освіти із застосуванням сучасних технологій, а й будувати особливі форми взаємин у колективі, використовувати у своїй діяльності різні напрями управлінської практики. Загальними цілями зазначених освітніх компонентів є: підготовка майбутнього керівника, здатного самостійно вирішувати у своїй професійній діяльності управлінські завдання засобами менеджменту; розуміння соціально-економічних процесів, що відбуваються в країні та у світі; оволодіння менеджерською технікою (стратегічне мислення, планування дій, прогнозування наслідків); формування системи навичок та ціннісних орієнтацій, притаманних ефективному менеджеру (цілеспрямованість, активність, комунікабельність, здатність до інновацій тощо); виховання у майбутнього менеджера стійкого прагнення до самореалізації.

Професійна діяльність керівника вимагає постійного розширення його професійної компетентності, оскільки в межах управлінського циклу з'являються додаткові компоненти: прогностична й моделююча діяльність, що розширює традиційне планування; процедури ухвалення управлінських рішень на основі діагностики, яка здійснюється в рамках освітнього моніторингу; регулювання

навчальної діяльності закладу освіти й керування рефлексивними процесами. Усе це потребує високого рівня науково-методичної підготовки.

Формування науково-методичної компетентності доцільно розглядати як процес систематизації внутрішніх ресурсів особистості, необхідних для організації ефективного керівництва відповідно до всіх структурних складових управлінської діяльності (цілей, принципів, змісту, технологій тощо). Науково-методичну компетентність можна визначити як комплексну систему, що охоплює науково-теоретичні, операційно-технологічні та соціально-психологічні характеристики професійної компетентності. У цьому сенсі науково-методична компетентність – це один з ключових елементів володіння здібностями та вміннями виконувати управлінські функції, індикатор готовності до здійснення управлінської діяльності на певному якісному рівні з використанням професійно-особистісних якостей та набутого досвіду.

Досвід педагогічної практики та результати досліджень показують, що організаційна діяльність керівника насамперед спрямована на забезпечення ефективності освітнього процесу з позицій системного підходу. Під «освітнім процесом» у цьому контексті розуміється інтеграційна характеристика таких його змістовних складових, як: навчання (викладання і навчання), виховання (самовиховання), розвиток (саморозвиток) особистості, а також психологічна готовність до освіти. У плані організації взаємодії зазначених компонентів доцільно також увести поняття «педагогічний менеджмент», під яким розуміють теорію, методику й технологію ефективного управління, побудовані на сукупності філософських, педагогічних, соціальних, психологічних та управлінських понять, законів і закономірних залежностей.

Цільова спрямованість і доцільний характер освітнього процесу як соціальної (педагогічної) системи становлять його основну властивість, визначальну ознаку та сутнісну характеристику, оскільки будь-яка соціальна система є діяльнісною, а діяльність без чітко окресленої мети неможлива. Отже, педагогічний менеджмент, подібно до будь-якого виду діяльності, має

цілеспрямований характер, а ключовою умовою його ефективності є цілісність і узгодженість усіх його етапів.

Методи психолого-педагогічного впливу в межах педагогічного менеджменту, як свідчать дослідження й практика, виступають провідними засобами, що забезпечують успішне розв'язання завдань організаційної діяльності керівника. Це високоефективні способи впливу на сутнісні сфери особистості кожного учасника педагогічного процесу, що дозволяють коригувати поведінку, підтримувати мотивацію та створювати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Управлінська діяльність вимагає від керівника значної напруги сил і енергії, тому особливого значення набувають теплота взаємин, доброзичливість, тактовність і водночас поважна вимогливість. Стиль управління й стиль спілкування в закладі освіти виступають своєрідним зразком і виховуючим чинником для всього колективу. Авторитет як педагогів, так і керівників в очах здобувачів освіти формується й зміцнюється не завдяки деклараціям чи моралізаторським закликам, а через практичні дії, повсякденну поведінку, а також через загальний дух і стиль педагогічного спілкування, які склалися й були схвалені в даному закладі як норма.

Організація креативного середовища в освітньому процесі закладу вищої освіти, як справедливо підкреслює В. Серіков, базується на «певній психічній і соціальній готовності особистості викладача, що дозволяє змінити ситуацію так, що педагог і здобувач освіти можуть ефективно взаємодіяти в спільній діяльності, досягти взаєморозуміння, зменшити непорозуміння, ліквідувати конфлікти. Воно передбачає наявність у викладача високого рівня компетентності. Найважливішими показниками педагогічної креативності є творче самопочуття і педагогічна творчість » [102]. Такий підхід підкреслює роль викладача як модератора креативного освітнього простору.

Освітній процес у закладі вищої освіти виражає динаміку засвоєння нових знань, які нерідко суттєво відрізняються від наявного досвіду й індивідуальних уявлень здобувачів освіти. Тому він може бути справді ефективним лише за

умови забезпечення свободи вибору й можливостей творчості. Відкритість до нового в поєднанні з прагненням навчатися, високою самооцінкою й упевненістю в собі сприяє формуванню креативного середовища у ЗВО, орієнтованого на досягнення майбутніми фахівцями високого рівня творчої активності, пізнавальної самостійності, незалежності, а також на оволодіння творчими вміннями та навичками.

Організація створення креативного середовища реалізується через залучення здобувачів освіти до виконання різноманітних творчих завдань відкритого типу (коли не існує єдиного правильного рішення), розв'язання та аналіз педагогічних ситуацій, аналіз продуктів творчої діяльності, а також через цілеспрямоване стимулювання у здобувачів упевненості у власних силах, домінування позитивних емоцій, відсутності страху здатися незвичайним або «не таким, як усі», подолання надмірної орієнтації лише на комфорт. Використання активних і проблемних методів навчання заохочує здобувачів освіти до самостійного «відкриття» нових знань, водночас посилюючи їхню віру у власні креативні здібності та сприяючи поступовому накопиченню досвіду творчої професійної діяльності.

Організація та цілеспрямоване створення креативного середовища в освітньому процесі підготовки майбутніх менеджерів набуває особливої ваги, оскільки саме воно безпосередньо пов'язується зі здатністю й готовністю особистості до ефективного здійснення управлінської діяльності. Рівень креативності освітнього середовища зумовлює можливість майбутнього керівника не лише засвоювати професійні знання, а й розвиватися як суб'єкт управління, здатний ініціювати, проєктувати та реалізовувати зміни в освітній організації.

Готовність як характеристика потенційного, але водночас реального внутрішнього стану особистості, що забезпечує її професійне зростання, формується у процесі навчання в закладі вищої освіти й визначається суб'єктивною оцінкою майбутнього управлінця власних системних знань, умінь і навичок. Професійна компетентність студента, у свою чергу, розглядається як один із ключових структурних компонентів особистості й спирається у своєму

становленні на базову підструктуру – соціально-професійну спрямованість особистості, до складу якої входить готовність майбутнього керівника до міжособистісної взаємодії, до конструктивного спілкування та до ефективного виконання управлінських функцій.

У цьому контексті готовність розуміється як система знань, умінь і навичок майбутнього освітнього менеджера, необхідних для самостійного, результативного й креативного розв'язання різноманітних педагогічних завдань і життєвих ситуацій; для створення оптимальних умов розвитку своїх учнів і для власного професійного самоздійснення у процесі конструктивної взаємодії з іншими суб'єктами освітнього середовища. Під час побудови креативного середовища в освітньому процесі ЗВО викладач опирається на вже наявні в здобувача освіти здатності взаємодіяти з людьми в різних умовах, що проявляються в загальній здатності до управлінської діяльності, а також у його виховних, дидактичних та організаторських здібностях.

Названі вище складові – спрямованість, здібності, взаємодія, вимогливість – становлять змістові елементи професійної підготовки майбутнього менеджера й можуть розглядатися як практичне втілення дефініції «компетентність». Здібності, виходячи за межі простого переліку знань, умінь і навичок, забезпечують швидке й глибоке їх засвоєння, закріплення та ефективне застосування в практичній діяльності [9]. Іншими словами, саме завдяки розвинутих здібностям особистість стає повноцінним суб'єктом діяльності в суспільстві, досягає вершин у професійній і особистісній сферах, здобуває можливість впливати на соціальне середовище.

Дослідники (М. Артюшина, Л. Жураковська, Л. Колісніченко та інші) розглядають здібності як динамічні складові особистості професіонала, що постійно розвиваються; як новоутворення, формування й розвиток яких відбуваються у процесі спеціально організованої діяльності та спілкування, поетапно, через оволодіння системою знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної професії [94]. Отже, спеціально організоване в освітньому процесі ЗВО креативне середовище виступає чинником, який безпосередньо

детермінує розвиток наявних у здобувачів освіти здібностей, поглиблює їх, сприяє переходу потенційних можливостей у реальні досягнення.

Ця думка цілком узгоджується із сучасним розумінням здібностей особистості як індивідуально-психологічних особливостей людини, що створюють умови для особливо успішного виконання нею певного виду діяльності. Таке трактування дозволяє виокремлювати загальні (універсальні для різних видів діяльності) та спеціальні (специфічні для окремих сфер) здібності [64]. Отже, здібності особистості характеризують її індивідуально-психологічні відмінності, що розрізняють одного індивіда від іншого; при цьому здібностями вважаються лише ті особливості, які мають безпосередній стосунок до успішності виконання діяльності. Саме здібності сприяють оволодінню знаннями, формуванню умінь і навичок та їх ефективному використанню в різних ситуаціях.

Особливе значення для становлення науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти має здатність розв'язувати управлінські педагогічні задачі, оскільки вони складають змістове ядро управлінської діяльності. Специфіка організації креативного середовища полягає в максимально широкому впровадженні в освітній процес нестандартних, творчих управлінських задач і проблемних ситуацій, які потребують від здобувачів освіти пошуку креативних стратегій їх розв'язання. Використання проблемних методів навчання, що впроваджуються в процесі опанування професійних компетентностей та розвитку особистісних якостей сучасного менеджера освіти, передбачає сформованість умінь самостійно визначати управлінські задачі, критично їх оцінювати, ухвалювати обґрунтовані рішення.

Проблемні ситуації та задачі мають розв'язуватися із залученням словесних, наочних і практичних методів, вибір яких залежить від рівня сформованості самостійності у здобувачів вищої освіти. Ефективність розв'язання різних груп управлінських задач і проблемних ситуацій, залежно від їх спрямованості (змістовно-цільові: аналітичні, проєктивні, діагностичні, прогностичні; організаційно-процесуальні: інформаційно-комунікативні, задачі на педагогічне орієнтування; операційно-технологічні: навчальні, мобілізаційні, мотиваційно-

стимулюючі, ігрові; контрольні-результативні; рефлексивні задачі), потребує мобілізації всього спектра сформованих умінь з метою їх адекватного й результативного розв'язання.

Таким чином, застосування різноманітних проблемних ситуацій і задач, а також різних підходів до їх розв'язання характеризує процес навчання як творчий, оскільки його результат для здобувача завжди є суб'єктивно новим: особистість здобуває власний креативний досвід, формує індивідуальні способи мислення й дії.

У зв'язку з цим у межах загальної професійної підготовки менеджерів сфери освіти виникає об'єктивна потреба в організації у ЗВО спеціальних занять, побудованих на інтеграції управлінських, гуманітарних і психолого-педагогічних знань, а також на виробленні відповідних умінь і навичок організаційної роботи й ухвалення управлінських рішень.

Однією з інтерактивних форм роботи, яка широко застосовується в практиці вищої школи, є тренінгові заняття. Завдяки участі в тренінгах здобувачі освіти навчаються визначати основні напрями своєї майбутньої управлінської діяльності, формулювати її цілі й прогнозувати перспективи, вибудовувати позитивну самосвідомість і адекватну самооцінку, удосконалювати рефлексивні вміння, адаптуватися до майбутньої професійної діяльності.

І. П. Підласий зазначає: «Процеси, пов'язані із формуванням мотивації, американські педагоги називають тренінгом, диференціюючи останній за чотирма основними напрямками: мотивації досягнень, причинних схем, особистісної причинності та внутрішньої мотивації» [85]. Отже, тренінг розглядається як багатовимірний засіб формування внутрішніх спонукань до діяльності, що безпосередньо пов'язаний із професійним становленням особистості.

Тренінгові заняття сприяють розвитку сили волі, цілеспрямованості здобувачів освіти, їх адаптації до інтенсивної праці й постійного самовдосконалення; формуванню позитивного ставлення до професійної діяльності; виявленню сильних і слабких сторін кожної особистості; становленню почуття обов'язку та відповідальності; співвіднесенню запланованих цілей із

власними можливостями та оволодінню моделями поведінки, типовими для особи з високорозвиненою мотивацією.

Прагнення до навчання, засноване на мотивації творчості, яка руйнує стереотипні форми поведінки й полегшує прийняття нового, істотно сприяє створенню креативного середовища в освітньому процесі ЗВО. Воно ж забезпечує формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти завдяки використанню потенціалу фаховихосвітніх компонентів, різноманіттю форм і методів активного та інтерактивного навчання, орієнтованих на розв'язання всього спектра управлінських задач і проблемних ситуацій.

У такому контексті професійно компетентний здобувач постає як мобільний суб'єкт, здатний до самовизначення й саморозвитку в умовах динамічного, альтернативного й відкритого суспільства; він володіє особливою особистісною позицією, що передбачає свободу вибору видів, способів і форм діяльності, які реалізуються ним на високому професійному рівні.

Реалізація креативної активності майбутнього менеджера під час проектування освітнього середовища, розроблення конкретних управлінських технологій та моделей організаційної взаємодії сприяє його самореалізації, розкриттю потенційних сил і здібностей, а отже – формуванню науково-методичної компетентності. Креативність ґрунтується на готовності майбутнього керівника до участі в інноваційних процесах, до прийняття нових типів взаємин, до нового самовираження в різних проблемних ситуаціях. Творчість як процес створення нового завдяки гнучкості особистості стає способом її професійного існування. Показником креативності у цьому випадку є здатність модифікувати, комбінувати й по-новому організувати власну управлінську діяльність у нестандартних формах, тобто демонструвати високий рівень професійної компетентності.

Сучасна педагогічна наука, спираючись на фундаментальні знання та інноваційні освітні технології, безпосередньо впливає на зміст, рівень і якість освіти. У зв'язку з цим другою педагогічною умовою формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освітєв КЗ «ХГПА»

ХОР визначено стимулювання розвитку індивідуальних якостей особистості на основі самопізнання і самоконтролю. Ця умова обґрунтовується тим, що в період адаптації в закладі вищої освіти здобувачі починають шукати відповіді на питання, пов'язані зі сформованістю мотивації навчальної діяльності: «для чого я навчаюся?», «з якою метою?», «що саме?», «яким чином?».

Процес взаємодії здобувачів освіти з одногрупниками та викладачами є безперервним, унаслідок чого трансформується їх свідомість, виникає й посилюється мотивація до навчання. При цьому розвиток особистості й актуалізація потреби в діяльності пов'язані з досягненням почуття задоволеності як від самого процесу, так і від результатів освітньої діяльності, з наявністю прагнення долати труднощі й успішно розв'язувати складні завдання, з бажанням проявити власні можливості в освітньому просторі.

Категорія суб'єктності посідає в сучасній науці центральне місце й розуміється як стрижневе інтегративне утворення особистості, що об'єднує в собі активність, ініціативність, самостійність, рефлексивність, креативність [98]. Іншими словами, розвиток суб'єктності особистості є головним показником її індивідуальності, автономності та відповідальності за власні дії й рішення.

Суб'єктність безпосередньо пов'язана зі здатністю особистості до саморозвитку, тому сутність суб'єктності майбутнього менеджера розкривається в його професійній поведінці, у ставленні до самого себе як до суб'єкта управлінської діяльності. Стати суб'єктом управлінської діяльності означає засвоїти цю діяльність, опанувати її логіку й технологію, бути здатним до її здійснення і творчого перетворення. Суб'єктність здобувача освіти дає змогу, залишаючись самим собою, виходити за межі наявної діяльності, створюючи умови для особистісного зростання.

Включення суб'єкта в діяльність неминуче супроводжується співвіднесенням його індивідуальних здібностей із вимогами, які висуває зміст і умови цієї діяльності з точки зору успішного її виконання. У процесі опанування управлінською діяльністю здобувач вищої освіти стикається з новими завданнями, професійними ситуаціями, нестандартними умовами, що

зумовлюють виникнення низки суперечностей, які виступають рушійними силами розвитку особистості майбутнього фахівця.

Важливим показником того, що здобувач освіти виступає як суб'єкт навчальної діяльності в освітньому процесі ЗВО, є його вміння виконувати всі основні види й форми цієї діяльності (слухати й записувати лекції, конспектувати літературу, виступати перед аудиторією, вести дискусію, здійснювати аналітичну оцінку явищ і ситуацій тощо). Відтак одним з пріоритетних завдань викладача є формування студента як суб'єкта освітньої діяльності, що передбачає навчання його планувати й організовувати власну роботу, ефективно вчитися, взаємодіяти й спілкуватися.

Ставлення до здобувача освіти як до соціально зрілої особистості, носія наукового світогляду передбачає, що світогляд є системою поглядів людини не тільки на світ, а й на своє місце в ньому. Інакше кажучи, формування світогляду пов'язане з розвитком рефлексії, усвідомленням себе як суб'єкта діяльності. Це, у свою чергу, зобов'язує викладача посилювати діалогічність навчання, створювати умови для відстоювання студентами власної думки, поглядів, цілей, життєвих позицій у межах освітнього процесу ЗВО.

Усвідомлення власного потенціалу, включно з творчим, слугує підґрунтям для самоконтролю особистості, тобто формування адекватного уявлення про себе, свої можливості та обмеження. Задоволення провідних потреб особистості створює умови для переходу до самопізнання, яке розглядається як «прагнення людини до можливо більш повного виявлення і розвитку своїх особистісних можливостей; справжнє самопізнання передбачає наявність сприятливих соціальних умов»; як «зміна людиною свого буття за допомогою власної активності» [74]. Іншими словами, самопізнання виступає головним мотиваційним фактором сходження людини до індивідуальності на основі чуттєвого переживання потреби в досконалості.

Кожна особистість відрізняється від інших і прагне зберегти та підтримувати свою ідентичність, тому самоконтроль тісно пов'язаний зі

світовідчуттям людини, її поведінкою в соціумі, проблемами особистісного розвитку та міжособистісних взаємин.

Значення самопізнання і самоконтролю особистості майбутнього керівника полягає в здатності визначати власний життєвий шлях, рефлексувати щодо результатів своєї діяльності й особистих досягнень. Відсутність самопізнання й самоконтролю проявляється у тривозі, розпачі, нудззі, нездатності радіти життю, хронічному почутті провини й сорому, переживанні внутрішньої порожнечі, дефіциті самостійності.

Паралельно з цим варто наголосити, що в розвитку особистості як суб'єкта діяльності мотивація виступає провідним регулятором активності. При цьому важливими є не лише об'єктивні здібності студента, а й його суб'єктивна оцінка власних можливостей, рівень упевненості в продуктивності власної діяльності.

Людині від природи притаманна тенденція до самопізнання й самоконтролю, тому в освітньому процесі ЗВО важливо створювати таке креативне середовище, де висока потреба в пізнанні й прагнення до творчості (креативність) виступають незмінними атрибутами самопізнання та самоконтролю особистості майбутнього менеджера сфери освіти.

Виходячи з положення про те, що здатність до рефлексії є важливим показником творчої особистості, третьою умовою ефективного формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти КЗ «ХГПА» ХОР стає створення мотивації здобувачів освіти до рефлексивної діяльності.

Термін «мотивація» у сучасній психології має подвійний зміст: ним позначають як систему чинників, що детермінують поведінку (потреби, мотиви, цілі, прагнення тощо), так і характеристику процесу, який стимулює й підтримує поведінкову активність на певному рівні. Мотивацію, таким чином, можна визначити як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її витоки, спрямованість і активність [14].

Мотивація – складний психолого-педагогічний феномен. На думку дослідників, вона виступає беззаперечним чинником організації діяльності, що забезпечує її ефективність, цілісність та смислову насиченість.

Професійна мотивація, у свою чергу, розуміється як сукупність чинників і процесів, які, відображаючись у свідомості, спонукають особистість до опанування й результативної реалізації професійної діяльності. Вона є внутрішнім спонукальним механізмом професіоналізму фахівця, його продуктивної професійної активності. Професійна мотивація – це цілісне, складне особистісне утворення, інтегральна властивість, що входить до системи ціннісних орієнтацій особистості й забезпечує пошук смислу професійної діяльності та шляхів його реалізації.

Такий вид мотивації формується в ході навчально-пізнавальної діяльності майбутніх фахівців, яка має полімотивований характер. Дослідники вважають, що пізнавальні й професійні мотиви в навчальній діяльності здобувачів освіти тісно взаємопов'язані та підвищують її продуктивність.

Професійні мотиви, порівняно з пізнавальними, інтенсивніше впливають на ефективність освітньої діяльності, тому бажано, щоб професійні мотиви посідали провідне місце в ієрархії мотивів здобувачів освіти [14].

Виходячи з цього, у процесі професійної підготовки надзвичайно важливо цілеспрямовано впливати на зростання питомої ваги професійних мотивів у структурі мотиваційної сфери здобувачів освіти. Мотивація розглядається як спонукання до дії, що зумовлює причини й механізми поведінки людини, її внутрішній стан, який визначає активність і спрямованість діяльності, пов'язаної із задоволенням різноманітних потреб [14].

У ситуації, коли організаційні якості сприймаються як цінність і усвідомлюється важливість їх формування для успішної управлінської (і ширше – професійної) діяльності, а також заохочується самостійність, лише тоді виникають реальні передумови для спонукання до саморозвитку організаційних якостей, опанування формами й методами організаційної роботи, набуття відповідних умінь і навичок.

Отже, створення мотивації до формування науково-методичної компетентності можна розглядати як чинник, що забезпечує розвиток управлінських якостей у процесі професійної підготовки, формує внутрішню готовність до їх застосування в реальній діяльності.

У методологічному плані рефлексія розуміється як процедура, що включає аналіз власного мислення або діяльності, критичне ставлення до них і пошук нового, що відкриває людині можливість самостійно ухвалювати рішення.

Рефлексія як уміння свідомо контролювати не тільки результати власної діяльності, а й рівень професійного розвитку, особистісних досягнень і якості педагогічної взаємодії визначає продуктивність професійно-педагогічної діяльності, сприяє професійному й особистісному становленню, виступає одним із ключових показників рівня сформованості професійної компетентності майбутнього фахівця.

Створення мотивації здобувачів освіти до рефлексивної діяльності в освітньому процесі ЗВО розглядається як важлива умова розвитку майбутнього керівника як суб'єкта власної професійної діяльності, формування готовності до неї й як провідний фактор саморозвитку особистості.

Стимулювання студентів до рефлексивної діяльності в освітньому процесі пов'язане з формуванням такого значущого компонента професійної компетентності майбутнього менеджера, як «рефлексивна компетентність». Вона являє собою складне новоутворення, яке забезпечує найбільш ефективне й адекватне здійснення рефлексивних процесів, сприяє розвитку й саморозвитку, формує творчий підхід до професійної діяльності, підвищує її результативність.

Рефлексія не є суто індивідуальним внутрішнім процесом, відірваним від соціального контексту; вона є наслідком засвоєння особистістю системи соціальних взаємин. Тому розвиток науково-методичної компетентності майбутнього фахівця спирається насамперед на рефлексивність і мотиваційні основи саморозвитку, поєднуючи раціональний і творчий компоненти педагогічної діяльності.

Водночас рефлексія в структурі професійної компетентності менеджера сфери освіти не може зводитися лише до функції контролю. На думку І. Котик, «Рефлексія – міркування особистості щодо самої себе. Не рефлексуючи, людина не може усвідомити те, що відбувається в її душі, у її духовному світі. Рефлексія занурює нас у глибину нашої «самості» і оскільки людина розуміє себе як розумну істоту, рефлексія належить її природі, її соціальній наповненості через механізми комунікації: «рефлексія не може зародитися поза комунікацією, поза прилученням до скарбів цивілізації й культури людства»» [50].

При цьому рефлексія як здатність свідомо контролювати не лише результати діяльності, а й рівень власного професійного розвитку, особистісних досягнень у формуванні таких важливих для керівника якостей, як креативність, ініціативність, орієнтація на спілкування й діалог, відіграє центральну роль у становленні управлінця нового типу.

Сучасний компетентний менеджер, який прагне підвищення рівня власного професіоналізму, повинен володіти рефлексивною здатністю виявляти й формулювати завдання, а також цілим комплексом рефлексивних умінь (оцінювання власної діяльності, використаних засобів навчання, виховання й розвитку, співвіднесення задуму та реалізації педагогічних ідей, проєктування майбутньої діяльності тощо). Рефлексія набуває особливої значущості для управлінської діяльності, яка має творчий, інноваційний характер і тісно пов'язана з соціальними та інформаційними новаціями.

Створення мотивації до рефлексивної діяльності безпосередньо впливає на внутрішні стимули розвитку потреби майбутнього керівника в самоосвіті, самовдосконаленні та нерозривно пов'язане з високим рівнем професійної компетентності. Рефлексивність виявляється в самопізнанні, самооцінці, самоконтролі, самоприйнятті й самобудівництві.

Таким чином, вибір запропонованих нами педагогічних умов формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради зумовлений тим, що їх практична реалізація сприяє

розкриттю творчого потенціалу особистості майбутнього фахівця, врахуванню його інтересів, здібностей, можливостей, активному розвитку суб'єктної позиції. Усе це формує фундамент для ефективного управління закладами освіти, а також забезпечує умови для опанування різними способами здобуття нових знань. Набуття науково-методичної компетентності майбутнім менеджером є можливим лише за умови самостійного розв'язання ним професійних проблем, що вимагає практичного застосування необхідних знань і умінь. Специфікою формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти є особливий характер професійно-педагогічної діяльності викладачів та адміністрації ЗВО, яка забезпечує формування в здобувачів освіти мотиваційного поля, універсальних умінь і готовності до самостійних дій. При цьому знання не втрачають своєї цінності, а набувають особливого значення як основа діяльності та прийняття управлінських рішень.

Очевидно, що визначені умови й чинники формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти становлять системну єдність. Реалізація всього комплексу педагогічних умов спирається на переосмислення ключових напрямів організації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти, на відхід від суто репродуктивних моделей навчання й перехід до суб'єкт-суб'єктної взаємодії, орієнтованої на розвиток креативності, суб'єктності та рефлексивності майбутнього керівника.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі здійснено всебічний аналіз стану сформованості науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти, які навчаються в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. На основі узагальнення емпіричних даних і теоретичних положень окреслено специфіку підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» у контексті вимог сучасної вищої школи та запитів освітньої практики.

Проаналізовано основні актуальні аспекти професійної підготовки сучасних менеджерів освіти в площині сучасних психолого-педагогічних досліджень теорії та практики менеджменту в освіті. Акцентовано увагу на тому, що професійна підготовка майбутніх управлінців розглядається як цілісний, багаторівневий процес, у якому поєднуються фахова, управлінська, психолого-педагогічна та науково-методична компоненти, що визначає необхідність цілеспрямованого формування саме науково-методичної компетентності.

Проаналізовано особливості професійної підготовки майбутніх фахівців з науково-методичною компетентністю спеціальності 073 «Менеджмент» крізь призму актуальних аспектів діяльності сучасних менеджерів освіти. Визначено коло базових завдань, пов'язаних із з'ясуванням того, що саме повинен знати фахівець відповідно до своїх прав та обов'язків, яким чином він реалізовуватиме ці знання в реальній професійній діяльності, а також якими особистісними якостями має володіти управлінець для того, щоб його знання та вміння забезпечували максимально високий результат діяльності освітньої організації.

Розкрито напрями й механізми створення індивідуальної освітньої траєкторії розвитку здобувача освіти, що в умовах упровадження компетентнісного підходу в освітній процес підготовки майбутнього менеджера сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради дає змогу забезпечити цілеспрямоване формування науково-методичної компетентності, а в ширшому вимірі – загальної професійної компетентності. Підкреслено, що індивідуальна освітня траєкторія виступає ключовим інструментом персоналізації навчання, завдяки чому професійний розвиток здобувача набуває осмисленого, суб'єктного характеру.

Обґрунтовано, що індивідуалізація вищої освіти загалом і професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти зокрема стала однією з ключових причин реформування освітньої системи. Потреба таких змін пояснюється прагненням забезпечити відповідність якості підготовки фахівців новим соціальним і професійним вимогам. З метою пошуку оптимальних умов і шляхів реалізації індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти українські

університети визначили цей напрям як стратегічно важливий у своїй діяльності. Індивідуальна освітня траєкторія здобувачів освіти реалізується через надання їм можливості вільного вибору видів, форм і темпу здобуття вищої освіти, вибору освітніх компонентів та ступеня їхньої комплікації, методів і засобів, що застосовуються в освітньому процесі, що в комплексі забезпечує суб'єктну позицію здобувача.

Показано, що формування й реалізація індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів освіти спеціальності 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, що безпосередньо детермінує розвиток науково-методичної компетентності, є багатоплановим процесом. Він покликаний забезпечити глибоке оволодіння системою професійних знань і вмінь, у межах якої особлива увага надається управлінським, психолого-педагогічним, науково-методичним знанням, розвитку здатності до проєктувальної діяльності та рефлексії, що є основою осмисленого управлінського вибору.

Окреслено й охарактеризовано один із провідних стимулів до активізації процесу формування та вдосконалення науково-методичної компетентності менеджера сфери освіти – посилення конкуренції в усіх сферах суспільного життя та зумовлену нею потребу в підготовці конкурентоспроможного керівника. Такий керівник повинен бути добре обізнаним з основ управління, володіти сучасними інформаційними технологіями, уміти прогнозувати й передбачати результати управлінських рішень. Сутність цього процесу розкривається у формуванні в майбутніх менеджерів усвідомлення власної конкурентоспроможності на ринку праці, розуміння необхідності професійної мобільності та визначення перспектив кар'єрного зростання впродовж усього професійного життя. Ринок праці потребує конкурентоспроможного фахівця як нового якісного стану професіонала, що належить до стратегічних цінностей і сприяє упорядкуванню та підвищенню ефективності всієї системи управління освітньою установою.

Узагальнено та схарактеризовано педагогічні умови формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному

закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. До таких умов віднесено: безперервність та систематичність формування науково-методичної компетентності протягом усього періоду навчання шляхом створення креативного освітнього середовища; стимулювання розвитку суб'єктивних якостей особистості на засадах самоідентифікації та самоактуалізації; формування стійкої мотивації здобувачів освіти до рефлексивної діяльності. Показано, що кожна з умов посилює інші, а їх комплексна реалізація створює передумови для якісного зростання майбутнього управлінця.

Наголошено, що виявлення зазначених педагогічних умов формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради ґрунтується на розумінні зміни характеру професійної підготовки. Ця зміна простежується в низці стійких тенденцій: переході від знаннево-орієнтованої до особистісно-орієнтованої парадигми професійної підготовки; зростанні наукоємності професійної освіти; посиленні взаємозв'язків професійної підготовки з фундаментальними педагогічними дослідженнями та іншими видами наукових розвідок.

Здійснений аналіз педагогічних умов дозволив дійти висновку, що професійна підготовка майбутніх фахівців з науково-методичною компетентністю спеціальності 073 «Менеджмент» на базі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради включає комплекс взаємопов'язаних складових. До них належать: ґрунтовна теоретична та практична підготовка майбутніх освітніх менеджерів з усвідомленням їхньої подальшої конкурентоспроможності на ринку праці, професійної мобільності та перспектив кар'єрного зростання; систематичне стимулювання до активізації процесів самовдосконалення й формування науково-методичної компетентності, що спонукає до пошуку шляхів подолання професійних труднощів і, відповідно, зумовлює формування критичного мислення майбутнього керівника; формування мотивації майбутніх освітніх менеджерів до самостійності, ініціативності, активності як провідних характеристик управлінської діяльності.

Окремо підкреслено значущість оволодіння професійними компетентностями в галузі організації, управління, економіки, фінансів і маркетингу, що забезпечує готовність майбутнього менеджера до комплексного бачення функціонування закладу освіти. Стрижневим результатом такої підготовки виступає формування особистісних якостей керівника – управлінських та лідерських рис характеру, здатності до прийняття відповідальних рішень, організації командної роботи, налагодження професійної комунікації. Формування науково-методичної компетентності, як і професійної компетентності загалом, забезпечується шляхом конструювання й реалізації індивідуальної освітньої траєкторії розвитку здобувача вищої освіти. У цьому контексті важливим елементом є розв'язання практичних завдань, пов'язаних із визначенням того, що має знати фахівець відповідно до своїх прав та обов'язків, яким чином він застосовуватиме ці знання у професійній діяльності та якими особистісними якостями повинен володіти управлінець, щоб знання та вміння працювали на максимально високий результат.

Отже, підготовка майбутніх фахівців з науково-методичною компетентністю спеціальності 073 «Менеджмент» створює реальні умови для того, щоб майбутні управлінці ефективніше виконували керівні функції, здобували знання, формували вміння та навички, необхідні для генерації нових ідей, розроблення й реалізації управлінських рішень, оперативного реагування на зміни в оточуючому середовищі та на ринку праці. Вона забезпечує формування раціональності в розподілі ресурсів, розвиток організаторських і комунікативних умінь керівника закладу освіти, що в сукупності істотно підвищує ефективність роботи всього педагогічного колективу.

Водночас наголошено, що зазначені умови формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти становлять цілісну, внутрішньо узгоджену системну єдність. Реалізація повного комплексу педагогічних умов ґрунтується на глибокому переосмисленні основних напрямів організації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів освіти, на переході до більш гнучких, креативних і суб'єктно орієнтованих освітніх моделей, які

дозволяють забезпечити високий рівень професійного становлення майбутніх керівників закладів освіти.

### РОЗДІЛ 3.

## МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

### 3.1. Розробка моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в КЗ «ХГПА» ХОР

В умовах масштабних трансформацій, що відбуваються у державі та суспільстві, особливо актуальною постає проблема підготовки менеджерів освіти нового покоління, діяльність яких розгортається у принципово змінених соціально-економічних і правових реаліях. Нові умови функціонування закладів освіти зумовлюють необхідність упровадження інших підходів до управління, що висуває нові вимоги до професійної підготовки управлінських кадрів. У зв'язку з цим головним призначенням системи підготовки висококваліфікованих фахівців у закладах вищої освіти є не механічна передача студентам наборів знань, умінь і навичок як таких, а цілеспрямоване формування науково обґрунтованих знань і здатностей застосовувати їх у професійній діяльності, що уможлиблює розвиток професійної компетентності загалом і науково-методичної компетентності зокрема. Саме особливості процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти в КЗ «ХГПА» ХОР зумовили необхідність звернення до методу моделювання, ґрунтовно описаного у сучасних науково-педагогічних студіях.

Метод моделювання слугує інструментом для створення і дослідження спеціальних наукових моделей — матеріально або концептуально реалізованих систем, які відтворюють суттєві характеристики об'єкта дослідження та забезпечують можливості його теоретичного осмислення [104]. Поняття «модель», як наголошують Г. Єльнікова, О. Зайченко та В. Маслов, походить із латинської мови й означає «тип, зменшений варіант, спрощений опис складного явища чи процесу», що розглядається ними як певний зразок, покликаний

імітувати структуру й функціонування реального об'єкта, забезпечуючи тим самим отримання нової інформації про нього [32].

У працях Т. Погорелової процес моделювання інтерпретується крізь призму філософського змісту, відповідно до якого моделювання розглядається як форма опосередкованого пізнання об'єктів та явищ, безпосереднє вивчення яких ускладнене або неможливе. Учена акцентує, що представлення результатів моделювання може здійснюватися за допомогою як матеріалізованих, так і інформаційних засобів — уявних, знакових чи матеріальних образів моделюваного об'єкта, репрезентованих у вигляді описів, теоретичних положень, графічних схем, креслень, таблиць, діаграм тощо [86].

З узагальненого аналізу психолого-педагогічних досліджень О. Єжової випливає, що процес розроблення педагогічних моделей має чітку поетапну структуру. Дослідниця виокремлює низку стадій, які характеризують логіку наукового моделювання: пошук моделі на евристичному рівні із залученням інтуїтивних здогадів дослідника; верифікація створеної моделі крізь аналіз понять; визначення прогностичних характеристик її структури; практичне застосування моделі в освітній або управлінській діяльності [31]. У сучасних наукових підходах моделювання постає одночасно як метод пізнання та як метод управління, адже воно надає можливість цілісно відтворити досліджуване явище у формі модельних уявлень. У нашому дослідженні це стосується моделювання процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти КЗ «ХГПА» ХОР.

Наукова позиція Г. Цехмістрової визначає моделювання як опосередкований, непрямий спосіб наукового дослідження, що базується на використанні моделі як спеціального засобу пізнання. Модель, згідно з її трактуванням, являє собою уявну або матеріальну систему, яка, відтворюючи або відображаючи той чи інший об'єкт, здатна замінювати його настільки, що стає джерелом нових знань про нього [127]. У словнику методичних термінів подане поняття моделювання має визначення як методу дослідження об'єкта за допомогою його аналога [129].

Важливою характеристикою моделі є те, що за певних умов вона може замінювати оригінал на рівні окремих елементів, структурної організації, функцій або поведінки, а також результатів. При цьому між оригіналом і моделлю повинна зберігатися відповідність ключових параметрів: фізичних властивостей, функціональних характеристик, поведінкових проявів та математичного опису, а також структурних особливостей. Водночас у науковій літературі підкреслюється, що «будь-яка модель завжди бідніша за прототип, що вона відображає лише його окремі сторони і зв'язки, оскільки теоретичне моделювання завжди містить абстрагування» [104].

У термінологічному розумінні поняття «модель» (англ. model; лат. modulus — «міра, аналог, зразок») визначається як форма відтворення або відображення об'єкта, задуму, конструкції, опису чи розрахунків, що імітує або відтворює внутрішні принципи організації, функціонування, властивості чи характеристики досліджуваної реальності [128]. У широкому тлумаченні, представленому в методичному словнику педагогічних термінів, модель — це «знаковий образ об'єкта або системи об'єктів, що використовується як «замінник» і засіб вивчення» [129]. Узагальнення поданих дефініцій дає змогу констатувати, що модель не є копією чи повним аналогом об'єкта, проте повинна відображати провідні властивості, істотні зв'язки та характеристики досліджуваного феномена так, щоб її аналіз забезпечував отримання нової інформації про оригінал.

Сутнісна характеристика моделювання як методу науки полягає в заміщенні складного для безпосереднього вивчення об'єкта більш доступним, структурно спрощеним, але змістово еквівалентним утворенням. Завдяки цьому аналіз моделі стає джерелом нових знань про реальний прототип. Окрім того, модель виконує функцію не лише інструмента здобуття нового знання, а й засобу його структурування та фіксації.

Проведений аналіз підходів до визначення понять «модель» і «моделювання» засвідчує потребу в системному підході, який розглядає об'єкт як інтегровану систему взаємодіючих компонентів. Застосування системного підходу до конструювання моделі формування науково-методичної

компетентності майбутніх менеджерів освіти дозволяє репрезентувати її як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, діяльність яких підпорядкована визначеним принципам і спрямована на досягнення поставлених цілей. Такий підхід забезпечує логічність, цілісність і наукову обґрунтованість побудови моделі.

Створена модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти має гіпотетичний характер, водночас вона виступає концептуальною основою розгортання освітнього процесу в закладі вищої освіти. У межах даної роботи модель освітнього процесу розглядається як відкрита педагогічна система, на яку впливають численні зовнішні й внутрішні чинники, що формують умови реалізації процесу формування науково-методичної компетентності. Оскільки моделювання передбачає виокремлення найсуттєвіших характеристик об'єкта, у дослідженні здійснено добір ключових детермінант функціонування складної системи професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти, передусім у контексті формування їхньої науково-методичної компетентності, із свідомим абстрагуванням від другорядних аспектів.

Розроблена модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в КЗ «ХГПА» ХОР структурована у вигляді трьох взаємопов'язаних блоків: теоретико-методологічного, організаційно-методичного та оціночно-результативного (див. рис. 3.1, 3.2). Кожен із цих блоків виконує власні функції, забезпечує логічну цілісність моделі та відображає ключові елементи процесу формування науково-методичної компетентності.

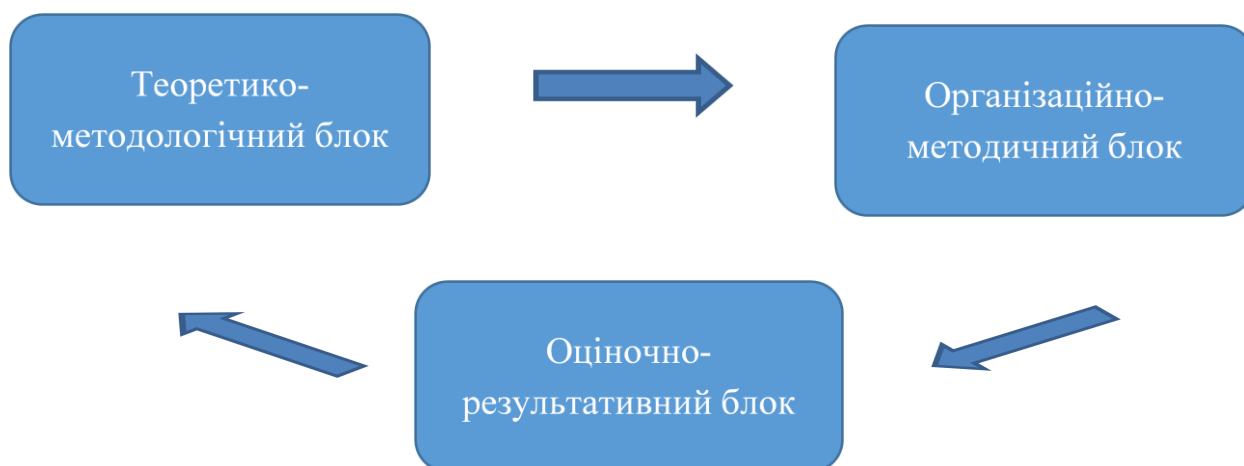
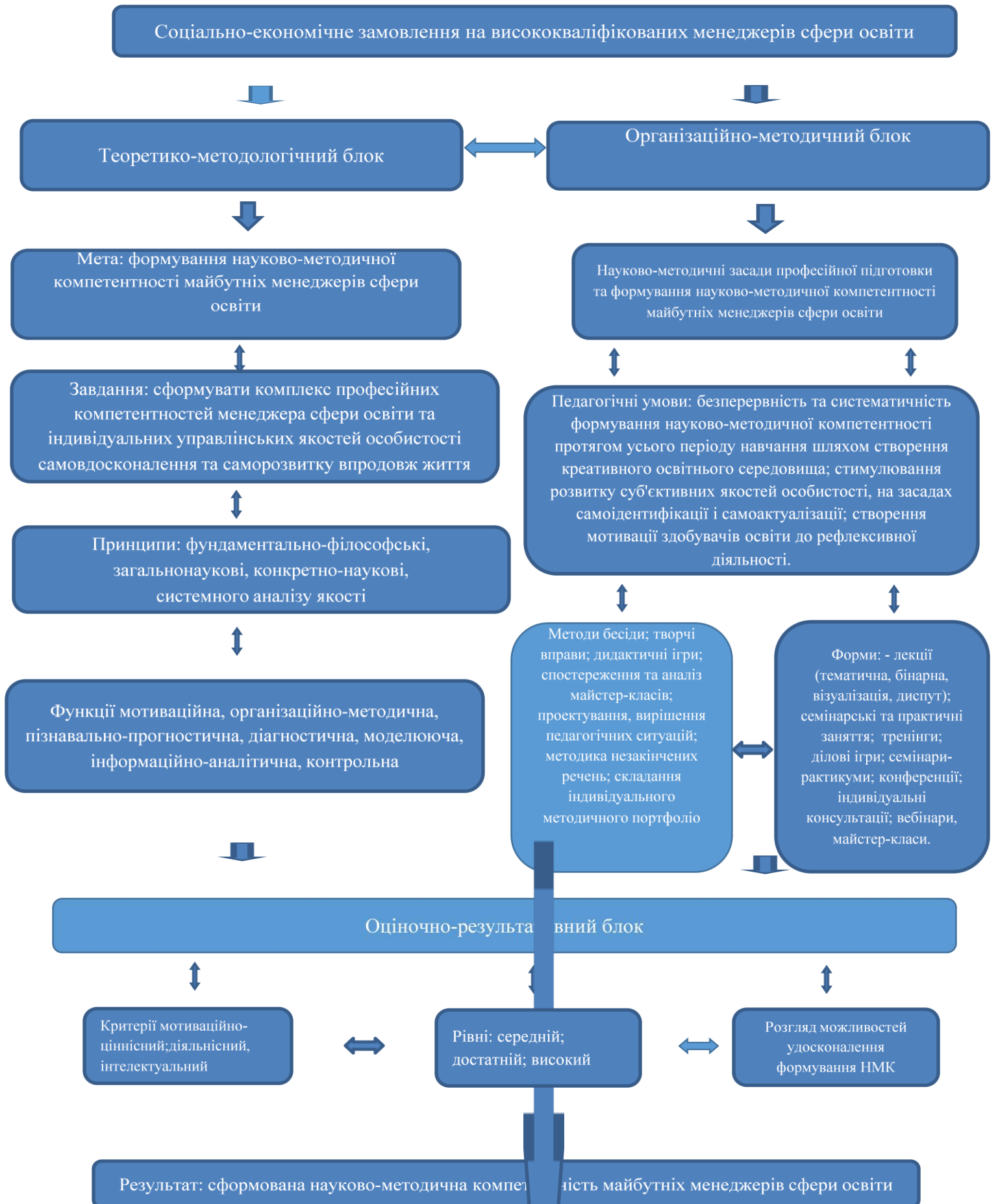


Рис. 3.1 Структурні компоненти моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти



### Рис. 3.2 Модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти

Зміст науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти становить інтегрований комплекс структурних елементів, до яких належать професійні знання, уміння й навички методичного та науково-дослідного супроводу освітнього процесу, а також особистісні характеристики керівника, необхідні для ефективної управлінської діяльності. Професійні знання, уміння та навички, пов'язані з методичною й дослідницькою підтримкою освітнього процесу, охоплюють фундаментальні принципи наукового пізнання та поняттєво-категоріальний апарат як педагогічної науки, так і управлінської діяльності загалом. Саме вони утворюють смислове ядро професійної готовності, забезпечуючи майбутнім менеджерам можливість досягнути різноманіття наукових підходів до управління закладами освіти. Загальнонаукові знання, уміння та навички включають систему концепцій, парадигм, принципів і закономірностей, що функціонують у різних галузях науки й формуються шляхом узагальнення й систематизації наукових досліджень. У контексті нашої роботи цей комплекс компонентів спирається на ідею взаємної узгодженості та спадкоємності між традиційними й новітніми моделями професійної компетентності майбутніх управлінців освітньої сфери.

Розуміння знань, умінь і навичок методичного та науково-дослідного супроводу освітнього процесу ґрунтується на уявленні про них як про систему категорій, методів, процедур, прийомів та правил наукового пізнання, що охоплюють спеціалізовані освітні й наукові компоненти. Зміст науково-методичної компетентності, таким чином, передбачає засвоєння методики та технології проведення наукових досліджень, уміння застосовувати методи наукового аналізу до конкретного матеріалу, використовувати прийоми узагальнення, класифікації, систематизації та інтеграції міждисциплінарного знання. Одночасно важливою складовою виступає здатність менеджера

орієнтуватися в сучасному інформаційно-комунікаційному просторі, працювати з технічними й мультимедійними засобами, володіти релевантною інформацією відповідно до професійних потреб і здійснювати оцінювання результатів власної діяльності. Особистісні якості керівника охоплюють систему ціннісних орієнтацій, спрямованих на вдосконалення результатів управлінської роботи шляхом самоосвіти, саморозвитку, самореалізації та набуття соціального досвіду.

Соціально-економічний запит на висококваліфікованих управлінців освітньої сфери, що здатні забезпечити реалізацію сучасних вимог до функціонування закладів освіти, визначає необхідність наукового моделювання процесу професійної підготовки менеджерів, які володіють науково-методичною компетентністю. Потреба у таких фахівцях продиктована очікуваннями суспільства щодо керівників нового типу — наставників, координаторів, організаторів виховання патріотизму, національної самоідентичності, громадянського самовизначення, безпечного середовища та якості життя. У сучасних умовах управлінець має забезпечувати підтримку здоров'язбереження, сприяти розкриттю талановитої молоді, здійснювати науково-методичний супровід професійної орієнтації, адаптації, становлення й реабілітації особистості, формувати умови для ефективної соціалізації різних категорій молоді та дорослого населення. Тому затребуваність менеджерів, здатних діяти на засадах сучасних моделей професійної освіти, визначає зміст і структуру професійної підготовки.

Для розкриття сутності моделі формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти необхідно охарактеризувати її структурні блоки. Теоретико-методологічний блок спрямований на визначення головної мети — формування науково-методичної компетентності управлінця освітньої галузі. Досягнення цієї мети забезпечується комплексом цільових завдань, які передбачають розвиток системи професійних компетентностей, формування особистісних управлінських якостей, спрямованих на постійне самовдосконалення та саморозвиток. Реалізація означених завдань здійснюється через формування індивідуальних здібностей, готовності до безперервного

професійного зростання, засвоєння майбутніми менеджерами навчальних компонентів у межах освітньої, науково-дослідної та практичної діяльності, розвиток умінь і навичок їх застосування в управлінській практиці.

Теоретико-методологічний блок передбачає створення відповідних науково-методичних, організаційних, педагогічних, матеріально-технічних та інформаційно-комунікаційних умов для формування науково-методичної компетентності. Важливою є орієнтація на функціональні аспекти професійної підготовки майбутніх менеджерів — мотиваційний, організаційно-методичний, пізнавально-прогностичний, діагностичний, моделюючий, інформаційно-аналітичний та контрольний. Окреме місце посідають принципи, що становлять методологічну основу моделі: фундаментально-філософські, загальнонаукові, конкретно-наукові та принципи системного аналізу якості. Їх дотримання дозволяє структурувати наукове пізнання й забезпечити підґрунтя для подальших досліджень у сфері професійної освіти та розвитку науково-методичної компетентності.

Організаційно-методичний блок репрезентує науково-методичні засади професійної підготовки майбутніх менеджерів та умови реалізації моделі. До системи педагогічних умов належать безперервність і систематичність формування науково-методичної компетентності протягом усього періоду навчання, забезпечення креативного освітнього середовища, стимулювання розвитку суб'єктивних якостей на основі самоідентифікації й самоактуалізації, формування мотивації до рефлексивної діяльності. Основними педагогічними методами є бесіди, творчі завдання, дидактичні ігри, аналіз та спостереження майстер-класів, проєктування, розв'язання педагогічних ситуацій, методика незавершених речень, створення індивідуального методичного портфоліо та інші інструменти активізації навчальної діяльності.

Професійна підготовка майбутніх менеджерів реалізується через різноманітні освітні форми, що сприяють розвитку науково-методичної компетентності. До них належать лекції (тематичні, бінарні, лекції-візуалізації, лекції-диспути), семінарські та практичні заняття, тренінги, ділові ігри, семінари-

практикуми, конференції, індивідуальні консультації, майстер-класи, вебіари та інші види навчальної взаємодії.

Оціночно-результативний блок включає критерії, рівні та напрями вдосконалення процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів. Визначення рівнів сформованості компетентності базується на таких критеріях: мотиваційно-ціннісному, діяльнісному й інтелектуальному. Мотиваційно-ціннісний критерій відображає ступінь зацікавленості майбутніх менеджерів у науково-методичній діяльності, орієнтацію на створення сучасних науково-методичних комплексів, спрямованість на розвиток власної компетентності та рефлексивність. Діяльнісний критерій характеризується здатністю застосовувати наукові знання та практичні уміння у реальному управлінському середовищі, здійснювати самоаналіз і самоконтроль результатів діяльності педагогічного колективу. Інтелектуальний критерій охоплює розвиток творчого та методичного мислення, здатність до аналізу, синтезу, узагальнення й систематизації у професійній діяльності.

У структурі оціночно-результативного блоку виділяються три рівні сформованості компетентності: високий, достатній і середній. Високий рівень визначається сформованим стратегічним мисленням, ґрунтовним розумінням сутності й механізмів управління, здатністю до ефективного прийняття рішень, розвитком необхідних особистісних якостей і професійних умінь. Достатній рівень характеризується позитивним ставленням до майбутньої професії, володінням базовими знаннями репродуктивного характеру та наявністю труднощів у діяльності в нестандартних ситуаціях. Середній рівень виявляється у низькій мотивації, фрагментарних уявленнях про управлінську діяльність, недостатній розвиненості професійно важливих якостей і складнощах у прийнятті рішень у мінливих умовах.

Отже, представлена модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти являє собою системне поєднання теоретичних і практичних підходів до організації професійної

підготовки. Вона характеризується наступністю, логічною взаємодією складових блоків і поетапністю формування досліджуваної компетентності. Її використання дозволяє розкрити сутнісні характеристики процесу професійного становлення майбутніх управлінців, а результатом упровадження моделі має стати позитивна динаміка розвитку їхньої науково-методичної компетентності.

### **3.2. Програма формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти в КЗ «ХГПА» ХОР**

Провідним орієнтиром програми формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти виступає максимально повне врахування індивідуальних особливостей, освітніх запитів і потреб здобувачів вищої освіти, а також неупереджене оцінювання результатів їхньої діяльності й здатності розв'язувати нові завдання в межах вибудовування індивідуальної освітньої траєкторії. Така програма покликана сприяти організації, підтримці та забезпеченню процесів самопізнання, самовдосконалення та самореалізації майбутнього управлінця у сфері освіти.

З огляду на реалізацію програми формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти виходимо з розуміння того, що професійно-педагогічна освіта в сучасних умовах передусім орієнтована на розвиток аналітичних здібностей і критичного мислення здобувачів освіти, на формування їхньої вмотивованості до сприйняття нових знань і прагнення відповідати темпу соціальних змін. Саме тому ключовим показником результативності, ефективності та якості навчання у закладі вищої освіти є готовність здобувачів до майбутньої управлінської діяльності.

Програма формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти передбачає, що в процесі опанування освітніх компонентів циклу професійної підготовки та проходження педагогічної практики здобувачами освіти здійснюється реалізація доповненого й цілеспрямовано зміненого змісту, форм і методів навчання. Ці зміни зорієнтовані на формування

кожного зі структурних компонентів науково-методичної компетентності. З огляду на викладене, центральним елементом реалізації програми на всіх її етапах виступає система знань, умінь і навичок здобувачів. Водночас зазнають трансформації форми й методи організації освітнього процесу: акцент переноситься на навчання через практичну діяльність, роботу у творчих групах, конструювання індивідуальних траєкторій навчально-пізнавальної та дослідницької діяльності, використання міжпредметних зв'язків, розвиток самостійності й особистої відповідальності за прийняття рішень.

У систему засобів, що забезпечують ефективний процес підготовки здобувачів освіти до формування науково-методичної компетентності, поряд із традиційними методами навчання інтегровані активні методи, серед яких:

- проблемне навчання (частково-пошуковий метод, навчальне дослідження), а також інтерактивні технології (технології організації дискусій, диспутів, створення проблемних та ігрових ситуацій, взаємоопитування);
- поєднання в організаційних формах і методах навчання різномірних знань, умінь і навичок здобувачів освіти, а також різних видів формування професійної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти (семінари-практикуми, лекція-діалог тощо);
- ігрові технології, до яких належать педагогічні й рольові ігри.

Особлива увага приділяється створенню таких навчальних ситуацій, у яких здобувачі освіти мають самостійно пояснювати сутність явищ і процесів, інтерпретувати суперечливі педагогічні поняття, аргументовано відстоювати власну позицію, розвивати рефлексію щодо власної діяльності та діяльності однокурсників, творчо розв'язувати пізнавальні завдання на основі комплексного застосування різних способів мислення й аналізу.

З метою підвищення мотивації до навчально-пізнавальної діяльності, активізації творчого потенціалу здобувачів освіти та стимулювання їхньої самостійності у прийнятті рішень використовуються такі форми й методи:

- дискусії, взаємонавчання, робота в групах змінного складу;

- рольові й ділові ігри, проектування, аналіз педагогічних ситуацій, розв'язання різноманітних педагогічних завдань;
- моделювання в навчальному процесі реальних ситуацій, які є аналогами практичної педагогічної діяльності.

У такий спосіб забезпечується перехід від переважно інформативних форм навчання до активних, що містять елементи проблемності, наукового пошуку та дослідницької діяльності, де основний наголос робиться на самостійну пізнавальну активність здобувачів освіти.

Відомо, що в процесі опанування освітніх компонентів циклу професійної підготовки, зокрема таких, як «Педагогіка у сфері вищої освіти», «Психологія управління», «Управління освітнім процесом в закладах освіти», «Освітній менеджмент», «Моніторинг якості освіти» та інших, застосовуються різні форми організації навчання: лекції, семінари, практичні заняття, самостійна робота здобувачів. У рамках реалізації програми вони зазнають модернізації та доповнення з позицій цілеспрямованого формування науково-методичної компетентності.

Лекція як базова форма передавання теоретичного матеріалу посідає важливе місце в освітньому процесі закладу вищої освіти. Вона поєднує цілісно організовану для аудиторії систему знань із зразком науково-педагогічного мислення, демонстрацією техніки публічного виступу. У процесі викладання викладач застосовує низку способів роботи: організацію взаємодії з аудиторією, утримання уваги, включення елементів обговорення, залучення здобувачів освіти до підготовки окремих фрагментів лекції, проблемний виклад матеріалу, використання наочності (схем, таблиць), що відображає сутнісні аспекти змісту з обов'язковою їх фіксацією у конспектах. Результатом стає підвищення індивідуального рівня когнітивної й комунікативної компетентностей, активізація навчально-пізнавальної діяльності, розвиток аналітичних умінь і рефлексивної діяльності як ключових компонентів управлінської практики, формування ціннісного ставлення до майбутньої професії.

Проміжною ланкою між лекцією та практичними заняттями в системі реалізації програми формування науково-методичної компетентності є лекційно-практичне заняття, побудоване на чергуванні теоретичного матеріалу з виконанням практичних завдань. Лекція-практикум як різновид інтегративної форми навчання відіграє особливу роль у становленні такого інтеграційного особистісного новоутворення, як науково-методична компетентність. Ефективним є використання лекційно-практичних занять під час опрацювання тем «Зміст, завдання та роль методичної роботи», «Атестація та сертифікація педагогічних працівників», «Передовий педагогічний досвід» тощо.

Прикладом може слугувати лекційно-практичне заняття, присвячене технології подолання педагогічного конфлікту. Після стислого викладу теоретичної інформації про місце конфлікту в системі управлінських взаємовідносин вводився термін «конфліктна компетентність». Акцентувалося, що в реальній управлінській діяльності неминуче виникають конфліктні ситуації, у яких конфліктна компетентність менеджера сфери освіти виявляється у здатності обирати стратегію поведінки, адекватну управлінським цілям, що, своєю чергою, визначає ефективність освітнього процесу та особистісного розвитку педагогічного колективу.

У ході обговорення та аналізу педагогічних ситуацій формувалися такі висновки: залежно від обраної стратегії поведінки учасників конфлікт може виявляти як конструктивний, так і деструктивний характер. Якщо конфлікт розв'язується шляхом компромісу або співробітництва, тобто способом, який задовольняє обидві сторони, він набуває конструктивної спрямованості. За умов силового розв'язання, коли одна зі сторін примушує іншу до певних дій або коли обидві сторони змушені виконувати приписи третьої особи, конфлікт переважно є деструктивним. Уникнення розв'язання конфлікту може призвести до його некерованості в управлінській діяльності.

Отримані під час такого заняття висновки щодо природи конфліктів у міжособистісних взаєминах та аналіз педагогічних ситуацій із використанням поняття «конфліктна компетентність» керівника мають вагоме практичне

значення. Оскільки, як правило, до конфлікту ставляться суто негативно, результати заняття дають змогу опанувати прийоми конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях як у педагогічній, так і в ширшій професійній сфері. Конфліктна компетентність заслуговує на окремий розгляд у межах зазначеної теми, оскільки завданням викладача як потенційного учасника конфлікту або посередника є вибір такої стратегії поведінки, яка дозволяє максимально використати позитивний потенціал конфлікту для всіх його учасників і навчити здобувачів освіти конструктивному врегулюванню суперечностей.

Застосування лекційно-практичних занять на всіх етапах формування науково-методичної компетентності спрямовується на створення креативного освітнього середовища. Здобувачі освіти включаються в навчальні ситуації з мінімальною регламентацією поведінки, але зі значною предметною насиченістю занять, що забезпечується завданнями творчого характеру. Такими завданнями стають різноманітні педагогічні ситуації, для яких необхідно запропонувати кілька варіантів розв'язання, залежно від індивідуальної спрямованості особистості майбутнього менеджера й рівня його творчої активності.

На всіх етапах формування науково-методичної компетентності широко використовуються семінарські заняття, які посідають одне з провідних місць у системі опрацювання освітніх компонентів професійної підготовки. Семінар активізує навчально-пізнавальну діяльність здобувачів, передбачаючи колективне обговорення проблемних питань, доповідей, рефератів. Ця форма належить до теоретичних, але водночас сприяє поглибленню й закріпленню знань, отриманих на лекціях і в процесі самостійної роботи. Під час семінарів здобувачі освіти опановують професійною термінологією, навчаються вільно використовувати поняттєво-категоріальний апарат, аргументовано відстоювати власну позицію.

На початковому етапі перевага надається традиційним формам семінару, оскільки здобувачам освіти на цьому рівні ще складно вільно оперувати широким спектром педагогічних категорій. На наступних етапах формування науково-методичної компетентності з метою створення креативного навчального середовища та управління розвитком суб'єктності особистості запроваджуються

такі форми активного навчання, як семінар-бесіда, семінар-диспут, семінар на основі методу навчання у співпраці (діалогічна взаємодія).

Семінар-бесіда організовується у форматі розгорнутої колективної розмови за визначеним планом і коротким вступним словом викладача. Цей різновид семінару вимагає ретельної підготовки кожного майбутнього менеджера освіти з усіх запланованих питань, оскільки тільки за цієї умови можливе справді активне й змістовне обговорення. За окремими пунктами плану заслуховуються виступи учасників, здійснюється їх обговорення та доповнення.

Ефективною формою семінарського заняття є семінар-диспут, який передбачає колективне обговорення актуальних управлінських питань і проблем з метою пошуку оптимальних шляхів їх розв'язання. Переваги такої форми організації навчання полягають у розвитку вмінь діалогічного спілкування, формуванні оціночних суджень, утвердженні світоглядних позицій, опануванні навичок ведення полеміки, здатності чітко й лаконічно аргументувати свою точку зору. Роль викладача в такому форматі зводиться до спрямування дискусії, консультування з проблемних питань, що виникають у процесі обговорення.

Тематика семінарів-диспутів має відповідати низці вимог: бути актуальною для конкретної аудиторії, містити проблемні аспекти, розкриття яких потребує різних підходів, а також спиратися на певний рівень обізнаності здобувачів у галузі порушених питань.

Формулювання тем дискусій є чітким і лаконічним, наприклад: «Шкільна форма або дрес-код?», «Компетентність або компетенція?», «Що стимулює директора ЗЗСО?» тощо.

Система запитань, розроблена до кожної теми, обов'язково передбачає наявність щонайменше двох полярних позицій. Так, для теми «Шкільна форма або дрес-код?» пропонуються питання: які переваги має шкільна форма; у чому полягає сутність дрес-коду; які недоліки характерні для кожного з варіантів; чи завжди індивідуальний зовнішній вигляд відповідає вимогам навчального закладу тощо.

Також використовуються проблемні дискусії з висуненням та обговоренням проектних пропозицій. На початку заняття викладач формулює проблему (наприклад: «Як директору забезпечити приплив молодих педагогічних кадрів у школи?»). Кожен здобувач освіти фіксує власні ідеї щодо її вирішення, після чого учасники об'єднуються в малі групи для подальшого обговорення. Проаналізувавши різні точки зору, групи виокремлюють дві, на їх думку, найвагоміші або найпоширеніші, які надалі презентуються для загального обговорення.

Під час підбиття підсумків дискусії аналізується не лише обґрунтованість кожної з позицій, але й якість аргументації, логічність доказів, швидкість реакції на запитання, ступінь активності учасників обговорення. Це сприяє поглибленню взаєморозуміння в групі, удосконаленню навичок спілкування і розвитку технологій переконання.

Ідея навчання у співробітництві (метод навчання у співпраці) реалізується в організації семінарів на всіх етапах формування науково-методичної компетентності. Командний формат навчання ґрунтується на спільних цілях і орієнтації на успіх усієї групи. При цьому індивідуальна робота кожного здобувача інтегрована з колективною діяльністю та спільним опануванням змісту. Семінари, побудовані на методі співпраці, проводяться таким чином: здобувачі освіти добровільно об'єднуються в групи, кожна з яких отримує завдання, пов'язане з опрацюванням одного з питань теми. Діяльність груп не має змагального характеру, для виконання завдання визначається конкретний час, а результати оцінюються в межах кожної групи, що стимулює її членів підтримувати одне одного у процесі засвоєння матеріалу. У підсумку кожен учасник готовий відповідати на запитання викладача й демонструвати знання поза межами групової діяльності. Таким чином, індивідуальний результат кожного стає частиною спільного результату, що дозволяє створити ситуацію успіху для всіх, незалежно від вихідного рівня підготовки, через усвідомлення особистого внеску в спільну справу.

Після завершення групової роботи викладач організовує обговорення результатів, презентованих кожною групою. Переконавшись, що матеріал засвоєний, він пропонує здобувачам освіти виконати самостійну роботу, спрямовану на перевірку розуміння нового змісту.

Вагому частину аудиторних занять становлять практичні заняття, спрямовані на формування й закріплення умінь застосовувати науково-теоретичні положення в конкретних педагогічних і управлінських ситуаціях. Однією з головних переваг такого виду занять є органічне поєднання теоретико-методологічних знань із практичними вміннями й навичками в єдиному навчально-дослідницькому процесі діяльнісного характеру.

Сенс упровадження нетрадиційних форм роботи й контролю на практичних заняттях полягає не лише в прагненні до зовнішньої новизни, модності чи демонстрації оригінальності та ефективності. Насамперед у них закладено значний потенціал підвищення якості організації освітнього процесу в закладі вищої освіти. У межах нашої програми формування науково-методичної компетентності такі форми застосовуються з метою посилення інтересу до навчальної дисципліни, стимулювання прагнення до пізнавальної активності, створення різноманітних, максимально наближених до реальних, умов для формування науково-методичної компетентності, а також орієнтації на розвиток особистісного творчого потенціалу кожного майбутнього менеджера сфери освіти.

Ігрові освітні технології (педагогічні ігри, рольові ігри, метод проєктів), які використовуються під час практичних занять, дають змогу істотно урізноманітнити умови навчальної діяльності. Це пояснюється тим, що на будь-якому етапі виконання ігрового завдання відбувається розвиток здібностей здобувачів, створюються ситуації самостійного вибору рішень і прийняття особистої відповідальності за їх результат.

Рольові ігри застосовуються для формування широкого спектра професійних умінь і навичок в умовах, які максимально наближені до реальної управлінської та педагогічної практики. Їх зміст і побудова спираються на низку

вимог: гра розглядається як особлива форма організації діяльності; основою структурування гри виступає пізнавальний і професійний інтерес; обов'язковою умовою є наявність елемента змагальності, що стимулює активність і відповідальність учасників.

Паралельно з цим слід наголосити, що процес формування науково-методичної компетентності в умовах створення креативного освітнього середовища неможливий без цілеспрямованої роботи над розвитком естетичної компетентності. Це пов'язано з тим, що естетичний компонент є невід'ємною складовою креативного середовища й однією з базових цінностей особистості, яка прагне до самоактуалізації.

У зв'язку з цим на всіх етапах формування науково-методичної компетентності кожне практичне заняття доцільно розпочинати з короткого огляду «новинок», аналізу педагогічних ситуацій і виступів студентів за тематичними напрямками: «Етикет», «Мистецтво» («Поговоримо про прекрасне»). Такий організаційний елемент триває приблизно 10 хвилин, але має істотне значення: виступи з «педагогічними новинками» сприяють створенню робочої, зосередженої атмосфери; тематика виступів розширює загальний культурно-професійний кругозір; формує вміння працювати з аудиторією й удосконалює педагогічну техніку. Діалогічне спілкування навколо проблем мистецтва та естетичних цінностей активізує діалогізацію освітнього процесу, розвиває здатність слухати й чути співрозмовника, приймати іншу точку зору, формує установки на терпимість і толерантність.

Індивідуальна освітня траєкторія здобувачів освіти реалізується через можливість вільного вибору форм, видів і темпу опанування вищої освіти, а також через варіативність освітніх компонентів. З цією метою, а також із метою цілеспрямованого формування науково-методичної компетентності розроблено спеціальний курс «Організація методичної роботи в закладі освіти». Він пропонується студентам 2-го курсу спеціальності 073 «Менеджмент» як вибіркова навчальна дисципліна. Мета вивчення спецкурсу полягає у формуванні науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти та забезпеченні умов для

їхньої творчої самореалізації в управлінській діяльності. Курс «Організація методичної роботи в закладі освіти» розрахований на 90 годин загального навчального навантаження, з яких 16 год. відводиться на лекційні заняття, 16 год. – на семінари з елементами практикуму, а 58 год. – на самостійну роботу студентів (див. додаток Б).

Предметом вивчення освітнього компоненту «Організація методичної роботи в закладі освіти» є ознайомлення здобувачів із концептуальними положеннями курсу; оволодіння теоретичними основами підготовки фахівців до планування й контролю методичної роботи; вивчення форм і методів організації методичної діяльності; опанування можливостями сучасних інформаційних технологій у роботі методичних служб.

Завдання вивчення дисципліни передбачають: ознайомлення студентів із сутністю й змістом методичної роботи, її метою та принципами, основними функціями методичної діяльності, вимогами до особистості методиста; розкриття методів і форм організації методичної роботи в освітній галузі; характеристику особливостей організації методичної діяльності в закладі освіти; ознайомлення майбутніх фахівців із сучасними інформаційними технологіями, що використовуються в методичній роботі.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми, опанування даного освітнього компоненту спрямоване на формування таких компетентностей:

- **ЗК-2** – здатність до взаємодії з іншими в різних соціальних ситуаціях і до критичного оцінювання соціальних подій і явищ (соціальна компетентність);
- **ЗК-3** – здатність до особистісного й професійного самовизначення, самоствердження та самореалізації впродовж життя, а також до цінування різноманіття в суспільстві (культура самовираження);
- **ЗК-4** – здатність формувати команду однодумців, приймати ефективні рішення в професійній діяльності й відповідально ставитися до виконання обов'язків (лідерська компетентність);

- **ЗК-5** – здатність до творчого пошуку й реалізації нових ідей, до самопрезентації та презентації результатів власної професійної діяльності, до керування власним життям і кар'єрою (підприємницька компетентність);
- **ФК-1** – здатність здійснювати науково-дослідницьку, прогностичну та планувально-організаційну функції;
- **ФК-2** – здатність забезпечувати регулювання й управління адміністративною діяльністю в галузі освіти;
- **ФК-5** – здатність організовувати та здійснювати методичний супровід освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) та закладів вищої освіти (ЗВО);
- **ФК-6** – здатність до співпраці з різними категоріями фахівців і працівників ЗЗСО, органами управління та органами громадського самоврядування.

Структурно освітній компонент складається з лекційного та практичного курсів. Лекційна частина забезпечує ознайомлення майбутніх менеджерів освіти з концептуальними засадами курсу, теоретичними основами підготовки фахівців до планування та контролю методичної роботи й педагогічного управління, з формами й методами методичної діяльності та управлінської взаємодії, а також із можливостями сучасних інформаційних технологій у діяльності методичних служб. На практичних заняттях здобувачі освіти опановують практичні вміння й навички щодо підготовки та проведення різноманітних групових та індивідуальних форм роботи з педагогічними працівниками, а також навчаються визначати потреби педагогічних колективів, закладів та установ освіти в методичній і консультаційній підтримці.

Програма формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти сприяє посиленню активної особистісної позиції здобувачів, допомагає усвідомити специфіку управлінської діяльності, розвиває прагнення до творчості й формує позитивну мотивацію до професійного зростання. При цьому особливого значення набувають упевненість у власних

знаннях, уміннях і навичках, здатність до реалістичної оцінки свого професійного потенціалу, відкритість до здобуття нових знань і готовність постійно навчатися.

Слід наголосити, що у цьому контексті провідна роль належить технологіям активізації діяльності та активним методам навчання, які мають значний розвивальний ефект. До них належать дискусійні методи (групові дискусії, аналіз педагогічних ситуацій, розв'язання педагогічних завдань і вправ, проведення «круглих столів») та ігрові методи (рольові, ділові й педагогічні ігри, поведінковий тренінг, ігрове моделювання). Зазначені активні методи навчання забезпечують формування активної позиції особистості за рахунок інтенсифікації пізнавальної діяльності й розумової активності, розвитку творчого мислення. Якщо такі методи відображають сутнісні характеристики майбутньої професійної діяльності, вони стають основою формування професійної компетентності студентів, у структурі якої важливе місце посідає й науково-методична компетентність, оскільки створюють можливості для відпрацювання управлінських навичок у близьких до ідеальних умовах.

Створення креативного середовища в освітньому процесі ЗВО на всіх етапах формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти ґрунтується на взаєминах взаєморозуміння, взаємопідтримки та відсутності деструктивних конфліктів. Посилення креативного компоненту здійснюється шляхом включення здобувачів освіти до науково-дослідної діяльності, орієнтації на виконання експериментальних завдань, спрямованих на досягнення високого рівня творчої активності, пізнавальної самостійності й незалежності, а також на оволодіння творчими вміннями й навичками. З метою підсилення мотивації, активізації творчих здібностей та стимулювання самостійності у прийнятті рішень використовуються такі педагогічні технології активного навчання: технології колективної та групової взаємодії (дискусії, технологія взаємонавчання, робота в групах змінного складу); технології імітаційного моделювання ключових рис реальної професійної діяльності (рольові, ділові ігри, проєктування, аналіз педагогічних ситуацій, розв'язання різноманітних педагогічних задач); технології трансформації контексту професійної ситуації в життєвий і навчальний контекст

(створення в навчальному процесі реальних ситуацій – аналогів практичної педагогічної діяльності).

Отже, одним із провідних напрямів організації професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти у контексті формування науково-методичної компетентності є реалізація розробленої програми, що передбачає використання активних і проблемних методів навчання. Саме ці методи дають змогу сформувати в майбутніх керівників прагнення до самостійного відкриття нових знань в управлінській діяльності, водночас зміцнюючи віру у власні креативні можливості та професійний потенціал.

### **Висновки до розділу 3**

Ураховуючи специфіку процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти та особливості організації освітньої діяльності в педагогічному закладі вищої освіти, нами було створено програму та педагогічну модель, що інтегрує три ключові блоки — теоретико-методологічний, організаційно-методичний і оціночно-результативний. У сукупності вони репрезентують цілісну систему, яка комплексно охоплює мету, завдання, педагогічні умови, форми, методи, етапи та рівні формування науково-методичної компетентності майбутнього управлінця в освіті. Запропонована модель має гіпотетичний характер, однак виконує функцію концептуальної основи для реалізації освітнього процесу у вищій школі. У межах дослідження вона розглядається як відкрита педагогічна система, що функціонує під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів, які, по суті, становлять умови становлення науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів. Оскільки моделювання передбачає виділення найбільш значущого в досліджуваному об'єкті, ми зосередили увагу на ключових чинниках функціонування складної системи професійної підготовки менеджерів освіти (зокрема у сфері науково-методичної діяльності), відмежовуючись від другорядних аспектів.

Переходячи до характеристики структури моделі, варто наголосити, що перший її компонент — теоретико-методологічний блок — фіксує стратегічну мету, якою є цілеспрямоване формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти. Досягнення цієї мети забезпечується системою цільових завдань, спрямованих на розвиток комплексу професійних компетентностей управлінця, а також формування в нього індивідуальних якостей, необхідних для самовдосконалення та особистісного розвитку протягом життя. Реалізація зазначених завдань здійснюється шляхом розгортання змісту освітньої, дослідницької та практичної підготовки, що сприяє розвитку індивідуальних здатностей, умінь і навичок, необхідних для майбутньої управлінської діяльності. Особливу увагу приділено створенню комплексу науково-методичних, організаційно-педагогічних, матеріально-технічних та інформаційно-комунікаційних умов, які забезпечують формування компетентності здобувачів, а також урахуванню функціональної ролі професійної підготовки у мотиваційній, організаційно-методичній, пізнавально-прогностичній, діагностичній, моделюючій, інформаційно-аналітичній та контрольній площинах. Теоретико-методологічний блок включає принципи, що формують методологічну основу моделі та забезпечують цілісність наукового пізнання, закладаючи підґрунтя для подальшого розвитку досліджень у галузі професійної освіти та формування науково-методичної компетентності майбутніх управлінців. До таких принципів належать фундаментально-філософські, загальнонаукові, конкретно-наукові та принципи системного аналізу якості, які забезпечують її функціональну реалізацію.

Другий структурний компонент — організаційно-методичний блок — визначає науково-методичні засади професійної підготовки та формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти. У його межах узагальнено систему організаційно-педагогічних умов, що забезпечують ефективність моделі. Серед них — безперервний і систематичний характер формування компетентності протягом усього періоду навчання, підтриманий створенням креативного освітнього середовища; стимулювання розвитку

суб'єктивних якостей особистості на засадах самоідентифікації та самоактуалізації; формування мотивації здобувачів до рефлексивної діяльності. Реалізація зазначених умов відбувається через застосування комплексу методів: бесід, творчих вправ, дидактичних ігор, спостереження і аналізу майстер-класів, проектування, розв'язання педагогічних ситуацій, методики незакінчених речень, формування індивідуального методичного портфоліо та низки інших засобів, що підсилюють практичну складову підготовки.

Оціночно-результативний блок, що завершує структуру моделі, охоплює систему критеріїв, рівнів та можливостей оптимізації процесу формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти. Визначення рівнів сформованості компетентності ґрунтується на виокремленні трьох груп критеріїв. Перший — мотиваційно-ціннісний — передбачає розвиток у здобувачів стійкого інтересу до науково-методичної діяльності, потреби в створенні інноваційних комплексів для закладу освіти, а також появу цілісної системи мотивів та цілей, що спрямовані на формування власної компетентності. Другий — діяльнісний — характеризує здатність майбутнього менеджера використовувати наукові знання й практичні вміння в організації освітнього процесу, а також включатися в реальний управлінський контекст, де важливими елементами його діяльності є самоаналіз і самоконтроль результатів роботи педагогічного колективу. Третій — інтелектуальний — визначається розвитком творчого, креативного та методичного мислення, здатністю до синтезу, аналізу, узагальнення й систематизації наукових і управлінських процесів.

Суттєвим елементом оціночно-результативного блоку виступає диференціація рівнів сформованості компетентності, що відповідають окресленим критеріям. У цьому дослідженні виокремлено три рівні — високий, достатній і середній, що дозволяє здійснити цілісне оцінювання результатів професійної підготовки. Разом ці рівні формують цілісну структуру оцінювання ефективності моделі та є підґрунтям для подальшого вдосконалення процесу підготовки майбутніх управлінців.

Узагальнюючи, зазначимо, що модель формування науково-методичної компетентності являє собою систему, побудовану на єдності теоретичних і практичних підходів. Ключовими ознаками моделі є наступність і перспективність взаємодії її трьох блоків, а також поетапність формування компетентності. Застосування моделі надало можливість виявити сутнісні характеристики процесу становлення науково-методичної компетентності під час професійної підготовки майбутніх менеджерів. Успішне впровадження моделі передбачає позитивну динаміку розвитку компетентності, що має підтвердитися результатами експериментальної апробації.

Розроблена програма формування науково-методичної компетентності ґрунтується на тому, що протягом вивчення освітніх компонентів професійного циклу та проходження педагогічної практики здобувачі засвоюють доповнений зміст, форми й методи навчання, які спрямовані на розвиток кожного структурного компонента компетентності. Провідним чинником на всіх етапах залишається опанування системи знань, умінь і навичок, однак способи організації занять трансформуються: акцент зміщується на навчання через практику, роботу в творчих групах, формування індивідуальних траєкторій навчальної та дослідницької діяльності, використання міжпредметних зв'язків і розвиток відповідальності за прийняті рішення.

Система засобів підготовки майбутніх менеджерів включає не лише традиційні, а й активні методи навчання. До них належать проблемне навчання, частково-пошуковий метод, навчальне дослідження, інтерактивні технології — дискусії, диспути, робота з проблемними ситуаціями, ігрові методики, взаємоопитування. Важливою є інтеграція різних форм і методів у процес формування професійної компетентності, таких як семінар-практикум чи лекція-діалог, а також застосування ігрових технологій — педагогічних і рольових ігор.

Для посилення мотивації до навчання, стимулювання творчої активності та формування самостійності в прийнятті рішень застосовуються дискусії, взаємонавчання, групові форми роботи, рольові та ділові ігри, проектування, аналіз педагогічних ситуацій та моделювання реальних умов професійної

діяльності. У такий спосіб відбувається перехід від переважно інформативних форм навчання до активних, що містять елементи проблемності й наукового пошуку, ґрунтуючись на самостійній пізнавальній діяльності здобувачів.

Індивідуальна освітня траєкторія реалізується завдяки можливості вибору форм і темпу здобуття освіти, а також варіативних освітніх компонентів. Для цього розроблено спецкурс «Організація методичної роботи в закладі освіти», призначений для студентів другого курсу спеціальності 073 «Менеджмент». Його мета полягає у формуванні науково-методичної компетентності та розвитку творчого потенціалу майбутніх управлінців.

Отже, серед ключових напрямів професійної підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти важливе місце посідає розроблена програма, що поєднує активні та проблемні методи навчання й сприяє розвитку прагнення до самостійного здобуття нових знань, формуючи водночас віру в особисті креативні можливості.

## ВИСНОВКИ

Здійснене нами дослідження теоретико-методологічних засад формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти, а також теоретичне обґрунтування та подальша розробка відповідної моделі надали можливість формулювати розгорнуті висновки, що ґрунтуються на всебічному аналізі проблематики. На основі проведеної роботи окреслено такі результати.

**1.** У ході вивчення теоретичних підходів було детально проаналізовано сучасні наукові трактування понять «професійна компетентність» і «компетентнісний підхід». Наголошено, що компетентнісна парадигма передбачає переорієнтацію освітнього процесу в закладах вищої освіти на формування в здобувачів базових, ключових і предметних компетентностей, які забезпечують їхню професійну самореалізацію. Такий підхід веде до формування інтегральної професійної компетентності, що поєднує в собі особистісні якості, новоутворення та професійні здатності. Установлено, що професійна компетентність виступає принципово новим результатом професійної підготовки, що узгоджує ключові цілі вищої освіти з фактичним змістом діяльності майбутніх керівників — комплексом їхніх професійних функцій.

**2.** Окрему увагу зосереджено на одній із провідних складових професійної компетентності майбутнього керівника закладу освіти — науково-методичній компетентності. Саме вона відображає здатність менеджера освіти прогнозувати, проектувати, організовувати, коригувати та оцінювати різні аспекти діяльності педагогічного персоналу — професійну, наукову, методичну, теоретичну та практичну. Такий компонент компетентності забезпечує ефективність управлінської діяльності в умовах сучасних викликів.

**3.** Проведений аналіз дав змогу дійти висновку, що наукова компетентність охоплює широкий спектр теоретико-методологічних і професійних знань, умінь та навичок, пов'язаних з управлінням науково-дослідницькою діяльністю. У межах компетентності керівника також важливими є здатність визначати власні наукові інтереси, розкривати потенціал, організовувати ефективні дослідження в закладі освіти, спрямовані на опрацювання актуальних педагогічних проблем.

Формування наукової компетентності триває тривалий час і передбачає розвиток особливого типу наукового мислення, уміння аналізувати наукові матеріали та трансформувати результати досліджень у зміст навчальних дисциплін професійної підготовки.

**4.** Ключовим поняттям нашого дослідження обґрунтовано науково-методичну компетентність менеджера освіти. Вона розглядається як багаторівнева інтегральна система професійних і загальнонаукових компетентностей, що ґрунтуються на психологічних, педагогічних та предметних знаннях, уміннях і навичках, необхідних для здійснення методичного та науково-дослідного супроводу освітнього процесу. Ця компетентність передбачає здатність керівника продукувати нові ідеї, розв'язувати як складні науково-теоретичні, так і конкретні практичні завдання, а також виконувати управлінську діяльність за найвищими стандартами професіоналізму.

**5.** У процесі дослідження сформовано цілісну характеристику стану формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Розкрито актуальні напрями професійної підготовки майбутніх керівників у контексті сучасних психолого-педагогічних підходів. Означено основні завдання, пов'язані з визначенням структури професійних знань, їх застосуванням у практичній діяльності, а також вимогами до особистісних характеристик керівника, які забезпечують максимальну результативність праці.

**6.** Уточнено шляхи створення індивідуальної освітньої траєкторії розвитку здобувачів освіти. В умовах упровадження компетентнісного підходу в процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти саме індивідуалізація змісту навчання постає як провідний механізм формування професійної та науково-методичної компетентності. Обґрунтовано, що потреба в індивідуалізації стала одним із чинників модернізації вищої освіти в Україні, адже вона дає змогу адаптувати зміст і форми навчання до сучасних соціальних та професійних вимог. Індивідуальна траєкторія реалізується шляхом вільного вибору студентом форм,

методів, темпу навчання та освітніх компонентів, що забезпечує варіативність і гнучкість професійної підготовки.

**7.** Підкреслено, що одним із найважливіших стимулів розвитку науково-методичної компетентності менеджера освіти є зростання конкуренції в усіх сферах суспільного життя. Сучасний керівник має бути конкурентоспроможним фахівцем, який володіє сучасними технологіями управління, інформаційними інструментами, здатністю прогнозувати наслідки управлінських рішень і будувати професійну траєкторію власного розвитку. Конкурентоспроможність виступає новою якісною характеристикою фахівця, що набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності функціонування освітньої установи.

**8.** Розкрито педагогічні умови формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти, що передбачають: безперервність і систематичність навчання; створення креативного освітнього середовища; стимулювання розвитку особистих якостей; формування мотивації до рефлексії. Підкреслено, що зміна характеру професійної підготовки проявляється у переході до особистісно орієнтованої парадигми, посиленні науковості підготовки та інтеграції з фундаментальними педагогічними дослідженнями.

**9.** Аналіз педагогічних умов дав підстави стверджувати, що підготовка майбутніх фахівців спеціальності 073 «Менеджмент» у межах зазначеного закладу освіти охоплює теоретичну і практичну підготовку, розвиток конкурентоспроможності та мобільності, формування критичного мислення, стимулювання ініціативності та активності. До змісту підготовки включено вивчення організаційних, управлінських, економічних і фінансових аспектів діяльності закладів освіти. Формування професійних і науково-методичних компетентностей здійснюється через індивідуальні освітні траєкторії та усвідомлення майбутнім керівником своїх професійних прав, обов'язків і можливостей.

**10.** З урахуванням специфіки професійної підготовки нами розроблено програму та модель формування науково-методичної компетентності майбутніх менеджерів освіти. Модель включає три ключові блоки — теоретико-

методологічний, організаційно-методичний і оціночно-результативний — і відображає мету, завдання, форми, методи, етапи та педагогічні умови цього процесу.

**11.** Розроблена модель має гіпотетичний характер, однак слугує концептуальною основою для реалізації освітнього процесу. Вона функціонує як відкрита педагогічна система, що зазнає впливу численних чинників. У межах моделювання виокремлено ключові параметри та фактори, суттєві для процесу формування науково-методичної компетентності.

**12.** Модель демонструє єдність теоретичних та емпіричних підходів і вирізняється наступністю її структурних блоків. Поетапність формування компетентності дала змогу виявити її основні характеристики, що проявляються у процесі професійної підготовки. Очікується, що впровадження моделі забезпечить позитивну динаміку розвитку компетентності здобувачів освіти.

**13.** Обґрунтовано, що реалізація програми формування науково-методичної компетентності відбувається в процесі опанування студентами змісту освітніх компонентів та проходження педагогічної практики. Центральне місце у програмі посідає засвоєння знань, умінь і навичок, проте значної ваги набувають і форми діяльності: практикоорієнтоване навчання, творча групова взаємодія, формування індивідуальних траєкторій розвитку, міжпредметні зв'язки та відповідальність за прийняття рішень.

**14.** Важливою формою реалізації індивідуальної освітньої траєкторії є спецкурс «Організація методичної роботи в закладі освіти», запроваджений для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Його метою визначено формування науково-методичної компетентності та стимулювання творчої самореалізації майбутніх управлінців. Таким чином, програмний підхід, що поєднує активні й проблемні методи навчання, сприяє розвитку прагнення до самостійного пізнання і зміцнює віру здобувачів у власний творчий потенціал.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко К. Б. Методична підготовка вчителів початкових класів у педагогічних навчальних закладах України (1956–1996) : автореф...канд. пед. наук. Київ, 2002. 22 с.
2. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колект. монографія / О. С. Боднар та ін. Тернопіл. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 309 с.
3. Андреев В. І. Педагогіка творчого саморозвитку / В. І. Андреев // К., КГУ, – 2000. – 608 с.
4. Андреева Ю. В. Розвиток конкурентоспроможності студентів-журналістів. Педагогіка. 2006. № 5. С. 67-70.
5. Андріяко Т. Ю. Педагогічна сутність і структура конкурентоспроможності фахівця. Вісник Черкаського університету. Сер. "Пед. науки". 2010. Вип. 189. Ч. 2. С. 110–116.
6. Антикорупційна стратегія на 2021- 2025 роки URL: <https://cutt.ly/WKcOArB> (дата звернення 22.06.2022).
7. Артемов В. Ю., Литвиненко Н. І. Структура дослідницької компетентності наукових кадрів вищих навчальних закладів зі специфічними умовами навчання. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Т. Г. Шевченка. 2018. № 59. С. 178–185.
8. Артикуца О.М. Інновації як фактор модернізації та підвищення якості вищої освіти / Укл. Н.В. Артикуца, О.М. Клоченок, Т.О. Ліщук; НаУКМА. К. : Стилос. 2006. 630 с.
9. Архипова М. В. Дослідницька компетентність майбутніх інженерів педагогів. Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи : матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 22–24 жовтня 2009). Хмельницький, 2009. С. 144–148.

10. Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с.
11. Барна М. Ю., Медвідь Л. Г. Формування індивідуальної освітньої траєкторії студентів в умовах модернізації вищої освіти. Інноваційна педагогіка : наук. журнал. Одеса, 2019. Вип. 19.Т. 3. С. 178–184.
12. Безрукова В. С. Педагогіка. Проектна педагогіка : навч. посіб. К., 2006. 344 с.
13. Берека В.Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: дис....д.пед.н.: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ. 2008. 450 с.
14. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / [під заг. ред. О. В. Овчарук]. Київ: К.І.С., 2004. 112 с.
15. Бігич О. Б. Теоретичні основи формування методичної компетенції майбутнього вчителя іноземної мови початкової школи : дис... д-ра пед. наук. Київ, 2005. 485 с.
16. Білаш А. В. До питання наукової компетентності. URL: <http://nauka.zinet.info/8/bilash.php> (дата звернення: 11.01.2019).
17. Білецька Г. А. Загальнонаукові компетенції у структурі професійної компетентності фахівця-еколога. Наука і освіта. 2014. № 1. С. 70–75.
18. Варій М. Й. Психологія особистості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 592 с.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
20. Вдовиченко Г. П. Управлінська компетентність керівника школи.Х. : Основа, 2007. 112 с.
21. Вінник М. О. Формування науково-дослідницької компетентності майбутніх інженерів-програмістів в умовах освітнього середовища вищого навчального закладу : дис... канд. пед. наук. Херсон, 2016. 239 с.

22. Влодарска-Зола Л. Професійне навчання менеджерів з урахуванням сучасних вимог ринку. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Київ, 2003. Випуск I. С. 47-54.
23. Гладкова В., Панченко А., Панченко Г. Використання сервісів google в управлінні закладом середньої освіти. Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету». 2017, № 3 с. 337-344. URL: <https://cutt.ly/PLzPTz7> (дата звернення 16.09.2022).
24. Глузман Н. А. Методико-математична компетентність майбутніх учителів початкових класів : монографія. Київ, 2010. 407 с.
25. Головань М. С., Яценко В. В. Сутність та зміст поняття «дослідницька компетентність». Теорія та методика навчання фундаментальних дисциплін у вищій школі : зб. наук. праць. Кривий Ріг, 2012. Вип. VII. С. 55–62.
26. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко // К. : Либідь, – 1997. – 376 с.
27. Грибов В. Д. Основи управлінської діяльності: підручник. Цілі та стратегії розвитку організації, 2016. URL: <https://cutt.ly/KLzPAHL> (дата звернення 17.09.2022).
28. Долинська Л. В. Психолого-педагогічні умови особистісно-професійного зростання майбутнього вчителя. Психологія : зб. наук. праць. Вип. 3. – К., 2000. – 315 с.
29. Дубасенюк О. А. Практикум з педагогіки : навч. посіб. / О. А. Дубасенюк, А. В. Іванченко. Вид. 4-е. Житомир : Житомир. держ. ун-т, 2005. 482 с.
30. Душка В. І., Батюк О. Я. Оцінка доцільності реалізації управлінських рішень. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. 2015. Т. 17, № 4. С. 229 - 238.
31. Єжова О. В. Класифікація моделей в педагогічних дослідженнях. Наукові записки. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. Випуск 5. Том 5. 2014. №2. С. С. 202 - 206.

32. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (тексти лекцій). Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 128 с.
33. Єрмоленко А.Б., Набок М.В., Шевчук С.С. Розвиток науково-методичної компетентності педагогічних працівників зп(пт)о у системі післядипломної освіти. Науково-методичний посібник. Біла Церква, 2021. 101 с.
34. Єрохін С. А., Нікітін Ю. В., Нікітіна І. В. Концепція професійної мотивації здобувачів вищої освіти як фактору конкурентності на ринку праці . Юридична наука. 2011. № 1. С. 20-27.
35. Жигайло О., Гунза О. Формування методичної компетентності майбутніх вчителів початкових класів у процесі викладання дисциплін природничо-математичного циклу. Актуальні питання гуманітарних наук. 2013. Вип. 4. С. 184–189.
36. Жигір В. Управлінська компетентність менеджера освіти. Молодь і ринок. 2011. №4. С. 76-79.
37. Заболотний В. Ф. Методична компетенція майбутнього учителя фізики як важлива складова професійної компетентності. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2013. № 7. С. 156–161.
38. Кашкар'єв Г. В. Підготовка магістрантів до управління закладом освіти в умовах особистісно орієнтованої освіти URL: <https://cutt.ly/OLzSrzc> (дата звернення: 02.08.2021.)
39. Княжева І. А. Методична підготовка майбутніх викладачів педагогічних дисциплін в умовах магістратури. Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. 2013. № 1. С. 177–182. 235.
40. Коваленко В. О. Педагогічні умови організації позааудиторної навчальної діяльності студентів медичних коледжів діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Житомирський державний університет імені І. Франка. Житомир, 2014. 22 с.
41. Коваль В. О. Умови формування професійної компетентності майбутніх учителів-філологів як педагогічна проблема. Проблеми підготовки

сучасного вчителя. 2013. № 7. С. 168–175. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv\\_2013\\_7\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv_2013_7_28) (дата звернення : 15.09.2022);

42. Ковальчук О. А. Педагогічні умови професійного становлення майбутнього вчителя математики у позааудиторній навчально-виховній діяльності : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2013. 20 с.

43. Коломінський Н. Стиль керівництва в освіті: проблеми формування та вдосконалення. Освіта і управління. 1997. № 2. С. 106-113.

44. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / Бібліотека з освітньої політики [за заг. ред. О.В. Овчарук]. Київ. : «К. І. С.», 2004. 112 с.

45. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього закладу освіти. Монографія. Полтава: 2007. 168 с.

46. Косенко Ю. М. Загальна педагогіка : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. напряму підготовки 6.010101 «Дошкільна освіта». Маріуполь : ТОВ «Друкарня «Новий світ», 2008. 280 с.

47. Коростіянець Т. До постановки проблеми індивідуальних освітніх траєкторій студентів у вищій школі. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 19. Т. 2. С. 9–12.

48. Костюченко К. Є. Педагогічні умови формування раціонально-критичного мислення у майбутніх учителів у процесі вивчення психолого-педагогічних дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Кіровоградський державний педагогічний університет імені В. Винниченка. Кіровоград, 2011. 20 с.

49. Котик І.О. Роль рефлексії у формуванні готовності до вибору професії// Практична психологія та соціальна робота. 2006. № 3. С. 67-71.

50. Кравченко Л. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти : автореф. дис. ... докт. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» Київ, 2009. 44 с.

51. Краснощок І. П. Індивідуальна освітня траєкторія студента: теоретичні аспекти організації. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах :зб. наук. пр. Запоріжжя : КПУ, 2018. Вип. 60. Т. 1.С. 101–107.
52. Крижко В.В. Аксиологічний потенціал державного управління освітою. Навч. посібник / Крижко В. В., Мамаєва І. О. К.: Освіта України, 2005. С. 203.
53. Крупський О. П. Професійна культура майбутнього менеджера: психолого-педагогічні аспекти й чинники формування. Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі: монографія. Дніпропетровськ: Акцент, 2014. С. 257-281.
54. Кузьмінський А.І., Омеляненко В. Л. Педагогіка: підручник. 3-тє вид., випр. Київ: Знання-Прес, 2008. 447 с.
55. Кулик Ю. Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 8 (74). С. 116 - 123.
56. Любарець В. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності: теоретичні обґрунтування: монографія. Суми: П.Ф «Видавництво «Університетська книга», 2018. 382 с.
57. Мамчур Л.І. Формування комунікативної компетентності майбутнього вчителя початкових класів в умовах ВНЗ. Проблеми підготовки сучасного вчителя Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини. 2010 В. 2. С. 99-105.
58. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х. : Основа, 2007. 448 с.
59. Мачинська Н. І. Педагогічна освіта магістрантів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю: монографія. Львів: Львів ДУВС, 2013. 416 с.
60. Менеджмент в освіті: навчальний посібник. О. М. Коберник, М. І. Гагарін 3 вид. Умань : ВПЦ «Візаві». 2017. 242 с.

61. Менеджмент в освіті: Підручник. За ред. проф. В.Крижка. К.: Освіта України, 2020. 465 с.
62. Методичні рекомендації для розроблення профілів ступеневих програм, включаючи програмні компетентності та програмні результати навчання. Пер. з англ. Національного експерта з реформування вищої освіти Програми Еразмус+, д-ра техн. наук, проф. Ю.М. Рашкевича. Київ: ТОВ «Поліграф плюс», 2016. 80 с.
63. Моляко В.О. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень. Житомир: Вид-во Рута, 2006. 320 с.
64. Моніторинг якості освіти: робочий зошит. Л. О. Петриченко, О. О. Бабакіна, О. М. Акімова; за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків, 2018. 77 с.
65. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : У 2-х т. Т. 2. О - Я / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. Л.: Світ, 2006. 563 с.
66. Мьякіна Є. В. Сутність та структура конкурентоспроможності майбутніх фахівців. Наука та школа. 2010. № 4. С. 114-116.
67. Національний освітній глосарій: вища освіта / за заг. ред. В. Г. Кременя. К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. С. 30–31.
68. Національний стандарт України. Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування. Чинний від 2021-01-01. Київ : УкрНДНЦ, 2020. Х, 48 с.
69. Немченко С.Г. Рефлексивне управління загальноосвітньою школою: Навчальний посібник. Донецьк: вид-во «ЛАНДОН-XXI», 2010. 230 с.
70. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності); Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.

71. Нікула Н. В. Формування методичної культури майбутніх учителів початкових класів у процесі професійної підготовки : дис...канд. пед. наук. Чернівці, 2018. 365 с.
72. Новгородська Ю. Г. Теоретичні основи формування конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах євроінтеграції. <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/954/1/10.pdf>. (дата звернення: 02.08.2022.)
73. Новий тлумачний словник української мови: у 3 т. Т. 3: уклад. В. Яременко, О. Сліпущко. -К.: Аконіт, 2005. 863с.
74. Ножко І. О. Дослідницька компетентність як наукова категорія. Вісник Черкаського університету. 2018. № 1. С. 69–74.
75. Норкіна О. В. Розвиток дослідницької компетентності вчителів математики засобами інформаційно-комунікаційних технологій : дис...канд. пед. наук. Черкаси, 2017. 280 с.
76. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць .Заг. ред. І.В. Соколової, О.Б. Проценко. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.
77. Освітньо-професійна програма «Менеджмент» URL: <https://cutt.ly/6KA4yEO> (дата звернення 27.08.2022).
78. Педагогіка: Навч. посіб. для студ. вищих пед. навч. закл. / В.М. Галузяк, М.І. Сметанський, В.І. Шахов. 4-е вид. випр. та доп. Вінниця: ДП «Державна картографічна фабрика» 2007. 400 с.
79. Педагогічна риторика: історія, теорія, практика : монографія / О. А. Кучерук, Н. Б. Голуб, О. М. Горошкіна, С. О. Караман та ін.; за ред. О. А. Кучерук. Київ : КНТ, 2016. 258 с.
80. Педагогічний менеджмент: навч. посіб. / уклад. В. М. Крамар; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2020. 115 с.
81. Пенчук О. П., Донченко С. В., Білоцька Л. Б. Побудова індивідуальних траєкторій навчання студентів на основі застосування вибіркового елементів навчальних планів. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну : зб. наук. пр. Київ, 2017. № 2 (109).С. 36–41.

82. Петриченко Л. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі: монографія Л. О. Петриченко; Комунал. закл. «Харків. гуманітар.- пед. акад.» Харків. облради. Харків : Компанія СМІТ, 2013. 519 с.

83. Підготовка менеджерів освітньої галузі в умовах децентралізації управлінських структур: світовий досвід / Матеріали Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції, м. Херсон, 10- 11 листопада 2016 р. - Херсон: «Видавничий дім «Гельветика», 2016. 208 с.

84. Підласий І.П. Практична педагогіка або три технології: інтерактивний підручник для педагогів ринкової системи освіти / І. П. Підласий. К.: Видавничий Дім «Слово», 2004. 616 с.

85. Погорелова Т. Ю. Модель управління процесом формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів. URL: <https://cutt.ly/RKXmXxE> (дата звернення 30.06.2022).

86. Пономарьов О.С. Відповідальність в системі професійної компетентності фахівця: навч.-метод. посібник / О.С. Пономарьов, М.К. Чеботарьов. Х.: НТУ «ХП», 2012. 220 с.

87. Пономарьова Г. Ф. Вища освіта і Болонський процес: підручник Г. Ф. Пономарьова, А. А. Харківська, О. О. Бабакіна ; Харків.гуманітар.- пед. академія, Одеський нац. морський ун- т. Вид. 2- ге, допов. Харків, 2011. 304 с.

88. Присяжнюк Ю. С. Розвиток методичної компетентності викладачів дисциплін гуманітарного циклу у системі післядипломної освіти : дис...канд. пед. наук. Київ, 2010. 277 с.

89. Про затвердження Типового положення про конкурс на посаду керівника державного, комунального закладу загальної середньої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України № 291 від 28.03.2018. URL: <https://cutt.ly/LLz4Orq> (дата звернення: 20.06.2022).

90. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.09.2022).

91. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 25.09.2022).
92. Професійна педагогічна освіта: становлення і розвиток педагогічного знання: монографія / за ред. проф. О.А. Дубасенюк [Електронний ресурс]. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 443 с. – Режим доступу : <http://eprints.zu.edu.ua/14334/1/макет.pdf>. (дата звернення: 25.09.2022).
93. Психологія діяльності і навчальний менеджмент: навч. посібник. М. Артюшина, Л. Жураковська, Л. Колісніченко та ін.; за заг. ред. М. Артюшиної. К.: КНЕУ, 2008. 308 с.
94. Радіонова Н. Ф., Тряпціна А. П. Компетентнісний підхід в педагогічній освіті. URL : <http://www.omsk.edu/article/vestnik-omgrpu-75.pdf> (дата звернення : 10.09.2021).
95. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Равен Дж., [пер. с англ.]. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
96. Резнік С., Дяченко Л. Сутність та структурні компоненти науково-дослідницької компетентності майбутніх техніків-технологів легкої промисловості. Теорія і практика управління соціальними системами. 2018. № 2. С. 3–17.
97. Роменець В., Маноха І. Історія психології ХХ століття. Київ : Либідь, 2017. 1056 с.
98. Савченко О. Я. Удосконалення професійної підготовки майбутніх педагогів. Підготовка педагогічних кадрів до роботи в умовах нової структури і змісту початкової освіти : матер. Всеукр. наук.-практ. Конф. Полтава, 2001. С. 8–9.
99. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки: монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2008. 280 с.
100. Сатановська Л. Формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів освіти в умовах вищого навчального закладу. Вісник Київського

національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогіка. 2015. Вип. 1. С. 65-70.

101. Серіков В. В. Освіта і особистість. Теорія і практика проектування педагогічних систем. К. : «Логос», 2009. 272 с.

102. Сисоєва С. О., Козак Л. В. Розвиток дослідницької компетентності викладачів вищої школи : навч. посіб. Київ, 2016. 156 с.

103. Сисоєва, С. О., Кристопчук, Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень. Рівне: Волинські обереги. 2013 р.

104. Сисоєва С. О. Проблеми неперервної професійної освіти: тезаурус наукового дослідження : наук. видання. НАПН України ; Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих, МОН; Маріупольський держ. Гуманітарний ун-т. Київ : Видавничий дім «ЕКМО», 2010. 362 с.

105. Скворцова С. О. Методична компетентність учителя початкової школи. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки. 2014. Вип. 65. С. 254–259.

106. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенції на роботі. 2005. 384 с.

107. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня, рівень освіти: Магістр. URL: <https://cutt.ly/yKGsnGm> (дата звернення 27.07.2022).

108. Сучасний контент професійного розвитку менеджерів освіти в умовах глобальних викликів та реформ: монографія. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2017. Ч. 2. 2017. 164 с.

109. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія за ред. Г. В. Єльнікової. Київ-Чернівці : Книги XXI, 2010. 460 с.

110. Теорія і практика методичної роботи: робочий зошит (навчальний посібник) / Г.Ф. Пономарьова, Л.О. Петриченко, І.О. Степанець, О. О. Бабакіна, О.В. Кузнецова, О.М. Акімова ; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків : ФОП В.В. Петров, 2020. 100 с.

111. Техніка управлінської діяльності: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти ВНЗ інж.-пед. спец. та слухачів магістратури ден. та заоч. форми навчання зі спец. 037 Менеджмент (Упр. навч. закл.) / Д. В. Коваленко та ін. ; Укр. інж.-пед. акад., Каф. педагогіки, методики та менеджменту освіти. - Вид. 2-ге, перероб. та допов. - Харків : Друкарня Мадрид, 2017. С. 169-170.

112. Толочко С. В. Формування методичної компетентності викладачів спеціальних дисциплін вищих аграрних навчальних закладів : дис... канд. пед. наук. Київ, 2012. 309 с.

113. Указ Президента України №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://cutt.ly/aKXbPiю> (дата звернення 30.06.2022).

114. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, І. Ф. Шумілова, О. М. Старокожко, О. Б. Голік. 2-е вид.перероб.ідопов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

115. Управління освітнім процесом у закладах вищої освіти: робочий зошит. Л. О. Петриченко, А. А. Харківська, О. О. Бабакіна, А. І. Єрьомкін, О. М. Акімова; за заг. ред. Г. Ф. Пономарьової; Комунальний заклад «Харківська гуманітарно- педагогічна академія» Харківської обласної ради. Харків, 2019. 56 с.

116. Філософія: словник термінів та персоналій. В. С. Бліхар, М. А. Козловець, Л. В. Горохова, В. В. Федоренко, В. О. Федоренко. Київ: КВІЦ, 2020.274 с.

117. Халаш Г. Индивидуальные компетентности и запросы общества. Ключевые компетентности для Европы: материалы симпозиума. Страсбург, 1996. С. 280.

118. Хапілова В.П. Конкурентоздатність особистості як предмет психологічного дослідження. Психологічний вісник: зб наук. праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка; Ніжинський держ. пед. ун-т ім. М. Гоголя. 2003. Вип. 1. С. 144–148.

119. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу. Харків: КЗ «ХГПА»ХОР, 2011. 364 с.
120. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
121. Хриков Є. М. Управління закладом освіти : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 365с.
122. Хриков Є. М., Козлова О. Г., Козлов Д. О. Менеджмент організації: навчально-методичний посібник. Суми: Вид-во Сум ДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 382 с.
123. Хуторський А. Індивідуальна освітня траєкторія. URL : <http://osvita.ua/school/theory/2287/print/> (дата звернення : 12.09.2022).
124. Цехмістрова Г.С. Основи наукових досліджень. <https://www.imath.kiev.ua/~golub/ref/tsekhmistrova.pdf>(дата звернення : 12.09.2022).
125. Цільмак О. М. Складові структури компетентностей. Наука і освіта. 2009. №1–2. С. 128–134.
126. Цимбалюк Я. С. Структура методичної компетентності вчителя. URL: [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/4\\_2011/58.pdf](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2011/4_2011/58.pdf) (дата звернення: 14.09.2022).
127. Шалаєва В. Соціальне замовлення і діалог процесів. Управління освітою. 2007. № 18. С. 3-6.
128. Шевчук С. С. Інноваційні аспекти розвитку методичної компетентності педагога професійної школи у системі післядипломної освіти. Zbiórartykułównaukowychrecenzowanych. Варшава, 2017. С. 261–268.
129. DefinitionandSelectionofCompetencies. TheoreticalandConceptualFoundations (DESECO). StrategyPaperonKeyCompetencies. AnOverarchingFrameofReferenceforanAssessmentandResearchProgram – OECD (Draft).– 279 p.
130. Marion C. Standardsofpracticeforcasemanagement. CaseManagementSocietyofAmerica, 2010. 30 p.

131. The European Qualification Framework for Lifelong Learning. (EQF)  
[Электрон. ресурс] .– Режим доступа: <http://ec.europa.eu/dgs/educationculture>.
132. Fayol H. Administration industrielly et general. Paris: Dunnedet Pinat. 1917.

