

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

«Інформаційно-освітнє середовище академічного простору як умова
формування конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти
(на прикладі КЗ ХГПА) »
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу,
групи ЗУЗПО-24мг

спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

_____/ Ольга КРАВЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Ірина ШАЛІМОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Ірина ЩЕРБИНА
(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**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладом професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д. пед. н., проф.

Наталія БРЮХАНОВА

_____ (підпис)

«___»_____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачці Ользі КРАВЧЕНКО**

1. Тема: «Інформаційно-освітнє середовище академічного простору як умова формування конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти (на прикладі КЗ ХГПА)» затверджена наказом по академії № _____ від «__» _____ 2025 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «__» _____ 2025р

3. Вихідні дані до роботи: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичне обґрунтування проблеми професійної підготовки менеджерів освіти Розділ 2. Аналіз стану підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування за освітньо-професійною програмою Менеджмент. Розділ 3. Процес професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього процесу Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 6 рис., 3 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

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

-	Не передбачено	-	-	-
---	----------------	---	---	---

7. Дата видачі завдання: « » 2025 р.

Керівник:

(підпис) Ірина ШАЛІМОВА

Завдання прийняла до виконання:

(підпис) Ольга КРАВЧЕНКО

**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 кафедрі	2025	

Здобувачка

(підпис) Ольга КРАВЧЕНКО

Нормоконтроль:

(підпис) Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Інформаційно-освітнє середовище академічного простору як умова формування конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти (на прикладі)»

Робота загальним обсягом: 119 с. містить 6 рис., 3 табл., 83 джерела, 3 додатка

Мета дослідження полягає в розробці та теоретичному обґрунтуванні педагогічної моделі підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору.

Об'єкт дослідження: професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів освіти в умовах академічного простору.

Предмет дослідження: система підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, моделювання, порівняння, аргументація) та емпіричні.

У роботі розкриті проблеми професійної підготовки менеджерів освіти; проаналізовано стан підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування за освітньо-професійною програмою Менеджмент; охарактеризовано процес професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього процесу Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради; обґрунтовано модель професійної підготовки менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища; розроблено програму формування конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища в КЗ «ХГПА» ХОР.

Наукова новизна одержаних результатів: уточнено зміст понять «конкурентоспроможність менеджера освіти», «інформаційно-освітнє середовище»; обґрунтовано педагогічну модель професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі КЗ «ХГПА» ХОР.

Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками закладів вищої освіти та викладачами в ході освітнього процесу.

Ключові слова: інформаційна компетентність, конкурентоспроможність, інформаційно-освітнє середовище, умови, управління, модель формування конкурентоспроможності, менеджери освіти.

ABSTRACT

Topic: «Information and educational environment of academic space as a condition for the formation of a competitive future education manager (on the example of the ME KHPA)».

Work of the total volume: 119 pages. contains 6 figures, 3 tables, 83 sources, 3 appendices.

The purpose of the study is to develop and theoretically substantiate the pedagogical model of training competitive education managers in the information and educational environment of the academic space.

Object of research: professional training of future educational managers of education in the conditions of academic space.

Subject of research: system of training of competitive educational managers in the conditions of information and educational environment of academic space.

Research methods: theoretical (analysis, synthesis, modeling, comparison, argumentation) and empirical.

The work reveals the problems of professional training of education managers; analyzed the state of training of masters in the field of knowledge 07 Management and Administration in the educational and professional program Management; characterized the process of professional training of competitive education managers in the conditions of information and educational process of the Municipal Establishment «Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy» of the Kharkiv Regional Council (ME«KHPA» of the KRC)); substantiated the model of professional training of education managers in the conditions of information and educational environment; developed a model of professional training of education managers in the conditions of information and educational environment ME«KHPA» of the KRC.

Scientific novelty of the obtained results: the content of the concepts of "competitiveness of education manager", "information and educational environment" is clarified; the pedagogical model of professional training of competitive education managers in the conditions of information and educational environment is substantiated on the example of the ME«KHPA» of the KRC.

The research materials can be used by heads of higher education institutions and teachers in the educational process.

Keywords: information competence, competitiveness, information and educational environment, conditions, management, model of competitiveness formation, education managers.

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ.....	15
1.1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах євроінтеграції	15
1.2. Професійні компетентності сучасного менеджера освіти.....	22
1.3. Специфіка підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в Україні	30
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗА ОСВІТНЬО- ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ МЕНЕДЖМЕНТ.....	45
2.1. Підготовка сучасного управлінця в умовах освітньо-цифрового середовища	45
2.2. Визначення Профілю освітньо-професійної програми «Менеджмент» підготовки магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент.....	59
2.3. Характеристика професійної підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджментна прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради	63
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	73
3.1. Розробка моделі професійної підготовки менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища в КЗ «ХГПА» ХОР.....	73
3.2. Програма формування конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища в КЗ «ХГПА» ХОР.....	83
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Основою розвитку конкурентоспроможної економіки будь-якої країни є, передусім, якість трудових ресурсів. Показники розвитку національної економіки визначаються: добробутом членів даного суспільства, рівнем освіти, кваліфікацією, психофізіологічним станом трудового потенціалу.

Починаючи з 2004 року основним засобом узагальненої оцінки конкурентоспроможності країн визнаний Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) –

Це дослідження країн світу за показником економічної конкурентоспроможності і на даний момент представляє найповніший комплекс показників конкурентоспроможності по різних країнах світу [19].

Галузь надання освітніх послуг, як і будь-яка інша, повинна відповідати й економічним законам держави. Оскільки якісні освітні послуги мають попит з боку стейкхолдерів (здобувачів, їх батьків, роботодавців, суспільства в цілому), то заклади освіти змушені завойовувати їхню прихильність у постійній здоровій конкурентній «боротьбі за абітурієнтів». Установи, реально оцінюючи наростання комерціалізації освіти, мінливість і невизначеність сучасних умов, динаміку кон'юнктури попиту і пропозиції, змушені постійно адаптувати свою діяльність, самостійно розробляти та реалізовувати стратегії виживання закладу в умовах ринку, готувати конкурентоспроможних особистостей, що вільно почуватимуться в соціумі й матимуть змогу самореалізуватися.

Ринок праці ставить нові завдання перед сучасними менеджерами, оскільки характеризується підвищеною інноваційною динамікою. «Ринки праці у всьому світі не встигають за стрімкими зрушеннями у світовій економіці і їх неефективність завдає величезних втрат... Мільйони людей не можуть знайти роботу, і в той же час різні сектори економіки, починаючи від технологій і закінчуючи охороною здоров'я, не можуть

знайти кваліфікованих фахівців на відкриті вакансії. Крім того, багато працівників відчують, що вони або «перекваліфіковані», або недостатньо кваліфіковані для своєї посади»[74].

Отже, основна вимога до професійної підготовки майбутнього менеджера – це формування свідомої, нестандартно мислячої людини, здатної орієнтуватися в різних сферах людської діяльності та мати здібність до самонавчання.

Можна твердити, що в сучасних умовах одним з пріоритетних завдань освіти є формування здобувачів вищої освіти конкурентоспроможних за базисної якості фахівця. Для успішної реалізації цього завдання необхідно науково обґрунтувати педагогічну систему професійної підготовки конкурентоспроможних здобувачів в освітньому процесі закладу вищої освіти.

Зазначене, висуває нові завдання перед системою вищої освіти, що передбачає кардинальне оновлення способів підготовки високопрофесійних менеджерів та актуалізує проблему професійної підготовки майбутніх менеджерів в освітньому середовищі.

Актуальність зазначеної проблеми знайшла своє відображення 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, Національному класифікаторі ДК 003:2010 «Класифікаторі професій», Стандартах вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» тощо.

У формуванні конкурентоспроможності майбутнього фахівця головну роль відіграє якість професійної освіти, яка має бути націлена на підготовку затребуваної на ринку праці особи, яка здатна жити вільно, творчо реалізовуватися, управляти собою і безперервно саморозвиватися. Відповідно до цього, організація та здійснення діджиталізації освітнього процесу в закладах вищої освіти (далі по тексту ЗВО) з метою підготовки висококваліфікованих

х фахівців вбачається одним з основних напрямів модернізації менеджерської освіти, її розвитку на основі використання сучасних цифрових технологій. Формування інформаційно-освітнього середовища у ЗВО створює нові можливості для подальшого трансформування традиційних освітніх технологій на новий якісний рівень.

Основними засадами розвитку цифрового суспільства в даний момент означені заходи, які націлені на здійснення політики держави в даній області, та реалізація яких є основою сучасного освітнього процесу майбутніх менеджерів, доступності та ефективності їх професійної освіти; забезпечить умови для приведення рівня і якості освітнього потенціалу у відповідність з вимогами кадрового забезпечення інноваційного розвитку України, а саме:

- інформаційно-освітнє середовище фундамент професійної підготовки майбутніх менеджерів;
- відкрита мережа онлайн-ресурсів професійної підготовки майбутніх менеджерів та вільний до них доступ усіх учасників освітнього процесу;
- забезпечення ЗВО доступом до міжнародних та всеукраїнських науково-освітніх Інтернет-платформ.

Важливість розв'язання проблеми професійної підготовки майбутніх конкурентоспроможних менеджерів освіти та створення інформаційно-освітнього середовища зумовлює необхідність цілісного оновлення та приведення у відповідність до загальних трансформаційних змін увесь освітній процес підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Аналіз наукових джерел показав, що сучасній теорії та методиці навчання технологій бракує фундаментальних досліджень з проблеми організації та здійснення професійної підготовки майбутніх конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища.

Аналіз теорії й практики досліджуваної проблеми дозволив виявити низку суперечностей між:

- об'єктивною потребою суспільства в підготовці конкурентоспроможного освітнього менеджера, що готовий до постійного професійного вдосконалення, та недостатньою розробкою теоретичних засад організації освітнього середовища сучасних ЗВО;
- необхідністю визначення конкурентоспроможності як одного з компонентів професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти і відсутністю її в переліку компетенцій випускника ЗВО;
- необхідністю формування в майбутніх менеджерів конкурентоспроможності й невизначеністю педагогічних умов, що сприяють ефективності досліджуваного процесу.

Актуальність проблеми, її соціальна значущість, недостатня теоретична й практична розробленість і необхідність подолання виявлених суперечностей зумовили вибір теми дослідження: *«Інформаційно-освітнє середовище академічного простору як умова формування конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти (на прикладі КЗ ХГПА)»*.

Мета дослідження полягає в розробці та теоретичному обґрунтуванні педагогічної моделі підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору.

Об'єкт дослідження – професійна підготовка майбутніх освітніх менеджерів освіти в умовах академічного простору.

Предмет дослідження – система підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні про те, що процес підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного

простору набуває ефективності за педагогічних складових:

- урахування особливостей підготовки майбутніх освітніх менеджерів;
- формування конкурентоспроможності освітнього менеджера на засадах компетентнісного підходу;
- забезпечення технічними та технологічними засобами процес підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах академічного простору.

Для реалізації мети дослідження необхідно виконати такі завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукової розробленості окресленої проблеми, визначити базові поняття та окреслити напрями дослідження.
2. Узагальнити практичний досвід підготовки конкурентоспроможних освітніх менеджерів у закордонних та вітчизняних закладах вищої освіти.
3. Проаналізувати стан підготовки магістрів галузі знань 07 Управління та адміністрування за освітньо-професійною програмою Менеджмент в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.
4. Теоретично обґрунтувати педагогічну модель професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору.

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

Методологічну основу дослідження відображають взаємодія та взаємозв'язок фундаментальних наукових підходів до вивчення проблеми, що покладені в основу дослідження, а саме:

- системний – забезпечує розгляд управління процесом професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів в освітньому середовищі академії з позицій цілісності;
- аксіологічний, у межах якого управління процесом професійної

підготовки конкурентоспроможних менеджерів в освітньому середовищі академії ґрунтується на понятті цінності та дає можливість з'ясувати якості й властивості предметів, явищ, процесів, здатних задовольняти потреби майбутнього менеджера, а також ідеї та спонукання у вигляді норми та ідеалу;

- діяльнісний, базується на практиці як основі формування конкурентоспроможності менеджерів та обумовлює застосування в освітньому середовищі академії основних принципів діяльнісного підходу: суб'єктивності, урахування провідних видів діяльності та законів їхньої зміни, співробітництва, партнерства в процесі організації та управління різними видами діяльності, розвитку мотивації до діяльності, обов'язкової рефлексивності діяльності;

- компетентнісний, що забезпечує своєрідний зв'язок освіти й ринку праці, який виявляється в унормуванні освітнього процесу в академії та врахуванні вимог зовнішнього середовища як чинника професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів в освітньому середовищі академії;

- суспільний, що забезпечує стратегію й тактику формування конкурентоспроможності майбутніх менеджерів, готовність до особистісного профілю, професійної діяльності, особистісної й професійної самореалізації, детермінує їхню поведінку.

На теоретичному етапі охарактеризовано систему вихідних теорій та ідей, покладених в основу розуміння сутності явища, яке вивчається, наукового обґрунтування досліджуваних фактів і явищ, їх аналізу, узагальнення й синтезу, серед яких: педагогічні та психологічні аспекти професійної підготовки майбутнього фахівця (І. Бех, С. Вітвицька, О. Дубасенюк та ін.); теоретичні положення професійної підготовки майбутніх менеджерів (Ю. Дзекун, І. Дараховський, В. Зобов та ін.); теорія і практика підготовки до управлінської діяльності (І. Драч, О. Ельбрехт, О. Набока, Е. Печерська та ін.) [18].

Механізми та сутність управління конкурентоспроможністю у сфері надання освітніх послуг є новим об'єктом дослідження управлінської науки як в Україні, так і в інших країнах. Значний внесок у розвиток теорії освітнього менеджменту зробили зарубіжні і вітчизняні вчені, серед яких Ю. Петруня, М. Матвійв, І. Іванова, Л. Карамушка, М. Ніязова, О. Кратт, Б. Корольовата ін. [39].

Фундаментальний аналіз феномену конкуренції та конкурентоспроможності представлено переважно в працях науковців (І. Ансофф, С. Брю, Ф. Вірсема, П. Друкер, Б. Карлофф, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Чемберлін, С. Бандура та ін.) [3].

Вагоме значення для розробки теоретичних основ та практики формування особистості здобувача є дослідження концепцій розвитку та саморозвитку конкурентоспроможної особистості (В. Андрєєв, Л. Мітіна, В. Шаповалова та ін.) [1].

В наукових працях вивчалася здібність швидко адаптуватися до зміни умов (В. Зуєв, С. Кульневич та ін.); соціалізація, рефлексія (В. Агеєв, Т. Болдіна тощо); мотивація (В. Аєєв, А. Маркова та ін.); активність, толерантність, мобільність, цілеспрямованість, воля, співпраця як фактори конкурентоспроможної взаємодії (А. Кроник, А. Леонтьєв та ін.); самооцінка, самореалізація, самоорганізація, здатність до ефективного прийняття рішень (Ю. Орлов, М. Рожков, А. Карпов та ін.) [79].

Аналіз педагогічної теорії свідчить про суттєве зростання кількості наукових доробків, присвячених проблемі організації, створення та функціонування інноваційно-освітнього середовища: Г. Єльнікова, М. Корець, В. Лапінський, С. Сисоєва, В. Любарець та ін. Важливість цих досліджень актуалізується в сучасних умовах світової глобалізації та прагненні України увійти у міжнародний конкурентний простір.

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

- *теоретичні*: аналіз філософської, педагогічної, психологічної, методичної 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 професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів в умовах інформаційно-освітнього середовища академічного простору; узагальнення передового педагогічного досвіду організації в освітньому середовищі академії;
- *емпіричні*: узагальнення та систематизація педагогічного досвіду роботи Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Наукова новизна одержаних результатів: уточнено зміст понять «конкурентоспроможність менеджера освіти», «інформаційно-освітнє середовище»; обґрунтовано педагогічну модель професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у тому, що змодельовано й проаналізовано педагогічну модель професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи висвітлено й обговорено на науково-практичних конференціях, зокрема: *міжнародних*: «Психологічні та педагогічні науки у ХХІ столітті: перспективні та пріоритетні

напрямки досліджень»(Київ,2014), «International Scientific-Practical Conference» (Вільнюс,2019); *всеукраїнських*: «Тенденції сучасної підготовки майбутніх учителів початкової школи» (Умань, 2022), «Упровадження сучасних технологій для реалізації завдань освітніх галузей НУШ» (Кропивницький, 2022).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні основи формування конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах євроінтеграції

Сучасні соціально-економічні реалії зумовлюють перед системою професійної освіти необхідність забезпечення підготовки компетентного, конкурентоспроможного фахівця, здатного працювати в динамічно змінюваних умовах, самостійно й творчо розв'язувати професійні завдання, готового до безперервної самоосвіти та особистісно-професійного самовдосконалення. Розв'язання цієї проблеми пов'язується з побудовою нового освітнього простору. Особливий акцент у наукових дослідженнях сьогодні робиться на підготовці фахівців, здатних творчо реалізувати набуті професійні вміння в нових умовах життєдіяльності та в умовах суперечливих процесів змін, які тривають у сфері освіти. Відмінною ознакою сучасного етапу розвитку вищої освіти є євроінтеграційні прагнення України, запровадження дворівневої системи підготовки, вступ до закладів вищої освіти за результатами ЗНО, перехід до навчання відповідно до нового Закону України «Про освіту», реалізація освітніх ініціатив та компетентнісного підходу.

Динамізм суспільного розвитку, зростання темпів змін та ускладнення соціально-економічних процесів призвели до істотного ускладнення педагогічної діяльності. В Україні проблема підготовки кадрів у цій галузі, на думку низки дослідників, зумовлена низкою суперечностей: між динамікою професійних завдань та внутрішньою неготовністю викладача до їх реалізації; між невизначеністю освітньої політики й прагненням педагога посідати чітку, послідовну позицію; між природною потребою фахівця у творчій самореалізації та обмеженими можливостями її задоволення; між зростанням обсягу

актуальної інформації та збереженням застарілих способів її опрацювання, зберігання і передавання; між запитами суспільства на якісні педагогічні послуги й скороченням резервів робочого часу, зменшенням чисельності кадрів і низьким рівнем їх матеріального забезпечення [83].

До цього додається відсутність повноцінного, системного взаємозв'язку між професійною освітою та практичною діяльністю, що ще більше посилює невідповідність змісту освіти й освітніх технологій сучасним вимогам та завданням забезпечення конкурентоспроможності країни на світовому ринку освітніх послуг.

Окреслюючи цю ситуацію як освітню кризу та пропонуючи різні варіанти виходу з неї, науковці загалом збігаються в думці, що в умовах глобалізації й масштабних соціально-економічних трансформацій необхідний «перехід від культури корисності до культури гідності» (А. Асмолов, А. Разін та ін.), зміна соціально-рольового способу організації життєдіяльності людини на соціокультурний (Б. Гершунський, А. Запесоцький та ін.), заміна смислового знаку освіти «раціоналізм» на знак «культура» (А. Валицький, П. Щедровицький та ін.).

У цьому контексті неминує постає питання: який саме керівник потрібен сучасній освітній установі й яким чином має здійснюватися його підготовка до майбутньої професійної діяльності?

Узагальнюючи сучасні теоретичні напрацювання та практичний досвід, варто зазначити, що значна частина управлінців у сфері освіти (до 50 %) не готові або не виявляють бажання приймати й практично реалізовувати нововведення, що істотно знижує результативність інновацій. Це дає підстави стверджувати, що в процесі здобуття вищої освіти, підвищення кваліфікації на різних рівнях, а також у ході самоосвіти здобувачів необхідним є перенесення акцентів із суто навчальної діяльності на діяльність перетворювального, інноваційного характеру, що й повинно визначати становлення професійної майстерності. Будь-які інновації ризикують залишитися нереалізованими або

їхній зміст може бути спотворено до невпізнанності, якщо майбутній освітній менеджер не побачить особистої користі та перспектив від участі в інноваційному процесі. Головною причиною цього здебільшого є недостатній рівень мотивації. Як засвідчують дані опитування Центру Разумкова, більшість управлінців (85 %) спроможні дати загальне визначення інноваційного процесу, проте не володіють чіткими уявленнями про класифікацію нововведень, основні напрями інноваційної діяльності, її структуру (45 %), лише 7 % знають і вміють розробити індивідуальний інноваційний проєкт, причому переважна більшість зовсім не володіє уміннями організувати його впровадження в масштабах закладу освіти [83].

Аналіз педагогічної, психологічної та філософської літератури показує, що носіями творчих інноваційних процесів є особистості, які володіють комплексом компетентностей, властивих будь-якій творчій людині, незалежно від сфери професійної діяльності.

Розглянемо технологічні етапи формування компетентностей.

Перший етап – формулювання стратегії та цілей організації. На цьому етапі здійснюється опитування серед відібраних респондентів, конкретизується стратегія, визначаються переваги, успіхи, основні показники діяльності.

Другий етап – визначення стратегічних завдань діяльності представників освітнього закладу. Важливо, спостерігаючи за поведінкою персоналу, з'ясувати, яку конкретну користь кожен член колективу в межах своїх посадових обов'язків приносить діяльності організації або її безпосереднім учасникам. Цей етап дозволяє залучити представників закладу освіти до розроблення компетенцій.

Третій етап – виявлення специфічних поведінкових реакцій членів колективу, що є підґрунтям для успішного розв'язання певних завдань. Необхідно дослідити й проаналізувати діяльність працівників з найвищими показниками результативності, охарактеризувати їхню поведінку, ефективність роботи, використовуючи, зокрема, опитувальні методики.

Четвертий етап – виокремлення із загальної сукупності характеристик певних кластерів, їх угруповання відповідно до визначених індикаторів.

П'ятий етап – визначення шкали оцінювання кожного рівня сформованості компетенції з метою подальшого опису рівнів поведінки персоналу на робочому місці [83].

На нашу думку, розробка та запровадження такої моделі оцінювання компетентностей менеджера освіти забезпечить низку переваг: створення єдиних стандартів визначення ефективності діяльності співробітника; узгодженість підходів до його оцінювання; можливість виявлення сильних і слабких сторін кожного працівника.

Отже, компетентнісний підхід нині виступає методологічною основою як теоретичної, так і практичної підготовки фахівців – менеджерів освіти, сприяє побудові ними індивідуальної траєкторії професійного та особистісного розвитку.

Сучасна дійсність, активні євроінтеграційні процеси в усіх сферах суспільного життя потребують суттєвих змін у професійній діяльності кожного члена суспільства. Перехід до ринкової економіки, інтеграція у міжнародний освітній простір, демократизація та гуманізація суспільного життя в країні набути особливої актуальності. Відповідно динамічний розвиток суспільства висуває нові вимоги до системи вищої освіти України. Передусім зміни, що відбуваються в економічній сфері, потребують запровадження нових методів та підходів у підготовці сучасних фахівців в освітній галузі.

На думку багатьох дослідників, розвиток управлінської компетентності менеджера освітньої діяльності є складним, багатоаспектним процесом. Для того щоб стати справжнім управлінцем, необхідно володіти знаннями та вміннями в галузі психолого-педагогічних, соціологічних, культурологічних наук, бути фахівцем у сфері освітнього менеджменту, а також мати достатній рівень компетентності в різних галузях науки й людинознавства.

Розвиток освітньої галузі в ринкових умовах є неможливим без професійно підготовлених, компетентних менеджерів, які на високому рівні здійснюватимуть управлінську діяльність, забезпечуватимуть активізацію інноваційної активності, формування ефективної інвестиційної політики та розвиток соціальної інфраструктури країни.

Ключовою фігурою в управлінні виступає менеджер. Згідно з Міжнародною стандартною класифікацією професій (International Standard Classification of Occupations 2008 – ISCO-2008) «менеджер (керівник)» (Managers) – це фахівець, який планує, спрямовує, координує та оцінює всебічну діяльність підприємств, урядових структур та інших організацій, що входять до їхнього складу, а також формулює й аналізує їхню політику, нормативні акти, правила та настанови [32].

На основі наукового аналізу літературних джерел встановлено, що «менеджер» – це:

- управлінець або спеціаліст з управління в сучасних умовах, особливим видом «продукції» якого є управлінське рішення (Б. Гаєвський) [32];
- член організації, який здійснює управлінську діяльність та виконує управлінські завдання (О. Виханський) [32];
- фахівець, що має високий рівень професійної підготовки, здатний свідомо змінюватися і розвиватися, творчо збагачувати свою професію, підвищувати інтерес до результатів власної праці (В. Берека) [32];
- спеціаліст, який професійно здійснює керівництво організаційною системою та персоналом навчального закладу в межах посадових обов’язків на різних рівнях управління (В. Гладкова) [32].

Відтак виникає потреба у підготовці менеджера нового типу – конкурентоспроможного фахівця, який володіє засадами науки управління, сучасними інформаційними технологіями, здатний прогнозувати й передбачати результати управлінської діяльності. Конкурентоспроможність як новий

якісний стан професіонала можна віднести до стратегічних цінностей, що сприяють упорядкуванню всієї системи життєдіяльності організації.

Дослідниця О. Мялкіна зазначає, що конкурентоспроможність доцільно розглядати як інтегральну якість особистості, яка синтезує розумові та фізичні здібності людини, її інтереси й прагнення до самовдосконалення у предметних галузях діяльності, соціальні й професійні установки, духовні потреби, професіоналізм діяльності, високий рівень загального та культурного розвитку, вольові якості, професійну стійкість і здатність до адаптації [50].

Ю. Андрєєва трактує конкурентоспроможність як прояв сукупності особистісних і професійних якостей фахівця, здатного до самовизначення як у житті загалом, так і в професійній сфері [50]. Такий фахівець має розвинуте почуття власної гідності, готовий брати на себе відповідальність за прийняття ризикованих рішень, має чітко означену життєву позицію та власну лінію поведінки. Йому властиві незалежність суджень і дій, які поєднуються з усвідомленням особистої й професійної відповідальності.

Важливе значення для теорії та практики формування конкурентоспроможності фахівця має дослідження Е. Хайрулліної, яка розглядає цей феномен як динамічну, відкриту систему, що розвивається на основі особистісної програми самовизначення та саморозвитку й забезпечує випускнику закладу вищої освіти ефективну адаптацію у світі праці [50].

На переконання Т. Андріяко, сутність конкурентоспроможності полягає в тому, що її слід розуміти як складну, багаторівневу інтегральну властивість, яка дає можливість особистості відповідно до її індивідуальних здібностей, інтересів і потреб брати участь у конкурентних відносинах і здобувати переваги в обраній сфері професійної діяльності [50].

У дослідженнях В. Мезінова конкурентоспроможність визначається як системне, багаторівневе особистісне утворення, що, пронизуючи всі сфери життєдіяльності людини, може виступати чинником активізації її активності та стає важливим метафункціональним орієнтиром навчального процесу,

забезпечуючи переваги у педагогічній діяльності в умовах соціальної конкуренції [50]. До особистісних якостей, які, на думку вченого, характеризують концепт «конкурентоспроможності», належать: мобільність, адаптивність, комунікативність, самостійність, цілеспрямованість, ціннісні орієнтації та установки, соціальна пам'ять, критичне мислення, здатність до самопізнання, саморозвитку, самоосвіти, соціальна рухливість.

Заслуговує на увагу дослідження М. Варій. Аналізуючи феномен конкурентоспроможності особистості, учений виокремлює три основні типи фахівців: «динамічні особистості», «статичні особистості», «варіабельні особистості». До першого типу М. Варій відносить спеціалістів, які постійно вдосконалюють власну діяльність і ініціюють ключові зміни в організації; вони орієнтовані на швидке професійне зростання, замислюються над побудовою кар'єри й виявляють стійку зацікавленість у розвитку організації. До другого типу належать фахівці, здатні до самовдосконалення, але здійснюють його вкрай повільно, переважно спираючись на найміцніше засвоєні навички; їхня діяльність більшою мірою зводиться до виконання дій, що відповідають наявним кваліфікаційним умінням. Третій тип – це фахівці, які виявляють здатність до вдосконалення, однак здійснюють його переважно в кризових ситуаціях, під значним тиском зовнішніх обставин, або ж їхня кваліфікація зростає лише в досить вузькому секторі професійної діяльності [50].

Нам близьким є визначення феномена «конкурентоспроможність менеджера», запропоноване В. Хапіловою, яка розглядає його як інтегровану систему психологічних характеристик, що забезпечують швидку адаптацію менеджера до управлінської діяльності, його здатність виконувати цю діяльність на найвищому рівні професіоналізму, а також готовність започатковувати та реалізовувати нові, оригінальні й перспективні напрями розвитку організації та мобілізувати персонал на їх упровадження, створюючи при цьому належні умови для задоволення потреб як організації, так і її працівників [75].

З позицій структурно-функціонального підходу конкурентоспроможність менеджера розглядаємо як складне особистісне утворення, яке має у своїй структурі три взаємопов'язані компоненти: мотиваційно-цільовий, операційно-діяльнісний та рефлексивно-оціночний.

Мотиваційно-цільовий компонент передбачає наявність у менеджера системи цільових орієнтацій, мотивів та потреб у самоактуалізації, самоствердженні, самовираженні. Саме вони не лише актуалізують цілеспрямоване використання менеджером своїх професійних знань, а й відображають його психологічну готовність до постановки нових завдань, здійснення інноваційної діяльності, стратегічного усвідомлення можливих перспектив розвитку організації.

Операційно-діяльнісний компонент включає сукупність професійно орієнтованих знань, на основі яких систематизуються й узагальнюються результати індивідуального досвіду управлінської діяльності, формується готовність менеджера отримувати, опрацьовувати та інтерпретувати інформацію, а також використовувати її в професійній практиці. До цього компонента належать уміння та навички пізнавального, комунікативного і регулятивного характеру, що визначають успішність конкурентоспроможної поведінки менеджера.

Рефлексивно-оціночний компонент реалізується через систему методів, до яких передусім належать системний контроль, аналіз результатів діяльності, орієнтація на адекватну самооцінку, уміння до самоорганізації, здатність прислухатися до власних внутрішніх психічних потреб, до свого цілісного «Я», осмислювати як власну особистісну та професійну діяльність, так і діяльність партнерів у суб'єкт-суб'єктній взаємодії.

Сутнісна характеристика кожного зі структурних компонентів конкурентоспроможності дає можливість виявити взаємозв'язки між ними, визначити їхню роль та функції в управлінській діяльності менеджера.

Отже, аналіз наукової літератури дозволив уточнити ключове поняття дослідження – «конкурентоспроможність менеджера», яке розуміємо як багаторівневе інтегральне особистісне утворення, що характеризується сукупністю ціннісних орієнтацій, особистісно й професійно значущих якостей, базових знань, умінь і навичок. Таке утворення забезпечує швидку адаптацію фахівця до мінливих умов навколишнього світу, його готовність успішно здійснювати управлінську діяльність відповідно до найвищих стандартів, а також здатність генерувати нові, оригінальні ідеї, аргументувати їхню значущість для соціального, професійного та особистісного розвитку й створювати умови для їх ефективної реалізації [60].

1.1. Професійні компетентності сучасного менеджера освіти

Зміни, що відбулися протягом останніх двадцяти років у соціально-економічній сфері України під впливом світових тенденцій, актуалізували для вітчизняної освітньої спільноти потребу в активному вивченні проблем менеджменту освіти. Нині широко обговорюється питання щодо потреби в креативних виконавцях, професійних менеджерах та керівниках, які відповідально ставляться до удосконалення й розвитку підпорядкованих їм закладів освіти.

Однією з найважливіших характеристик якості управлінця є його професіоналізм, що виявляється в здатності орієнтуватися на найбільш актуальні, важливі й перспективні проблеми розвитку організації. Професіоналізм управлінця включає не лише власне управлінську діяльність, а й особистісні якості, які реалізуються в процесі виконання ним професійних функцій.

Аналіз наукових джерел [80; 10] засвідчує, що основними ознаками професіоналізації управління є: наявність відповідних структурних підрозділів у системі управління; застосування спеціалізованих технологій роботи з

персоналом; використання сучасних інформаційних засобів забезпечення управлінських процесів; опора на наукову методологію й ефективну організацію розроблення управлінських рішень; розвинена система прогнозування та стратегічний підхід; раціональне використання ресурсів і часу тощо.

Професіоналізм управління визначається насамперед комплексом знань, якими володіє управлінський персонал і які дають змогу розпізнавати проблеми, знаходити адекватні засоби їх розв'язання, а також тим, яким чином ці знання структуровані, поєднані між собою, якою є їх практична цінність, фундаментальність і стійкість.

Ще одним важливим чинником професіоналізму є досвід управлінської діяльності. У контексті порушеної проблеми досвід постає як комплекс знань і навичок, набутих у процесі практичної роботи, у результаті проб і помилок, рефлексії успіхів, аналізу проблемних ситуацій і виявлених недоліків. Засвоєння досвіду розпочинається й розгортається вже в процесі навчання. З цією метою використовуються спеціальні методи: обговорення конкретних ситуацій (case-study), ділові ігри, проєктування функціональних систем тощо. Формуванню досвіду сприяє також проходження різних видів практик (виробничої, педагогічної, науково-дослідної тощо). Набутий під час навчання досвід надалі оформлюється та поглиблюється в реальній управлінській діяльності.

Говорячи про професіоналізм управління, не можна залишати поза увагою такий його вимір, як мистецтво управління, що спирається на індивідуальні здібності та особистісні якості людини. Воно передбачає не тільки наявність знань і досвіду, а й розвинену інтуїцію, харизму, авторитет, здатність до тонкого психологічного впливу. Мистецтво управління можна розглядати як своєрідний сплав знань і досвіду, трансформованих у специфічний індивідуальний стиль професійної діяльності.

У процесі визначення рівня професіоналізму керівника важливо враховувати його індивідуально-особистісні якості, рольову структуру діяльності, однак цього недостатньо: значущим чинником виступає також середовище, в якому відбувається реалізація цих якостей і формується управлінська поведінка.

Отже, розглядаючи професіоналізм управління, доцільно трактувати його як систему, що включає: кадровий склад управління, професійні якості керівників, особливості освітньої установи (порядок розподілу функцій, ставлення до діяльності, модель розв'язання проблем, характер взаємодії структурних компонентів, рівень інформаційного забезпечення).

Професіоналізм управління є динамічним явищем: він не виникає спонтанно, змінюється з часом і відображає поступальний розвиток системи управління. Оцінюючи рівень професіоналізму, слід враховувати як формальні показники (освітній рівень, досвід роботи, результати діяльності, ефективність управління, інформаційне забезпечення тощо), так і неформальні, пов'язані з індивідуальними особистісними рисами керівника, його стилем спілкування, авторитетом у колективі.

Загальна оцінка професіоналізації управління дає змогу відстежувати, коригувати й за необхідності переглядати концепції змін. На думку В. Короткова, це передбачає кілька ключових напрямів:

1. Трансформація технологічної складової професіоналізації управління. Інформаційні технології суттєво впливають на всі сфери суспільного життя, що безпосередньо відображається на підвищенні ролі інформаційних технологій в управлінні й висуває вимогу обов'язкового володіння керівниками відповідними професійними знаннями та навичками.

2. Злагожденість у роботі має ґрунтуватися на професійних підходах. Сучасні професійні взаємини дедалі частіше розгортаються крізь призму соціальної психології та конфліктології, що зумовлює потребу в розробленні нової мотиваційної системи.

3. Економічні умови діяльності держави безпосередньо впливають на управлінця. Виникає потреба в розробленні нових шляхів подолання проблем на ринку праці, у процесі конкуренції між установами, в урахуванні раніше невідомих чинників під час підготовки управлінських рішень. Це зумовлює необхідність створення механізмів антикризового управління, що є одним з ключових напрямів професіоналізації управління.

4. Екологічні наслідки та урбанізація суспільного життя виступають квінтесенцією сучасних викликів, які унеможливають ефективну діяльність без глибоких фундаментальних знань та професійних підходів [70].

Таким чином, професіоналізація управління потребує змін у структурі та змісті знань сучасного управлінця, удосконалення методики й організації його підготовки, розвитку здібностей, пов'язаних із мистецтвом роботи з людьми, оволодіння інформаційними технологіями, формування перспективного й системного мислення, що дозволяє бачити та враховувати весь комплекс сучасних проблем розвитку економіки та суспільства.

Отже, професіоналізм менеджера освіти детермінується ускладненням умов і характеру професійної діяльності управлінців, зростанням їхньої ролі в суспільстві, загостренням конкурентної боротьби між освітніми установами за виживання на ринку освітніх послуг, що висуває принципово нові вимоги до керівника закладу освіти. Відповідно конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг і забезпечення якості освіти значною мірою залежать від керівника та рівня сформованості його професійних компетентностей.

Згідно з означенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction – IBSTPI), поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано проводити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить сукупність знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні

функції, орієнтовані на досягнення визначених стандартів у професійній галузі або конкретному виді діяльності [42].

Більшість учених розглядають «компетентність» як ціннісну категорію, що характеризує людину як суб'єкта діяльності, її здатність успішно виконувати свої завдання та повноваження. Впродовж останніх років в українській педагогіці простежується прагнення до більш адекватного розуміння співвідношення термінів «компетенція» і «компетентність». Компетенція визначалася як «загальна здатність, що базується на досвіді, знаннях, цінностях, здібностях, набутих у процесі навчання. Отже, поняття компетентності не зводиться тільки до знань і навичок, а належить до сфери складних умінь і якостей особистості» [78].

Якщо розглядати професійні компетенції як здатність фахівця відповідної кваліфікації та профілю здійснювати конкретний вид діяльності, що ґрунтується на певному обсязі знань, умінь і навичок та окреслений колом його функціональних обов'язків, то стає очевидним, що ця категорія істотно відрізняється своєю специфікою від традиційних стандартів освіти [10].

Науковці підкреслюють, що особливої уваги в процесі підготовки до майбутньої професійної діяльності потребує формування базових професійних компетенцій у процесі вивчення фундаментальних дисциплін. Ці компетенції за своєю суттю становлять основу фаху (фахові компетенції) і є центральними, базовими елементами в його структурі. Відповідно до класифікації І. Бабина, до таких належать спеціальні компетенції [4].

Оскільки, на нашу думку, реалізація контрольних функцій, організація освітнього процесу, розподіл функціональних обов'язків між членами колективу неможливі без створення відповідних умов праці, чіткого визначення місця й функцій кожного педагогічного працівника, що забезпечується через управління, можна стверджувати, що побудова організації освітнього процесу будь-якого закладу освіти безпосередньо залежить від компетентності його керівника.

Поняття «компетенція» (від лат. *competentia*) тлумачиться як відповідність і спільне досягнення, сукупність повноважень (прав і обов'язків) керівника, що визначаються не лише нормами права, а й нормами моралі.

Управлінська компетентність включає низку взаємозалежних структурних елементів, які є невід'ємними один від одного та взаємно підсилюють свій вплив, формуючи цілісну систему.

Більш детально зміст управлінської компетентності керівника закладу освіти може бути проілюстрований і конкретизований на прикладі таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Зміст управлінської компетентності керівника закладу освіти

№з/п	Компетентності	Відповідні компетенції
1	Загальнокультурна компетентність	- етична, духовна, країнознавча, полікультурна, екологічна, мовна, комунікативна, лінгвокультурна, валеологічна, здоров'язберігаюча, життєтворча компетенції.
2	Загальнонаукова компетентність	- розглядаємо через реалізацію аналітичної компетенції, компетенції саморозвитку та самоосвіти, прогностичної, дослідницької, інтелектуально-творчої компетенції, компетенції продуктивної діяльності, пізнавально-інтелектуальної, андрагогічної, дискурсивної компетенції.
3	Соціальна компетентність	- організаторська, корпоративна, життєва, конфліктологічна, організаційно-комунікативна, стратегічна, етнопсихологічна, психологічна, соціокультурна, емоційно-вольова, ситуаційна компетенції.

		Продовження таблиці 1.1.
4	Педагогічна компетентність	- реалізовується через загальногалузеву компетенцію, освітню, предметну, предметно-методичну, діагностичну, навчальну, творчу, дидактичну, оціночно-контрольну, функціональну, трудову компетенції.
5	Правова компетентність	- базується на правовій, інформаційній, етично-правовій, громадянській компетенціях.
6	Інформаційна компетентність	- базується на інформаційно-комунікаційній, технологічній компетенціях.

Формування управлінської компетентності освітнього менеджера на сучасному етапі розвитку освіти постає однією з провідних і водночас найскладніших педагогічних проблем. Її теоретичному обґрунтуванню та практичному наповненню присвячено значну кількість наукових досліджень учених різних галузей знання – педагогіки, психології, економіки, соціології, державного управління тощо.

Згідно табл. 1.1, ми розглядаємо управлінську компетентність сучасного менеджера освіти як систематизований і цілеспрямований процес, спрямований на формування в індивіда комплексу компетентностей і компетенцій, які постійно вдосконалюються внаслідок саморозвитку та самоосвіти. Такий процес передбачає ефективне функціонування фахівця в освітньому просторі й водночас орієнтований на створення керівника нового типу, здатного адекватно реагувати на виклики часу та ініціювати зміни в системі освіти.

Складним, багатокомпонентним поняттям, що характеризує висококваліфікованого фахівця, виступає управлінська професійна компетентність, яка ґрунтується на низці ключових наукових підходів:

діяльнісному, професійному, інформаційному, соціокультурному, комунікативному та психологічному. Кожен із перелічених підходів окреслює лише окремі аспекти аналізу проблеми управлінської професійної компетентності й сам по собі не вичерпує її змісту, тому вони перебувають у тісній взаємодії, доповнюючи й підсилюючи один одного у процесі теоретичного осмислення та практичного конструювання моделі компетентного освітнього менеджера.

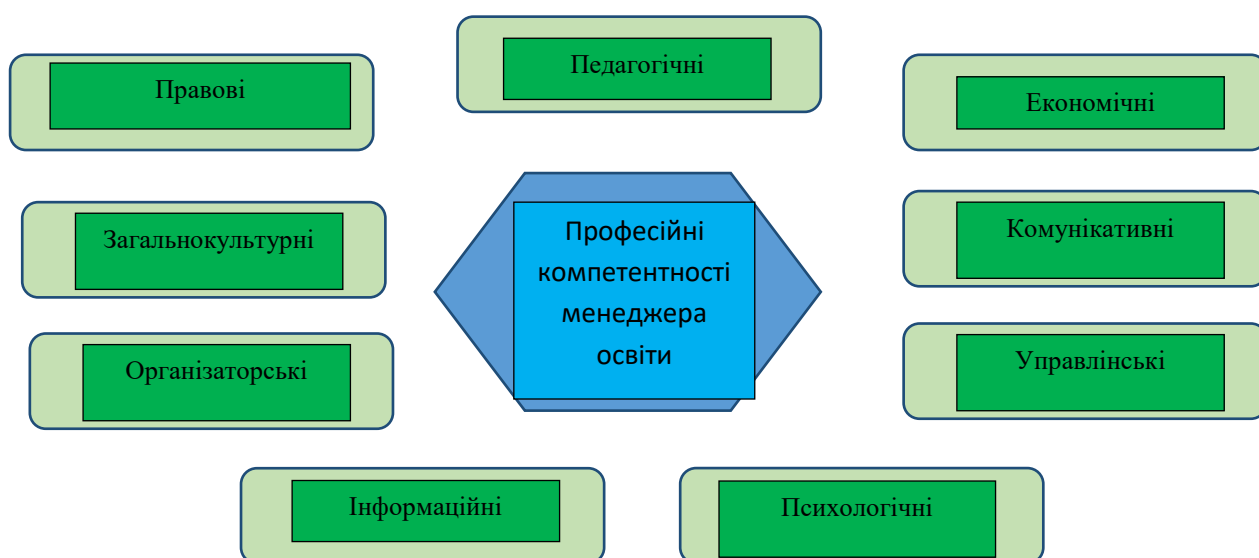


Рис. 1.1. Професійні (фахові) компетентності менеджера освіти

Отже, проаналізувавши наукові та методичні літературні джерела, можна дійти висновку, що в сучасній педагогічній науці відсутній уніфікований, загальновизнаний підхід до визначення цілісної системи професійних компетентностей менеджера освіти. На підставі викладених вище положень ми здійснили узагальнення й систематизацію компонентів професійної компетентності менеджера освіти, спираючись на описані раніше його особистісні й фахові характеристики. У результаті були виокремлені такі складові: організаторська компетентність; загальнокультурна компетентність; економічна компетентність; управлінська компетентність; педагогічна

компетентність; психологічна компетентність; комунікативна компетентність; інформаційно-правова компетентність (рис. 1.1).

1.1. Специфіка підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в Україні

Підготовка конкурентоспроможного менеджера – це, передусім, підготовка до особливого виду професійної діяльності, специфіка якої усвідомлюється молодим фахівцем лише за умови органічного поєднання гуманітарних, природничо-наукових, фундаментальних і спеціальних знань.

Аналіз психологічної та педагогічної літератури дав змогу виокремити низку актуальних аспектів професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти.

1. Професійна компетентність управлінців освітньої галузі розглядається як одна з ключових і найактуальніших сучасних педагогічних проблем. Її осмисленню та розробленню присвячено наукові праці значної кількості провідних учених у галузях педагогіки, психології, економіки, соціології, державного управління тощо. Підкреслимо, що професійні компетентності менеджера освіти становлять концептуальне ядро Стандарту вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» [67], у межах якого чітко окреслюються цілі та зміст професійної підготовки освітнього менеджера. Освітньо-професійна програма підготовки як складова Стандарту, визначаючи обов’язковий зміст навчальних модулів, фіксує їхню орієнтацію на формування визначених умінь. Відповідно до програми підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент» магістр постає як фахівець із фундаментальною та професійною освітою, здатний здійснювати управлінську діяльність у різних закладах освіти і виробничого навчання всіх форм власності. Це забезпечується вивченням широкого спектра дисциплін: «Нормативно-правове регулювання у сфері освіти», «Педагогіка у сфері вищої освіти з методикою викладання», «Освітній

менеджмент та управління освітнім процесом у закладах освіти», «Управління фінансово-економічною діяльністю», «Моніторинг якості освіти», «Психологія управління», «Методологія та методи наукових досліджень», «Наукова комунікація іноземною мовою» тощо.

Дослідниця Т. Сорочан у монографії «Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика» наголошує, що характерними ознаками професійної компетентності менеджера освіти є її динамічний характер, орієнтація на майбутнє, здатність до усвідомленого професійного вибору, що ґрунтується на знанні себе в конкретній ситуації, а також стійка мотивація до безперервної самоосвіти. Професійні якості та різні види компетентності, які формують структуру професійної компетентності менеджера, становлять підґрунтя його особистісно-професійного зростання та професійного успіху [66].

Як засвідчив аналіз наукових джерел [34], професіоналізм керівника закладу освіти безпосередньо пов'язаний із високим рівнем сформованості професійної управлінської компетентності.

Т. Бурлаєнко, досліджуючи зміст і структуру економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти, акцентує увагу на тому, що дана компетентність відображає здатність керівника результативно здійснювати управлінську діяльність у галузі освіти на основі ґрунтовних економічних знань, умінь, навичок і відповідних особистісних якостей, спрямованих на ефективний розвиток організації (установи) в умовах ринкової конкуренції. Здійснюючи управлінську діяльність, менеджер освіти виконує різні види економічної діяльності: працює з фінансовою документацією, здійснює планування, організацію і контроль освітнього процесу, керує персоналом, проводить маркетинговий аналіз, бере участь у підприємницькій діяльності тощо. На думку Т. Бурлаєнка, основу економічної компетентності становлять чотири ключові компоненти: мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний. Особливо наголошується на значущості кадрової функції в структурі

управлінської діяльності, оскільки актуалізується потреба у «формуванні і розвитку колективу закладу (установи) освіти; використанні можливостей співробітників для досягнення цілей організації; задоволенні потреб працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації тощо» [23].

Н. Мачинська, аналізуючи феномен професійної управлінської компетентності менеджера освіти, підкреслює, що вона відображає сформованість у нього комплексу важливих умінь: прогнозувати, програмувати, планувати, організовувати й контролювати різні види робіт, зокрема – освітню діяльність класів чи груп, освітній процес у закладах різних типів; запобігати конфліктам у колективі та конструктивно їх урегульовувати; здійснювати самоуправління, що розуміється як здатність до самовладання в критичних ситуаціях; коректно оцінювати соціальні наслідки професійної діяльності; надавати експертний висновок щодо соціокультурної безпеки прийнятих рішень; творчо розв'язувати професійні проблеми; виявляти готовність до співпраці зі спеціалістами суміжних сфер; володіти навичками організаційно-управлінської діяльності, здатністю розраховувати й оцінювати можливі наслідки розроблених управлінських рішень [17].

Дослідники Л. Даниленко та Л. Карамушка визначають професійну управлінську компетентність керівника закладу освіти як сукупність знань і вмінь, а також особистісних якостей, необхідних для ефективної професійної діяльності. До її змісту, на думку авторів, входять систематичні науково-філософські, суспільно-політичні, психолого-педагогічні, предметні та соціально-функціональні знання й уміння. Відповідно ними виокремлено дві основні групи компонентів професійної компетентності керівника: знання, необхідні для обіймання певної педагогічної посади, та уміння і навички, потрібні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків [51].

В. Берека визначає низку принципів діяльності менеджерів освіти, серед яких: принципи науковості, системності та послідовності, гармонізації процесу

навчання, цілісності, мотивації, активності особистості, індивідуалізації навчання, розвивального навчання, практичної спрямованості, єдності свідомості й поведінки, наступності й систематичності, єдності педагогічних вимог, комплексного та ціннісного підходів, виховання в колективі позитивної мотивації, позитивного наслідування, практичної спрямованості [17]. До специфічних принципів автор відносить принципи цілісності, неперервності, інтегративності, міждисциплінарності, добровільності й доступності, варіативності, практичної спрямованості, спрямованості на розвиток ціннісно-мотиваційної сфери особистості, доцільності поєднання форм, методів і засобів навчання й виховання зі змістом і завданнями професійної діяльності менеджерів освіти [5].

2. Важливим для нашого дослідження є також аналіз особливостей управління освітніми системами та якості освітніх послуг як одного з провідних компонентів менеджерської діяльності в освіті. Цим проблемам присвячені наукові праці Г. Єльнікової, О. Копанської, В. Кременя, В. Лугового, Л. Лук'янової, В. Маслова, Ж. Таланової та інших дослідників.

О. Копанська, аналізуючи досвід переходу країн – членів ЄС до демократичної організації суспільства, наголошує, що в цих умовах держави були змушені відмовитися від жорстко централізованого управління всією мережею дошкільних і шкільних закладів та передати значну частину повноважень місцевим органам влади, акцентуючи увагу на процесах децентралізації управління освітою. У Європейському звіті про якість шкільної освіти децентралізація визначена як одна з п'яти ключових проблем майбутнього [71]. У більшості розвинутих країн децентралізація реалізується трьома взаємодоповнюваними шляхами: залучення громадськості до вирішення проблем освіти; посилення ролі місцевих органів управління освітою в процесі ухвалення рішень; зростання автономії шкіл щодо управління власними ресурсами. У ході аналізу процесів децентралізації зазвичай виокремлюють чотири рівні управління: центральний уряд (центральний рівень), державні

регіональні органи влади (регіональний), муніципальні чи інші місцеві органи самоврядування (місцевий) і школи як базовий рівень [71].

3. Особливий інтерес у контексті нашого наукового пошуку становлять дослідження В. Бабенко та В. Хоменко щодо професійних компетентностей менеджерів освіти в зарубіжних країнах.

В. Бабенко, аналізуючи професійні компетентності керівника закладу освіти, що значною мірою впливають на формування навчальних планів університетів США (зокрема на прикладі Університету Північної Кароліни), детально описує коло навичок і вмінь керівника освітньої установи. До його обов'язків входить розвиток внутрішньошкільних зв'язків для забезпечення виконання завдань освітнього процесу; роз'яснення освітньої політики школи та шкільного округу й звітування про стан справ перед шкільною спільнотою; забезпечення батьків, потенційних роботодавців і школи інформацією про рівень академічних досягнень учнів; інформування про потреби учнів (як на рівні окремої школи, так і на рівні шкільного округу); використання ресурсів місцевої спільноти для поліпшення матеріального забезпечення освітнього процесу; активізація громади щодо підтримки потреб закладу освіти; залучення вчителів і громадськості до колегіального вирішення нагальних проблем [71].

В. Хоменко, здійснюючи аналіз документів Міністерства освіти Франції, виділяє три провідні напрями професійної підготовки керівників закладів освіти: по-перше, створення умов для розвитку загальної культури керівника як представника державної влади; по-друге, формування специфічних компетенцій, що відповідають функціям керівника навчального закладу в умовах глобальних суспільних змін; по-третє, забезпечення професійної мобільності керівників. Майбутні менеджери освіти у Франції повинні відповідати таким вимогам: мати глибоке знання системи освіти, орієнтуватися в еволюційних процесах освітньої системи, володіти юридичними й адміністративними аспектами управління, поєднувати почуття

відповідальності, вимогливість і суворість із лояльністю та повагою до персоналу [77].

Проведений аналіз окреслених вище аспектів дозволяє стверджувати, що особливе місце в системі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти посідає якість освіти.

Аналіз освітньої теорії й практики засвідчує багатовимірність і багаторівневий характер поняття «якість освіти», яке відображає ступінь відповідності результатів освіти очікуванням і потребам на всіх рівнях соціальної організації – від окремого індивіда до нації. На думку Т. Рогової та О. Темченко, кожна людина має отримувати дедалі ширші можливості для самостійного вибору місця, форм та способів здобуття якісної освіти, яка якомога повніше відповідала б внутрішнім потребам особистості та соціальному запиту суспільства [61].

У сучасних підходах термін «якість» дедалі частіше вживається у значенні «відповідність визначеним вимогам», а не лише як характеристика «найкращого у своєму роді». Це, у свою чергу, актуалізує проблему встановлення такої відповідності, тобто проблему оцінювання якості освіти.

Розв'язання цієї проблеми потребує, по-перше, усвідомлення суспільством важливості якості освіти, по-друге, виявлення причин її зниження або уповільненого зростання, по-третє, формування цілісної системи управління якістю, що охоплює весь спектр її параметрів – від спеціалізації функцій аналізу, планування й контролю до побудови механізмів мотивації та диверсифікації управлінської діяльності за критеріями якості.

Отже, виняткового значення набуває сама ідея й філософія якості освіти. Йдеться не тільки про практичне, а й про глибоке наукове осмислення проблеми якості, усвідомлення того, що визначальну роль відіграє професійна свідомість, зорієнтована на якість. У цьому контексті саме підходи до виконання професійних завдань, реальний зміст освіти, методологія мислення стають найважливішими чинниками розуміння якості освіти. Професійна

свідомість вирізняється тим, що відображає не тільки рівень спеціальної підготовки, а й загальноосвітній рівень, здатність і потребу до самоосвіти, культуру й методологію мислення, адаптивні та інноваційні можливості діяльності, світоглядні й соціальні позиції особистості.

Важливим фактором підвищення якості освіти є також розв'язання проблеми відповідності наявного змісту освіти можливому й необхідному змісту, його узгодженість із актуальними потребами сьогодення та перспективними викликами майбутнього.

На якість освіти суттєво впливає оперативне й прогресивне оновлення її змісту. Під змістом освіти розуміється сукупність знань, практичних навичок, установок і психологічної готовності до певних видів діяльності й ролей, які в сукупності формують особистість людини та визначають ефективність її подальшої професійної роботи. Зміст освіти може бути широким або звуженим, абстрактним або конкретним, гармонійним чи фрагментарним, збалансованим або тенденційним, індивідуалізованим чи шаблонним, догматичним або творчим. У всіх цих вимірах зміст освіти відображає її якість, а критеріями якості виступають рівень розвитку науки й техніки, потреби економіки, прогнози соціально-економічного розвитку. Важливою проблемою якості підготовки менеджерів є також досягнення належного рівня професійної свідомості.

Суттєвою перепорою на шляху до високої якості підготовки менеджерів постають соціально-психологічні бар'єри, пов'язані із забезпеченням якості. Найчастіше це бар'єри ставлення до нового. Будь-які зміни породжують побоювання втрати наявних переваг і позитивних характеристик. Водночас підвищення якості неможливе без змін та перетворень. Нова якість неминуче вступає в суперечність зі звичними уявленнями й консервативними поглядами, містить елементи ризику й часто болісно змінює ставлення до професійної діяльності. Подолання соціально-психологічних бар'єрів у забезпеченні якості освіти є об'єктивною реальністю й складним, тривалим процесом.

Порівняно новою та специфічною проблемою, що потребує вирішення, є дослідження та пошук ефективних варіантів управління якістю, яка з окремої функції управління освітою перетворюється на багатофункціональний об'єкт управління. Формування спеціалізованих систем управління якістю є складним завданням, розв'язання якого перебуває на стадії становлення на всіх рівнях освітньої системи.

Якість освіти виявляється також в особистісних рисах фахівця й професіонала, які не лише зумовлені природними задатками, а й формуються та розвиваються в освітньому процесі. Зростає роль виховання особистості, оскільки досягнення необхідного і достатнього рівня якості освіти неможливе без виховної складової. Проблема полягає не тільки в тому, що виховання є необхідним елементом освіти, а й у тому, що воно повинно відображати не лише реалії сьогодення, а й орієнтуватися на прогноз майбутнього розвитку суспільства.

Необхідність розв'язання окреслених вище питань демонструє, наскільки актуальною та складною є проблема якості освіти, яка проявляється в суперечностях між сучасними потребами виробництва, економіки й суспільства та існуючою системою освіти, що не завжди й не в усьому відповідає цим потребам. Якість освіти часто не дозволяє досягати тих цілей розвитку, яких потребує сучасне суспільство.

Багатовимірність і багатопараметричність якості освіти загалом дають підстави виокремити кілька ключових її складових у контексті вищої освіти, а саме:

- якість підготовки в системі середньої освіти абітурієнтів, що вступають до закладів вищої освіти, та об'єктивність конкурсного відбору;
- якість підготовки випускників закладів вищої освіти;
- якість державних освітніх стандартів;
- якість чинної нормативно-правової бази;

- якість освітніх програм, їх сучасність та актуальність; якість змісту освіти;
- якість науково-методичного й матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, застосування новітніх технологій і методик його організації;
- якість професорсько-викладацьких та науково-дослідницьких кадрів;
- якість управління, реалізація спеціального механізму управління якістю освіти [61].

Охарактеризуємо окремі компоненти якості освіти, виходячи з загальноприйнятого розуміння якості як сукупності властивостей об'єкта, що визначають його здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби [11].

Загальна технологія забезпечення якості передбачає досягнення високих результатів завдяки належній якості процесів, у межах яких ці результати формуються. Освітні результати не становлять винятку.

Розглядаючи якість освіти як комплекс характеристик освітнього процесу, що забезпечують послідовне та ефективне формування компетентностей і професійної свідомості, дослідники виокремлюють три групи її характеристик: якість потенціалу досягнення мети освіти, якість процесу та якість результату освіти [70].

Якість потенціалу виявляється через такі показники, як: якість цілей освіти, якість освітніх стандартів, якість освітніх програм, рівень матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, якість викладацького складу, рівень підготовленості здобувачів освіти, якість ресурсного забезпечення.

Якість процесу включає: якість освітніх технологій; ефективність контролю освітнього процесу; рівень мотивації викладацького складу до творчої й результативної педагогічної діяльності; ставлення здобувачів освіти

до навчання; інтенсивність і раціональну організацію освітнього процесу; якість управління освітою; методи презентації й інтерпретації знань.

Якість результатів освіти відображається в усвідомленні професіоналізму, у здатності розпізнавати й реалізовувати власні індивідуальні здібності та особливості; у можливостях працевлаштування, побудови кар'єри, рівні матеріальної винагороди; у сформованості методології самоосвіти, обсязі засвоєних знань і набутих практичних навичок.

Кожна з наведених характеристик потребує окремого аналізу та вивчення можливостей її зміни, оцінювання й урахування під час організації освітнього процесу. Розглянемо це на прикладі професійної освіти.

Доцільно розмежовувати поняття «професійна освіта» і «професійна підготовка». Йдеться вже не просто про сукупність знань і навичок, а про систему концепцій соціальної поведінки особистості, оскільки професійна свідомість залежить від усвідомлення мети, значущості та наслідків діяльності як у теперішньому, так і в майбутньому.

Рівень освіти – це система конкретних положень (компетенцій) і професійної свідомості, яка забезпечує фахівцю можливість здійснювати власну професійну діяльність відповідно до вимог даного економічного й соціального середовища, із заданими показниками ефективності та професійного успіху, з усвідомленням соціальної значущості кінцевого результату його праці. Отже, якість освіти включає не лише суму загальних професійних знань, а й рівень та характер отриманої освіти, організаційну культуру, готовність до функціональної управлінської діяльності, здатність розпізнавати й розуміти професійні завдання та знаходити творчі шляхи їхнього розв'язання, навички самоосвіти. Кінцевим результатом освіти виступає усвідомлення сутності управлінського фаху та відповідальності перед суспільством (див. рис. 1.2).

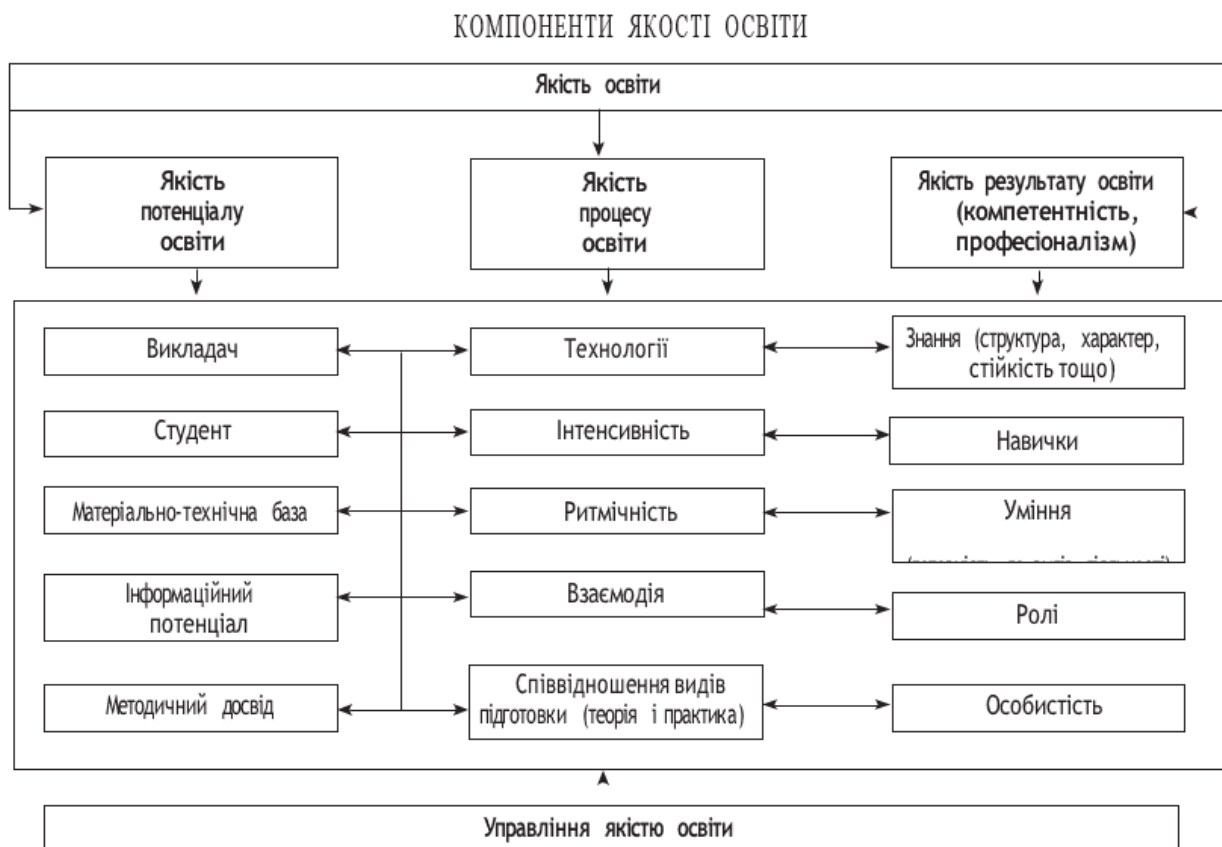


Рис. 1.2. Компоненти якості освіти

Якість освіти має оцінюватися не лише за безпосередніми результатами освітньої діяльності, а й через аналіз сукупності чинників, які детермінують отриманий результат: мети освіти, змістового наповнення, методології, організації та технологій навчання. Саме на розвиток цих складових необхідно свідомо спрямовувати увагу управлінців та педагогічних колективів, посилюючи цілеспрямований вплив на них.

Освітні заклади потребують впровадження цілісної системи управління якістю освіти, яка передбачає наявність нової, сучасної, комплексної системи оцінювання як на рівні установи загалом, так і щодо всіх її структурних елементів та процесів. Ефективне керування в цій сфері, з одного боку, визначається методологією управління та його організацією, які задають орієнтири щодо формулювання цілей, вибору методів їх досягнення, розподілу функцій, повноважень і відповідальності за забезпечення якості освіти.

Успішне застосування системи загального управління якістю освіти можливе лише за умови врахування специфіки освітніх процесів, а також особливостей становлення й розвитку українського освітнього менеджменту. Це є необхідною передумовою адаптації сучасних підходів до вітчизняних реалій.

Система управління якістю освіти має функціонувати на засадах безперервності, системності, послідовності, етапності й програмованості усіх її процедур на етапах становлення, розвитку й удосконалення.

Якість освіти перебуває у тісному зв'язку з трьома рівнями пізнання, проте управління якістю має бути чітко зорієнтоване принаймні на один із цих рівнів, враховуючи його цілі, зміст і результати.

У процесі підготовки майбутнього менеджера освіти необхідно розкривати зміст освітніх компонентів (ОК), які забезпечують формування базових знань для загального розуміння професійної діяльності. На етапі професійного становлення ці компоненти відіграють принципову роль; їх обсяг і методика викладання мають відповідати завданню формування професійного світогляду, міжпредметних зв'язків, слугувати підґрунтям для засвоєння фахових освітніх компонентів, забезпечувати системність знань.

Другий рівень пізнання пов'язаний із фундаментальним засвоєнням навчальної дисципліни та здатністю застосовувати набуті знання в різних сферах практичної діяльності. На цьому рівні відбувається систематизація знань, формується можливість пояснювати й попереджати ті чи інші явища, встановлювати причини подій та прогнозувати їх наслідки. До таких освітніх компонентів належать фундаментальні дисципліни та дисципліни інших циклів, зокрема цикл гуманітарної підготовки для спеціальності «073 Менеджмент».

Водночас слід наголосити, що рівні підготовки визначаються не лише складом освітніх компонентів, а й освітніми технологіями, методикою їх викладання, способами використання інформації тощо. Значущість тих чи

інших ОК враховується під час формування навчальних планів, структурування програм і визначення пріоритетів у змісті.

Третій рівень професійної підготовки відображає становлення стійкої професійної свідомості, що характеризує здатність до творчості у професійній діяльності. Передумовою цього є комплексне, глибинне накопичення знань та умінь. На цьому рівні формується система професійних цінностей, яка визначає суспільний вимір існування людини, показники її діяльності, ставлення до професії та відповідальність за наслідки прийнятих рішень. Така якість освіти виявляється не тільки в структурі освітніх компонентів, а й у цілісній концепції освіти, закладеній у змісті підготовки фахівців.

Рівень професійної підготовки фахівця є показником високої якості освіти. Чим вищий рівень пізнання, тим, загалом, вищою постає якість освіти. Водночас дана залежність не є лінійною: у процесі загального підвищення рівня освіти можливі ситуації, коли якість освіти знижується, і навпаки – зростання якості освіти на окремих етапах може не супроводжуватися формальним підвищенням рівня освіти. Загалом зміни рівня пізнання та якості освіти можна розглядати як рух від елементарних знань до креативних, тобто до знань, здатних породжувати нові знання у ході професійної практичної діяльності.

Креативна освіта постає як освітній ефект практичної професійної діяльності людини, як подолання «критичної маси» накопичених знань і трансформація їх у творчість. Саме такою має бути стратегічна тенденція зміни якості освіти, саме так повинна виявлятися залежність рівня пізнання від якості знань і від якості освітнього процесу в цілому.

Отже, до ключових проблем професійної підготовки сучасного менеджера освіти належать такі положення:

1. Методологія освіти має враховувати вікові особливості студентів, наявність або відсутність їхнього практичного досвіду, а також специфіку професійної підготовки за обраним фахом.

2. Серед провідних чинників, які визначають результати професійної діяльності сучасних менеджерів освіти, особливе місце посідають методика та технологія освіти. Сучасні освітні технології, зокрема комп'ютерні, істотно прискорюють процес набуття навичок прийняття рішень в умовах ринкової економіки, сприяють розвитку вмінь аналізувати ситуації, проєктувати програми й організації.

3. У підготовці сучасних менеджерів освіти провідна роль належить викладацькому корпусу. Завданням системи професійної підготовки є не лише передача певного обсягу знань, а досягнення такого рівня якості освіти, який виявляється в структурованості й стійкості знань, їх концептуальній цілісності, у сформованості навичок комплексного застосування знань під час розв'язання реальних професійних проблем.

4. Освіта менеджера визначається не тільки власне освітнім процесом, а й організаційним та культурним середовищем, у якому цей процес відбувається. Саме освітній простір закладу, його культура, традиції, стиль управління й взаємодії значною мірою впливають на якість підготовки майбутнього фахівця.

5. Виховні процеси в системі професійної освіти мають бути спрямовані на розвиток самостійності, творчості, відповідальності й лідерських якостей здобувачів освіти, що є необхідною умовою формування конкурентоспроможного менеджера освіти.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено аналіз теоретико-методологічних засад вивчення проблеми дослідження в сучасному педагогічному дискурсі.

1. Проаналізовано науково-теоретичні підходи дослідників до інтерпретації ключових понять і категорій, що становлять понятійно-категоріальний апарат роботи.

Визначено, що конкурентоспроможність менеджера освіти – це багаторівневе інтегральне особистісне утворення, яке характеризується сукупністю ціннісних орієнтацій, особистісно й професійно значущих якостей, базових знань, умінь та навичок. Саме ця сукупність забезпечує швидку адаптацію фахівця до умов навколишнього світу, його готовність здійснювати управлінську діяльність за найвищими професійними стандартами, а також здатність генерувати нові, оригінальні ідеї, аргументувати їх значущість для соціального, професійного й особистісного розвитку і створювати сприятливі умови для їх ефективної реалізації.

Конкурентоспроможність менеджера розглядається як складне особистісне утворення, до структури якого входять мотиваційно-цільовий, операційно-діяльнісний і рефлексивно-оціночний компоненти.

Мотиваційно-цільовий компонент передбачає наявність системи цільових орієнтацій, мотивів і потреб менеджера в самоактуалізації, самоствердженні, самовираженні. Ці характеристики не лише стимулюють цілеспрямоване використання професійних знань, а й відображають психологічну готовність менеджера до постановки нових завдань, участі в інноваційній діяльності, стратегічного бачення можливих перспектив розвитку.

Операційно-діяльнісний компонент включає систему професійно орієнтованих знань, на основі яких узагальнюються й систематизуються результати індивідуального досвіду управлінської діяльності; формуються готовність менеджера отримувати, переробляти інформацію та застосовувати її в професійній практиці; уміння і навички пізнавального, комунікативного та регулятивного характеру, які визначають успішність конкурентоспроможної поведінки менеджера.

Рефлексивно-оціночний компонент реалізується через системний контроль, аналіз результатів діяльності, орієнтацію на адекватну самооцінку, вміння до самоорганізації, чутливість до внутрішніх психічних потреб,

усвідомлення власного цілісного «Я», осмислення власної особистісної й партнерської діяльності, суб'єкт-суб'єктне взаємовідображення.

Розкриття сутнісних характеристик кожного зі структурних компонентів конкурентоспроможності дає змогу простежити взаємозв'язки між ними та окреслити роль кожного в організації та реалізації управлінської діяльності менеджера.

2. У роботі було розкрито управлінську компетентність сучасного менеджера освіти як систематизований і цілеспрямований процес, спрямований на формування в індивіда компетентностей і компетенцій, які вдосконалюються завдяки саморозвитку та забезпечують ефективне функціонування майбутнього керівника в освітньому просторі, створюючи підґрунтя для становлення керівника нового типу.

Констатовано, що управлінська професійна компетентність сучасного менеджера освіти характеризується одночасно з позицій кількох наукових підходів: діяльнісного, професійного, інформаційного, соціокультурного, комунікативного та психологічного. Кожен із цих підходів не вичерпує повного аналізу проблеми управлінської професійної компетентності, а тому всі вони перебувають у взаємодії та взаємодоповнюють один одного, формуючи багатовимірне уявлення про сутність і зміст компетентності менеджера освіти.

3. Аналіз психологічної та педагогічної літератури дав змогу виокремити актуальні аспекти професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти, серед яких:

- професійна компетентність управлінців освітньої галузі;
- управління освітніми системами та якістю освітніх послуг;
- підготовка управлінців у галузі освіти в зарубіжних країнах;
- історико-педагогічні проблеми становлення системи професійної підготовки менеджерів освіти.

У ході дослідження визначено ключові проблеми професійної підготовки сучасного конкурентоспроможного менеджера освіти, до яких належать:

- Методологія освіти має ґрунтуватися на принципах урахування вікових особливостей здобувачів освіти, їхнього практичного досвіду, а також специфіки професійної підготовки за обраним фахом.
- Серед провідних чинників, що впливають на професійну діяльність освітніх менеджерів, важливе місце посідають методика та технологія освітнього процесу, які мають відповідати сучасним вимогам.
- Викладацький склад у системі професійної підготовки менеджерів освіти відіграє провідну роль у формуванні їхньої конкурентоспроможності, задаючи зразки професійної поведінки та професійного мислення.
- Якість освітнього процесу виступає основною передумовою становлення конкурентоспроможного майбутнього менеджера, оскільки саме вона визначає рівень сформованості ключових компетентностей.
- Освітній процес у закладах вищої освіти має бути спрямований на розвиток самостійності, творчості, відповідальності та лідерства кожної особистості, що навчається, забезпечуючи тим самим здатність випускника ефективно діяти в умовах сучасного освітнього простору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ГАЛУЗІ ЗНАНЬ

07 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Підготовка сучасного управлінця в умовах освітньо-цифрового середовища

Радикальна цифрова трансформація спектра професійної підготовки зумовлена реаліями нового суспільного життя, які безпосередньо впливають на зміну організації освітнього процесу закладів вищої освіти, зокрема на розширення використання онлайн-простору в ході викладання, активне впровадження технологічних ресурсів, залучення викладачів, що володіють достатніми можливостями та компетентностями для здійснення дистанційного навчання.

Відповідно до «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» одними з пріоритетних завдань освіти в Україні [68], спрямованих на створення системи освіти нового покоління, визначено: підтримку національної та міжнародної академічної мобільності студентів; оснащення сучасних базових навчальних лабораторій і передових науково-дослідних лабораторій закладів вищої освіти обладнанням для інформаційних технологій (цифровою інфраструктурою); упровадження результатів наукових досліджень (творчих досягнень) в освітні програми; створення умов для участі здобувачів вищої освіти в наукових дослідженнях, в ініціюванні та реалізації інноваційних проєктів; сприяння використанню інноваційних технологій і новітніх засобів навчання в освітньому процесі, розвиток дослідницьких інфраструктур; підтримку спільних (подвійних) освітніх програм з університетами; залучення іноземних викладачів до українських університетів; відкриття вітчизняного ринку для провідних іноземних університетів; цифрову трансформацію процесу

вступу іноземних громадян до закладів вищої освіти України; підтримку співпраці між закладами вищої освіти та науково-дослідними установами, участь у реалізації міжнародних наукових проєктів і програм, насамперед Європейського Союзу; мотивування викладачів до отримання наукових результатів і публікацій високого рівня, а також участі в патентно-ліцензійній діяльності.

Нині професійна підготовка майбутніх менеджерів базується на логіці академічного вивчення окремих освітніх компонентів і на практичній діяльності, яка має інтегративний і міждисциплінарний характер; при цьому продовжують культивуватися технократичні форми контролю над суб'єктами навчання, зберігаються переважно масові (лекційні) форми організації навчання, спостерігається недостатній обсяг практичної діяльності майбутніх менеджерів на базі різних закладів освіти. Вказані недоліки зумовлюють потребу у гнучкій реакції на виклики часу, оперативному оновленні змісту й структури професійної підготовки педагогічного й управлінського персоналу з урахуванням динаміки соціокультурної та економічної ситуації, зростання вимог до освіти, а також досягнень психолого-педагогічних наук і сучасної освітньої практики. В контексті переходу до загальної економіки знань така підготовка виступає активним інструментом реалізації інтеграційної політики в освіті, включаючи втілення концепції безперервної педагогічної освіти.

У цьому зв'язку сучасний конкурентоспроможний заклад вищої педагогічної освіти доцільно розглядати як інноваційний освітній осередок, для функціонування якого необхідні оновлена доктрина і нова методологічна модель вищої педагогічної освіти. Відтак в основу сучасного викладання мають бути покладені такі базові постулати: домінування навчального (інформаційного та освітнього) середовища замість сприйняття закладу як ізольованого інституту; орієнтація на розвиток компетентностей здобувачів освіти на відміну від традиційної моделі «навчання протягом життя» як пасивного накопичення знань; визнання принципу, за яким «усі навчаються»: і

студенти, і викладачі (спільне навчання, взаємне навчання один в одного); спільна розробка індивідуальної освітньої траєкторії навчання.

Освітній менеджмент є складовою частиною державної економіки й спирається на методологію, що включає систему загальних положень, принципів, прийомів та методів як основу наукових знань щодо дослідження механізмів управління освітньою діяльністю. Він виступає теоретико-практичним підґрунтям для організації управлінських процесів у сфері освіти й забезпечення її розвитку.

Сучасні реформи системи управління галуззю 01 Освіта/Педагогіка, формування механізмів правового втручання держави в економічний розвиток освітніх інституцій, розбудова та модернізація ринкових структур в освітніх сегментах є складовими освітнього менеджменту й відображають його зміст і спрямованість.

Освітній менеджмент здійснюється відповідно до загальних функцій управління, зокрема планування, організації, мотивації, контролю, що реалізуються в системі освіти таким чином:

- планування розглядається як процес визначення мети функціонування та розвитку інфраструктури й ресурсів усієї галузі 01 Освіта/Педагогіка;
- на державному й місцевому рівнях важливим є забезпечення органів управління та закладів освіти висококваліфікованим персоналом, підготовленим до впровадження цифрових трансформацій в усіх сферах економіки;
- вибір і забезпечення стратегії розвитку та організації освітньої сфери здійснюється відповідно до визначених цілей і завдань;
- важливою функцією є сприяння мотиваційній активізації освітніх менеджерів до продуктивної професійної діяльності;
- контроль, облік і аналіз результатів діяльності закладів освіти оцінюються через систему кількісних і якісних показників їх рентабельності та ефективності.

У стратегії розвитку механізмів управління сферою освіти відображено загальносвітові тенденції розвитку менеджменту, трансформаційну динаміку освітніх реалій діджиталізації процесів українського суспільства, масову модифікацію новітніх інформаційних управлінських технологій. Інформатизація суспільства обумовлює необхідність швидкого переходу до підготовки кадрів у сфері економіки України на новий якісний рівень її діджиталізації. Іншими словами, цифрова економіка висуває додаткові вимоги до кваліфікації фахівців та магістрів, для яких головним ресурсом стають цифрові знання, а ключовим ресурсом розвитку – окрема особистість, індивідум [40].

Наявні технологічні ресурси відкривають широкі можливості для варіативної організації викладання: проведення лекцій у форматі відеоконференцій, обмін навчальними матеріалами (слайдами, відео, презентаціями), взаємодія через чати, створення дискусійних форумів або робочих груп, здійснення контролю практичної діяльності здобувачів освіти, реалізація системи оцінювання та наставництва, запис пояснень до завдань тощо. Ба більше, ці інструменти можуть застосовуватися як синхронно, так і асинхронно та комбінуватися між собою. Водночас усі цифрові ресурси мають бути підкріплені відповідною освітньою методикою, яка буде сприйнята здобувачами освіти, забезпечуватиме їх залучення до професійного навчання й підтримуватиме стійку мотивацію [16].

Таким чином, сучасна професійна освіта менеджерів постає як сфера, в якій концентруються й взаємодіють численні зміни, спричинені діджиталізацією сучасного світу. Виділяють щонайменше чотири фактори, що обумовлюють ефективність упровадження цифрових інструментів в освітній процес і дають змогу повною мірою використовувати потенціал онлайн-простору: по-перше, майбутні кваліфіковані фахівці мають оволодівати новими навичками та компетенціями, які дозволяють повністю скористатися дивідендами цифрових технологій; по-друге, освітні програми повинні

оперативно реагувати на зміни в суспільстві та на ринку праці; по-третє, заклади професійної (професійно-технічної) освіти мають перетворюватися на простір проектування й пілотування реформ, спрямованих на забезпечення можливості повноцінного використання переваг діджиталізації в суспільстві; по-четверте, необхідно залучати цифрові інструменти для створення нових освітніх просторів з метою підвищення доступності й якості надання освітніх послуг [16].

В останні роки дослідники приділяють значну увагу проблемам функціонування інформаційного простору України, його становленню, труднощам і перспективам розвитку. Теоретичні засади електронного навчання, процеси глобалізації й інформатизації, а також питання застосування засобів ІКТ в освітній діяльності стали предметом аналізу таких вітчизняних учених, як Є. Бровко [12], М. Марков [44], І. Редько [59], О. Сенько [63] та ін.

Проблеми формування цифрової компетентності викладачів в умовах модернізації освіти розглядали А. Харківська [76], О. Нежинська [49]. Зарубіжний досвід формування цифрової компетентності педагогічних працівників висвітлено в роботах О. Шахова [81], І. Малицької [43], Н. Сороко [65].

Аспекти застосування інформаційно-цифрових технологій у системі управління аналізували у своїх працях В. Нагаєв [47], Г. Пономарьова [15], Л. Петриченко [53] та інші дослідники.

Розкриття потенціалу майбутніх освітніх менеджерів потребує цілеспрямованого розвитку їхніх організаційних, комунікативних, творчих якостей, забезпечення високого рівня професійних знань, умінь і навичок. Людина, яка не володіє на належному рівні професійною компетентністю, не здатна стати справжнім лідером. З цієї позиції актуальним є розгляд проблеми професійного лідерства майбутніх фахівців та впровадження викладачами інноваційних освітніх технологій з метою розвитку професійної компетентності як необхідного кроку до розкриття особистісного потенціалу. Функція

педагогічної діяльності полягає в підготовці кадрового потенціалу відповідно до запитів суспільства в тих сферах, де виникає потреба у висококваліфікованих спеціалістах.

Автоматизація виробничих процесів висуває до фахівця вимоги щодо наявності розвинених професійних компетенцій, креативності, здатності до ефективної комунікації, роботи в команді, пошуку нових рішень, а також сформованих інформаційних компетентностей.

З огляду на викладене перед закладами вищої освіти, які здійснюють професійну підготовку майбутніх освітніх менеджерів, постає завдання впровадження в освітній процес сучасних цифрових засобів, тобто діджиталізації всього освітнього циклу. У цьому контексті нами було розглянуто базове поняття діджиталізації – структуру цифрової освіти, до якої віднесено шість ключових компонентів (рис. 2.1).

Мета діджиталізації освіти полягає у проєктуванні єдиного інформаційно-освітнього середовища, у розширенні спектра інструментарію та методики його щоденного використання в навчальному процесі, що сприятиме підвищенню ефективності та якості професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

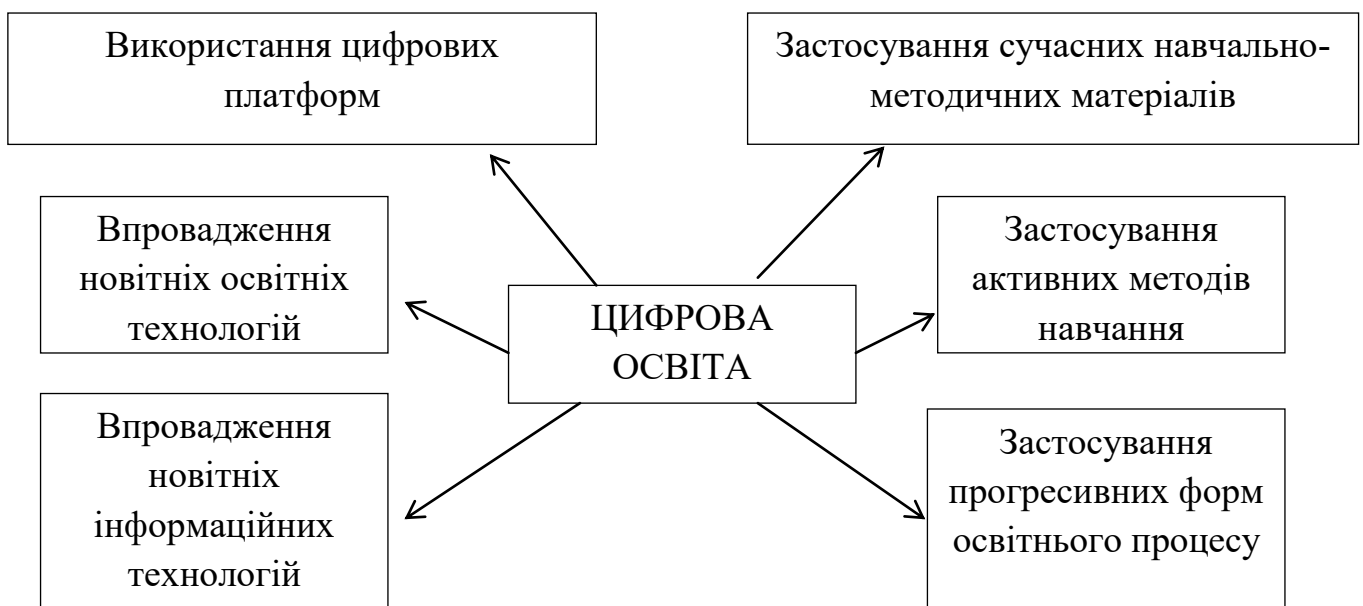


Рис. 2.1. Компоненти впровадження цифрової освіти

У Концепції розвитку цифрових компетентностей до 2025 року окреслено низку ключових напрямів, серед яких: «здобуття громадянами цифрової освіти з використанням інформаційних ресурсів; створення Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта»; підвищення рівня обізнаності громадян щодо небезпек в мережі Інтернет; розроблення заходів щодо впровадження цифрових засобів доведення інформації; забезпечення правового регулювання з питань формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей; та створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей; гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами», що, по суті, визначає інтеграцію української науки в європейський дослідницький простір, забезпечення розвитку передових наукових ідей, участь у міждисциплінарних проєктах, зосереджених на перспективних ідеях, технологіях та інноваціях, створення цифрових інфраструктур відповідно до потреб закладів освіти і науки; формування єдиної освітньої мережі з підключенням до неї освітніх та наукових установ; забезпечення прозорого доступу до видань і публікацій; розроблення технологічних «дорожніх карт» державно-приватного партнерства, комерціалізація наукових розробок для промисловості та реагування на соціальні виклики; створення відкритих та інтероперабельних цифрових рішень для запуску й розвитку інноваційних екосистем у різних секторах промисловості; вироблення прозорих стандартів використання цифрових технологій у сфері послуг [36].

У міру того, як освітні контексти дедалі інтенсивніше насичуються електронними й цифровими технологіями, дослідження в галузі електронного викладання відкривають нові, важливі напрями розвитку освітньої практики, дозволяють по-новому осмислювати організацію навчального процесу, взаємодію суб'єктів освіти, характер доступу до знань.

Як підкреслено в нормативно-стратегічних документах, «розвиток наукової цифрової інфраструктури (для закладів науки та освіти) є визначальним для забезпечення відкритого доступу до наукових даних та знань, подальшої комерціалізації наукових досліджень, створення інновацій, продуктів та послуг. Нові знання та розробки, здійснені за рахунок фінансування з державного бюджету, повинні бути у відкритому доступі та стати здобутком суспільства в цілому» [37].

Водночас відсутність повноцінного доступу до світових наукових цифрових інфраструктур – глобальної бази знань, обчислювальних сервісів, консалтингової підтримки, результатів фундаментальних і прикладних досліджень – чинить негативний вплив на розвиток української науки загалом, створює суттєві обмеження для діяльності вітчизняних науковців, освітян, інженерів та державних службовців і ускладнює оцінювання потенціалу української науки, пошук варіантів співпраці в межах міжнародних проєктів, передусім у тих напрямках, що безпосередньо стосуються цифрових технологій.

Підключення українських наукових цифрових інфраструктур до Європейської хмари відкритої науки та Європейської інфраструктури даних розглядається як важливий крок, здатний надати потужний імпульс розв'язанню актуальних українських наукових завдань за умов мінімального додаткового навантаження на державні ресурси, сприяти інтеграції в європейський науковий простір і підвищенню конкурентоспроможності результатів досліджень.

Україна на нормативному й концептуальному рівнях визнає високу цінність використання трансформаційного потенціалу цифрових технологій в освітньому просторі. Значний прогрес у впровадженні персоналізованої освіти, зростання кількості осіб, які прагнуть продовжити навчання чи здобути нову вищу освіту, посилення зв'язку між освітою та ринком праці, актуалізація ідеї навчання впродовж усього життя та інші процеси набувають особливої ваги для розвитку територіальних громад і суспільства в цілому.

Стратегічні зміни, що відбуваються в інституціях та організаціях освітньої галузі, а також у сфері цифрових технологій, обумовлюють потребу в модернізації й удосконаленні наявних систем підтримки освіти, перегляді управлінських, дидактичних і технологічних підходів, на яких ці системи базуються.

Аналітичний огляд сучасних наукових праць дає підстави стверджувати, що «діджиталізацію» доцільно розглядати не як самоціль, а як інструмент, що за умов системного державного підходу здатен істотно стимулювати розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з ключових чинників утвердження демократії в Україні, підвищення продуктивності, забезпечення економічного зростання, створення нових робочих місць, а також поліпшення якості життя громадян.

Швидкий розвиток цифрових технологій зумовлює дедалі тіснішу взаємозалежність соціально-економічного потенціалу держави і такого загальновизнаного у світовому співтоваристві показника, як рейтинг розвитку інформаційно-телекомунікаційних технологій, що стає важливим індикатором конкурентоспроможності країни.

Перспектива цифрової технології в освітньому секторі полягає в її здатності забезпечити задоволення потреб кожного учасника освітнього процесу. Ця технологія є гнучкою, здатною швидко реагувати на запити й зміни середовища, забезпечуючи: пошук контенту відповідно до індивідуальних інтересів; задоволення особистісних потреб щодо темпу й рівня засвоєння матеріалу; постійну модернізацію стилів і форм молодіжної культури; зміцнення зв'язку між освітньою та виробничою діяльністю.

Цифрові технології, по суті, відображають зміну парадигми з численними й багатовимірними впливами на природу знання в суспільстві та, відповідно, на характер і структуру освітнього середовища, трансформуючи традиційні уявлення про навчання, викладання та доступ до інформації.

Під цифровою освітою розуміють інтегрований простір, що об'єднує різні компоненти та найсучасніші технології завдяки використанню цифрових платформ, упровадженню нових інформаційних та освітніх технологій, застосуванню прогресивних форм організації освітнього процесу та активних методів навчання, а також сучасних навчально-методичних матеріалів [58].

У цифровому середовищі здобувачі освіти не повинні опановувати весь інформаційний масив як такий. За цих умов особливої ваги набуває фактор систематизації інформації, поданої в цифровому форматі: а) можливість оперативного пошуку даних за ключовими словами; б) логічність структурування файлів у папках; в) продумана логіка побудови рубрик і навігації на сайтах. Подібний підхід істотно прискорює процес пошуку інформації, забезпечує максимальний доступ до релевантних фрагментів інформаційного масиву, які запитує користувач. Відтак актуалізується завдання виявлення структури та змістового наповнення інформаційно-цифрових ресурсів.

Міністерством освіти і науки України розроблено «Положення про електронні освітні ресурси» [54], у якому визначено поняття електронних освітніх ресурсів (як навчальних, наукових, інформаційних, довідкових матеріалів та засобів, створених в електронній формі та представлених на носіях будь-якого типу або розміщених у комп'ютерних мережах, що відтворюються за допомогою електронних цифрових технічних засобів і є необхідними для ефективної організації освітнього процесу в частині його наповнення якісними навчально-методичними матеріалами), окреслено їх види, порядок розроблення та впровадження.

Структуру інформаційно-цифрових ресурсів процесу підготовки менеджерів освіти в Харківській гуманітарно-педагогічній академії розглядають як сукупність об'єктивно існуючих умов і засобів, необхідних для досягнення поставленої освітньої мети, що відображено у відповідній схемі (див. рис. 2.2).

Як слушно наголошується, «інформатизація освіти – це справжня революція в освіті, оскільки функціонування освітньої галузі спрямоване не просто на формування носія знань, а насамперед творчої особистості, яка вміє застосовувати набуті знання і вміння, працювати з інформаційними ресурсами для успішної діяльності в будь-якій сфері суспільного життя, власне, для інноваційного розвитку суспільства. Застосування ІКТ докорінно змінює роль і місце педагога та учня в навчальному процесі, сприяє реалізації індивідуального підходу в навчанні – того, чого ще так бракує. У такій моделі вчитель перестає бути просто «ретранслятором» знань, а є співтворцем сучасних, позбавлених повчальності й проповідництва, технологій навчання. Інформатизація і комп’ютеризація освітньої галузі є одним з найскладніших і найважливіших завдань держави» [9].



Рис. 2.2. Структура цифрових ресурсів КЗ «ХГПА»

На думку В. Бикова [8], інформатизація освіти здійснюється у кількох взаємопов'язаних напрямках і розглядається як:

- одна з провідних передумов існування та розвитку інформаційного суспільства, у зв'язку з чим у процесі професійної підготовки майбутніх спеціалістів особливої ваги набуває формування їх інформаційної культури;
- створення сучасних нових і допоміжних умов підвищення якості освіти на основі запровадження інформаційно-комунікаційних технологій;
- розвиток освітніх технологій, що реалізуються за допомогою ІКТ і ґрунтуються на концепціях відкритої та дистанційної освіти, що, своєю чергою, забезпечує підвищення доступності, екстериторіальності і інтернаціоналізацію освітнього процесу;
- оновлення системи управління освітою, впровадження в організацію роботи освітніх закладів програм автоматизованого керування та електронного документообігу;
- зростання показників ефективності управління та контролю в процесі здійснення екстериторіальних і інтернаціоналізаційних наукових досліджень завдяки застосуванню сучасних методів, прийомів, технологій і засобів управління проєктами, а також наукового інструментарію.

Сучасна особистість в освітньому середовищі отримує задоволення від доступу до мотивованої, значущої інформації, від залучення до освітнього процесу та від постійної персональної підтримки, що дає змогу підтримувати індивідуальний темп навчання на такому рівні, за якого здобувач освіти відчуває себе повноправним учасником освітнього процесу. Особистість, інтегрована в освітнє середовище, яке має бути сумісним із соціальною культурою, повинна отримати можливість довгострокової освітньої перспективи в контексті навчання протягом життя.

Основні напрями діджиталізації освіти орієнтовані на: створення освітніх ресурсів і цифрових платформ з інтерактивним і мультимедійним контентом

для загального доступу всіх учасників закладів освіти (ЗО), у тому числі засобів автоматизації ключових процесів функціонування освітніх установ;

- розроблення та впровадження інноваційних комп'ютерних, мультимедійних та комп'ютерно орієнтованих засобів навчання й обладнання для побудови цифрового освітнього середовища (мультимедійних класів, науково-дослідних STEM-центрів і лабораторій, інклюзивних класів, класів змішаного навчання);
- організацію широкосмугового доступу до мережі Інтернет для всіх учасників освітнього процесу в аудиторіях закладів освіти різних рівнів;
- розвиток дистанційної форми освіти з використанням когнітивних і мультимедійних технологій [37].

Освітні трансформації в епоху цифрової інформації та комунікації зумовлюють осмислення інформаційно-освітнього середовища в новому контексті безперервного професійного розвитку. Безперервність освітнього процесу в закладах освіти вимагає об'єднання їх в єдину мережу, яка забезпечує можливість перетинати традиційні інституційні, секторальні й навіть національні кордони. Освітні установи дедалі виразніше усвідомлюють необхідність прозорого та відкритого залучення студентів до освітнього процесу. Діджиталізація освітнього процесу, у цьому сенсі, відкриває реальні можливості для трансформації теоретичних знань здобувачів у практичні навички, що проявляються в реальній професійній діяльності.

Розроблення мультимедійних електронно-освітніх ресурсів і інтерактивних курсів з окремих освітніх компонентів є об'єктивною вимогою часу. Електронні освітні ресурси та електронні навчальні матеріали виступають у формі інформації (документів) в електронному вигляді, адаптованому до потреб навчального процесу. Для їх створення використовуються спеціалізовані програмні інструменти, функціональні можливості яких уможливають наочну, структуровану та ефективну розробку електронних освітніх ресурсів.

Виходячи з наведених положень, логічно постає необхідність масового впровадження цифрових технологій у масштабі всієї системи освіти, що, в свою чергу, потребує цілеспрямованого формування цифрової компетентності управлінської ланки економіки й освітнього сектору.

Для діджиталізації освітнього процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти нами використовуються підготовчий, мотиваційно-спонукальний, діяльнісний і діагностично-коригувальний етапи реалізації цифрових технологій побудови інформаційно-освітнього середовища професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Підготовчий етап цифрової технології має на меті здійснення організаційної та методичної роботи, створення необхідних навчальних посібників, глосаріїв, відеозанять, зміст яких відповідатиме вимогам формування інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти. Паралельно передбачається проведення комплексу організаційних заходів, пов'язаних із упровадженням цих матеріалів у освітній процес закладу вищої освіти.

На попередньому етапі важливим завданням є проведення консультативної роботи з усіма учасниками освітнього середовища (викладачами та студентами) з метою забезпечення розуміння ними значущості формування цифрової компетентності в освітньому процесі. Саме тому посилюється аудиторна підготовка студентів у напрямі розвитку інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти та її інтеграції в загальну структуру професійної підготовки.

Мотиваційно-спонукальний етап цифрової технології побудови інформаційно-освітнього середовища спрямований на формування у студентів стійкої мотивації до опанування інформаційної компетентності як важливої складової їхнього професіоналізму.

Мотиваційно-спонукальний етап упровадження відповідає за реалізацію організаційно-педагогічної складової професійної підготовки майбутніх

менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища: йдеться про актуалізацію конативної складової професійних мотивів, про засвоєння аксіом майбутньої управлінської самореалізації менеджерів освітньої діяльності в цифровому освітньому просторі.

Реалізація зазначених завдань передбачається через застосування динамічного електронного ресурсу – «кабінету викладача», матеріали якого в сукупності формуватимуть інформаційну компетентність як складову професійної компетентності майбутніх менеджерів. Відповідно, значуща роль у цьому процесі належить професорсько-викладацькому складу закладу вищої освіти, який повинен посилити увагу до розвитку означеної компетентності в процесі викладання фахових освітніх компонентів, забезпечуючи формування стійкого професійного інтересу до неї.

Форми реалізації мотиваційно-спонукального етапу: лекції, семінарські заняття, індивідуальна самостійна робота студентів. Методи реалізації: переконання, інтерактивні бесіди в онлайн-режимі, застосування кейс-технології. Засоби реалізації: динамічний педагогічний сайт, персональний комп'ютер, інші цифрові інструменти.

Діяльнісний етап цифрової технології виступає ядром формувального етапу педагогічного експерименту та спрямований на набуття студентами необхідних знань, умінь, досвіду діяльності й професійних якостей, які відповідають сутності інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти.

На цьому етапі реалізується ключова організаційно-педагогічна умова: формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освітньої діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища в процесі їхньої професійної підготовки. Для цього використовується весь потенціал сторінок динамічного «кабінету викладача». Особливу увагу слід приділяти посиленню діяльності викладацького складу, спрямованої на формування зазначеної компетентності.

Форми реалізації діяльнісного етапу: проблемні лекції, семінарські заняття, індивідуальна, групова та парна робота, вебінари, індивідуальна самотійна робота. Методи реалізації: переконання, інтерактивні бесіди, розв'язання кейсів в онлайн-режимі, використання кейс-технології, апеляція до особистого професійного прикладу викладача. Засоби реалізації: «кабінет викладача», комп'ютерна техніка, навчальні кейси та інші цифрові ресурси.

Діагностично-коригувальний етап цифрової технології має на меті виявлення якісних змін у сформованості інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища та, за потреби, здійснення коригувальних методичних заходів на основі отриманих результатів. Зазначена робота реалізується на контрольному етапі педагогічного експерименту й передбачає використання різноманітних діагностичних методик.

Таким чином, одним із пріоритетних завдань модернізації системи вищої освіти України є створення умов для якісного навчання. Саме впровадження інформаційно-освітнього середовища виступає чинником, що дозволяє забезпечити умови для цілеспрямованого формування цифрової компетентності у майбутніх освітніх менеджерів, що, своєю чергою, забезпечує їх здатність конкурувати на міжнародному ринку праці та ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки.

2.2. Визначення Профілю освітньо-професійної програми «Менеджмент» підготовки магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент

Аналіз науково-педагогічних джерел, присвячених освітнім системам і технологіям, дозволив дійти висновку, що провідними напрямками розвитку системи вищої освіти України, зокрема магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, виступають:

- постійне оновлення змісту вищої освіти з метою повнішого задоволення актуальних і перспективних потреб суспільства, включно з майбутніми запитами ринку праці;

- орієнтація освітнього процесу на забезпечення конкурентоспроможності випускників на національному та міжнародному ринках праці;

- формування у здобувачів вищої освіти професійних і соціально-особистісних якостей, які дозволяють повною мірою реалізувати їхній інтелектуальний потенціал;

- поглиблення автономії та забезпечення академічної незалежності закладів освіти, зміцнення їхнього партнерства з роботодавцями як основними замовниками фахівців;

- розширення академічної мобільності здобувачів освіти, що сприятиме повнішій реалізації їх інтелектуальних можливостей і створенню умов для академічної та професійної інтеграції.

У своїй науковій праці В. Кремень [28, с. 5–6] акцентує увагу на тому, що адекватне конструювання освітніх програм і кваліфікацій у вищій школі дає змогу розв'язати низку ключових взаємопов'язаних завдань, серед яких:

- реальне впровадження компетентнісного підходу в освітню практику;
- забезпечення зрозумілості та порівнюваності результатів навчання, здобутих компетентностей і кваліфікацій, освітніх ступенів для всіх зацікавлених сторін, що створює надійну основу для європейської та світової інтеграції;

- розвиток культури академічної автономії та творчості закладів вищої освіти як запоруки їхнього стійкого саморозвитку;

- підвищення відповідальності за створення внутрішніх систем забезпечення якості освітніх програм і кваліфікацій та їх реалізації, що сприятиме зміцненню національної й міжнародної репутації української вищої

освіти;

- досягнення гнучкості й оперативності реагування на різноманітні потреби здобувачів та користувачів вищої освіти;

- сприяння впровадженню в освітню теорію і практику сучасних понять, концепцій, принципів і підходів, тобто модернізація як наукової рефлексії, так і практики реалізації вищої освіти в цілому [28, с. 5–6].

На сьогодні в Україні в системі освіти активно запроваджується концепція студентоцентрованого навчання. В її основі лежить ідея максимального забезпечення здобувачам освіти реальних шансів отримати перше робоче місце на ринку праці, підвищити свою «вартість» для роботодавців (зокрема, придатність до працевлаштування), а відтак – задовольнити актуальні потреби останніх. Ключовими категоріями студентоцентрованого навчання виступають компетентності та результати навчання, теоретичному й практичному осмисленню яких варто приділити особливу увагу.

Згідно з характеристикою понять, поданою в межах проєкту Тюнінг [46a]: – результати навчання – це вимірюваний результат освітнього процесу, що дозволяє визначити, до якої міри/рівня/стандарту сформована чи вдосконалена певна компетентність. Результати навчання не є індивідуальними здобутками кожного студента, а формулюються як твердження, що дають змогу закладам вищої освіти оцінити, чи досягли студенти необхідного рівня розвитку компетентностей. Вони можуть стосуватися як окремого освітнього компонента (модуля), так і певного періоду навчання (освітньої програми першого, другого чи третього циклів). Результати навчання визначають вимоги до присудження кредитів.

Оскільки результати навчання формулюються в термінах компетентностей, важливим є точне визначення другого базового терміна – компетентностей.

Компетентності розглядаються як динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей. Розвиток компетентностей є цільовим орієнтиром освітніх програм. Компетентності формуються в межах різних навчальних дисциплін і оцінюються на різних етапах освітнього процесу.

Принципова відмінність між результатами навчання та компетентностями полягає в тому, що перші формуються викладачами на рівні освітньої програми й окремих освітніх компонентів, тоді як компетентності реально набуваються й розвиваються у здобувачів освіти.

Для розв'язання завдання перегляду та удосконалення освітньо-професійної програми «Менеджмент» важливо враховувати, що в межах проєкту Тюнінг процес створення освітньої програми включає такі етапи:

1. Перевірка відповідності базовим умовам.
2. Визначення профілю освітньої програми.
3. Опис мети програми та кінцевих результатів навчання.
4. Визначення загальних і фахових компетентностей.
5. Розроблення навчального плану.
6. Проєктування модулів і добір методів викладання.
7. Визначення підходів до навчання та методів оцінювання.
8. Створення системи оцінювання якості освітньої програми з метою її подальшого вдосконалення.

Одним із важливих кроків у проєктуванні освітньої програми є визначення її профілю. В англomовній літературі для позначення профілю освітньої програми часто використовуються як синоніми терміни «профіль ступеня/кваліфікації» (degree profile) та «профіль програми» (programme profile).

Профіль програми окреслює самобутні, характерні риси конкретної освітньої програми. У ньому зазначаються галузь знань, рівень програми, її основний фокус, ключові результати навчання, особливості навчального середовища, а також основні види навчання, викладання та оцінювання. Добре

сформульований профіль програми дозволяє здобувачам освіти, стейкхолдерам і потенційним роботодавцям чітко зрозуміти, які загальні й фахові компетентності будуть сформовані, а також оцінити потенційну конкурентоспроможність випускника на ринку праці. Саме тому рекомендується, щоб профіль програми визначався в процесі консультацій із релевантними стейкхолдерами (викладачами, соціальними партнерами, працедавцями, випускниками, представниками студентів) і був представлений у чіткій і зрозумілій формі [21].

Профіль програми визначає предметну область (галузь знань), до якої відноситься дана освітня програма, її рівень (перший, другий, третій цикл), а також специфічні риси, що відрізняють цю програму від інших подібних. Профіль може виступати як самодостатній документ (наприклад, в інформаційному пакеті університету) або бути структурним елементом Додатка до диплома європейського зразка.

Загальна структура Профілю програми передбачає такі розділи: загальна інформація; мета освітньої програми; характеристика освітньої програми; придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання; опис підходів до викладання та оцінювання; програмні компетентності; програмні результати навчання; ресурсне забезпечення реалізації програми; можливості академічної мобільності; форми атестації здобувачів вищої освіти.

Детальний опис Профілю освітньо-професійної програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за окремими його розділами, із використанням напрацювань Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, досвіду зарубіжних колег і сучасної законодавчої бази України, подано в додатку А.

Отже, освітньо-професійна програма підготовки менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради є нормативним документом, що регламентує

нормативні, компетентнісні, кваліфікаційні, організаційні, навчальні та методичні вимоги до підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Зазначена програма орієнтована на комплексну підготовку конкурентоспроможних фахівців до управлінської діяльності та слугує у подальшому підґрунтям для обґрунтування педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища.

2.3. Характеристика професійної підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради

Аналіз стану підготовки менеджерів освіти у закладах вищої освіти було здійснено у двох взаємопов'язаних та взаємодоповнювальних напрямках. По-перше, було схарактеризовано досвід сучасної зарубіжної професійної підготовки менеджерів освіти; по-друге, проаналізовано освітні програми зі спеціальності 073 «Менеджмент», орієнтовані на виявлення в змісті підготовки менеджерів освіти тих аспектів, які пов'язані з формуванням готовності до управління закладами освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища.

Понятійні засади професійної підготовки магістрів-менеджерів освіти включають комплекс теоретичних положень, згідно з якими весь спектр підготовки магістрів має здійснюватися з урахуванням актуальної соціально-економічної й освітньої ситуації в Україні, стратегій її подальшого розвитку. Навчання майбутніх менеджерів повинно спиратися на ідеї, концепції та підходи, що сформовані у працях сучасних представників вітчизняної та зарубіжної управлінської спільноти. Процес підготовки розглядається як єдність теоретичної і практичної складових, зміст яких насичений знаннями про

основи та особливості управління закладами освіти, про напрями управлінської діяльності керівника в освітній сфері.

Цілі, зміст і вимоги до професійної підготовки менеджерів освіти в системі вищої освіти узгоджені зі Стандартом вищої освіти України за галуззю знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальністю 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня [67].

У Стандарті закріплено засади компетентнісно орієнтованого підходу: зокрема, в документі підкреслюється актуальність вимог до компетентності керівника закладу освіти, яка розглядається як необхідний обсяг і рівень знань та професійного досвіду у певному виді діяльності.

Зміни, що відбуваються в сучасній системі освіти, формують якісно нові вимоги до керівників навчальних установ. Їхні знання, здібності, компетентності мають значно виходити за межі того, що раніше очікувалося від менеджерів освіти. Сучасний керівник – це, насамперед, висококваліфікований менеджер освітньої галузі, компетентний господарник, ефективний організатор, лідер, здатний приймати відповідальні рішення в умовах змін.

Зміст підготовки фахівців забезпечується науково обґрунтованою системою дидактично й методично оформленого навчального матеріалу та визначається освітньо-професійними програмами, у яких окреслено нормативний і варіативний зміст навчання, встановлено вимоги до обсягу й рівня освітньо-професійної підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент», а також ураховано питання наступності та ступеневості професійної підготовки.

Освітній процес підготовки майбутніх менеджерів освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» організовується з урахуванням дидактичних можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій навчання та орієнтований на формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості, здатної до самоосвіти, до постійного оновлення наукових знань, до професійної мобільності, до швидкої адаптації до змін в освітній сфері, системах управління

та організації праці в умовах ринкової економіки. Особливе місце в підготовці магістрів посідає виробнича (управлінська) практика, яка дозволяє використати набуті теоретичні знання для формування необхідних професійних умінь і навичок у реальній практичній діяльності, засвоїти елементи управлінського досвіду. Практична підготовка є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми зі спеціальності 073 «Менеджмент», оскільки вона дає можливість магістранту фактично випробувати себе в обраній сфері діяльності, навчитися застосовувати у професійній практиці знання, отримані під час навчальних занять.

Питання підготовки майбутніх менеджерів освіти у закладах вищої освіти за кордоном (зокрема у Великій Британії, Канаді, США, Франції) має свою специфіку. Особливості зазначеної підготовки висвітлені в наукових працях А. Сущенко, О. Ельбрехт, В. Хоменко та інших дослідників.

Так, аналіз особливостей освітнього процесу у Великій Британії, Канаді, США засвідчує відсутність єдиного підходу до формування змісту підготовки менеджерів: кожний заклад вищої освіти самостійно формулює цілі й завдання навчальних програм, на основі яких визначає змістове наповнення підготовки. Водночас навчальні програми різних університетів мають низку спільних рис: програми підготовки менеджерів, передусім, передбачають набуття знань, умінь і навичок щодо виконання основних функціональних сфер менеджменту – операційного менеджменту, маркетингу, управління людьми (персоналом), фінансового менеджменту, управління інформаційними системами, стратегічного менеджменту; значна увага приділяється економічній освіті й законодавчому супроводу менеджменту [25, с. 34–35]. Одним із поширених способів конструювання змісту навчання менеджерів є використання компетентнісного підходу, за якого основою для визначення змісту освіти виступає модель професійної діяльності або професійної поведінки, опис сукупності особистісних якостей, які забезпечують успішне виконання професійних функцій.

Основними навчальними дисциплінами в закладах освіти зарубіжних країн (Велика Британія, Канада, США тощо), як зазначає О. Ельбрехт, є «Психологія», «Етика», «Педагогіка менеджменту», «Екологія», «Лідерство», «Відповідальність», «Проектування соціальної програми», «Право». Вони спрямовані на формування громадянської самосвідомості та готовності активно впливати на розв'язання проблем суспільного середовища. У загальному балансі навчальних дисциплін значне місце відводиться елективним курсам [25, с. 35–37].

У працях А. Сущенко наголошено, що вивчення досвіду підготовки магістрів у закладах вищої освіти США та Англії демонструє характерне поєднання традиційних (лекція, семінарське заняття, дискусії в аудиторії) і сучасних методів навчання (метод ситуацій, бізнес-симуляції, метод кейсів, економічні експерименти, метод колективних проєктів тощо) у магістратурі, а також використання змістового, педагогічного, дефініційного та методологічного підходів до організації навчальної діяльності [69].

Етапи становлення фахової підготовки директорів шкіл у Франції виокремлено В. Хоменко: по-перше, заснування Вищої школи національної освіти; по-друге, розробка теоретичних засад професійної підготовки менеджерів освіти (укладання стандартів для практикуючих керівників шкіл і відповідної теоретичної літератури). Особлива увага у професійній підготовці директорів шкіл приділяється розробленню та впровадженню інноваційних технологій фахової освіти [77]. Визначено, що стандарт для керівників шкіл виокремлює кілька напрямів щодо знань, умінь і навичок керівника-професіонала: перший напрям визначає знання та вміння, необхідні для адміністративного управління установою; другий – окреслює знання й вміння, потрібні для забезпечення узгодженості заходів з реалізації педагогічної та освітньої політики навчального закладу; третій – стосується тих знань та вмінь, які потрібні для активізації освітньої та виховної політики школи.

Основними формами навчального процесу у Франції, як і в Україні, є лекції, семінарські та практичні заняття, а також проходження практики. Навчальний процес у вищих навчальних закладах Франції побудований таким чином, що університети мають можливість пропонувати власну кількість дисциплін, кредитних годин і модулів, а також визначати їх співвідношення. Дисципліни, що вивчаються, повинні бути зорієнтовані на відображення всіх сфер професійної діяльності керівника навчального закладу. Спільними для всіх університетів Франції є такі модулі при підготовці майбутніх менеджерів освіти: «Упровадження змін», «Менеджмент послуг», «Людські ресурси та їх мобілізація», «Стратегічне планування», «Вступ до теорії управління», «Економічне, фінансове та адміністративне управління освітньою системою».

Таким чином, підготовка майбутніх менеджерів освіти у закордонних закладах вищої освіти загалом суттєво не відрізняється від підготовки в Україні за своєю стратегічною спрямованістю, оскільки головна увага в обох випадках приділяється формуванню компетентних керівників, які вміють ефективно управляти закладом освіти в сучасних умовах. Водночас специфічною відмінністю є більш виражений елемент самостійного вибору студентами кількості кредитів підготовки.

У межах магістерського дослідження було проаналізовано навчальний план та робочі навчальні програми зі спеціальності 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Підготовка менеджерів освіти в цьому закладі здійснюється відповідно до Стандарту вищої освіти, освітньо-кваліфікаційної характеристики (ОКХ) та освітньо-професійної програми (ОПП), а також згідно з навчальним планом спеціальності. У навчальному плані передбачено низку професійно орієнтованих освітніх компонентів, а також компонентів за вибором закладу вищої освіти і вибором студента. Відсотковий розподіл годин кожного циклу є таким: нормативна частина – 75 %, вибіркова – 25 %. Нормативна частина включає освітні компоненти професійної та практичної

підготовки, а також вибіркові дисципліни, що пропонуються закладом та обираються здобувачами освіти.

Нормативна частина, до складу якої входять цикли загальної, професійної та практичної підготовки, містить такі освітні компоненти: «Нормативно-правове регулювання у сфері вищої освіти» (90 год.), «Наукова комунікація іноземною мовою» (90 год.), «Методологія та методи наукових досліджень» (90 год.), «Педагогіка у сфері вищої освіти з методикою викладання» (135 год.), «Психологія управління» (135 год.), «Освітній менеджмент та управління освітнім процесом в закладах освіти» (225 год.), «Управління фінансово-економічною діяльністю» (90 год.), «Моніторинг якості освіти» (90 год.). Окрім того, нормативний блок передбачає проходження практик: «Пробні заняття у ЗВО» (150 год.), виробнича (управлінська) практика (150 год.), асистентська практика (180 год.), науково-дослідна практика з підготовкою кваліфікаційної роботи (420 год.).

На вивчення дисциплін за вибором студента відводиться 24 кредити, що становить 25 % загального навчального навантаження. Орієнтовний перелік вибіркових дисциплін може доповнюватися згідно з рішенням кафедри на основі обговорення з академічною спільнотою, роботодавцями, стейкхолдерами та самими студентами.

Варіативна частина навчального плану пропонує додаткове вивчення таких освітніх компонентів, як: академічна доброчесність, теорія цілісного освітнього процесу, теорія і практика оптимізації структури педагогічної системи, методика виховної роботи у закладах освіти, моніторинг якості інклюзивного простору, ризик-менеджмент у закладах освіти, організація методичної роботи в закладі освіти, основи формування толерантності, педагогічна конфліктологія, академічне письмо, техніка управлінської діяльності, аудит управлінської діяльності, управління формуванням гендерної культури, управління кадрами закладів освіти, сучасні теорії мотивації праці, психологічний супровід кадрової роботи, мотивація та стимулювання

персоналу, організація самостійної роботи студентів, кадровий менеджмент, стратегічне управління, засоби управління дистанційним освітнім процесом, керівник – менеджер в системі освіти, технологія моделювання розвитку закладів освіти, фінансування освіти: проблеми та можливості їх вирішення, стратегія навчання в психолого-управлінському консультуванні.

Аналіз навчальних планів і робочих програм дає підстави стверджувати, що лише один вибіркового освітній компонент – «Засоби управління дистанційним освітнім процесом» – безпосередньо спрямований на формування в магістрантів інформаційно-комунікативної компетентності. У процесі його опанування здобувачі освіти набувають здатності орієнтуватися в динамічному соціокультурному середовищі, адекватно реагувати на постійне зростання обсягів інформації та знань, формувати власний стиль професійної комунікації, оволодівати навичками використання сучасних інтернет-технологій у процесі викладання та управління, зокрема в дистанційному форматі, а також у діяльності, пов'язаній з контролем знань, розв'язанням управлінських ситуацій, підготовкою звітів, підвищенням кваліфікації та залученням до освітнього процесу всіх зацікавлених сторін.

У ході детального опрацювання робочих програм зі спеціальності 073 «Менеджмент» було з'ясовано, що проблематика конкурентоспроможності закладів освіти розглядається опосередковано лише в межах двох освітніх компонентів – «Освітній менеджмент та управління освітнім процесом в закладах освіти» та «Моніторинг якості освіти».

У процесі аналізу силабусу вибіркового освітнього компонента встановлено, що магістранти набувають здатності характеризувати сучасні інформаційні технології, розуміти їхні можливості й способи використання для розв'язання педагогічних завдань; у майбутніх менеджерів формуються вміння й навички, необхідні для творчого управління в умовах дистанційної освіти, а також здатність практично застосовувати засоби дистанційної освіти для організації освітнього середовища. Молоді фахівці опановують основні

положення нормативних документів щодо впровадження засобів дистанційної освіти в робочий процес, засвоюють функціональні можливості та практичні аспекти дистанційного навчання; наприкінці курсу здобувачі освіти розробляють практичні рекомендації й пропозиції щодо діяльності менеджера в сучасному освітньо-цифровому середовищі.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що сучасна освітня програма підготовки менеджерів освіти не в повній мірі розкриває зміст і значення поняття «конкурентоспроможність закладів освіти на ринку праці» та недостатньо акцентує увагу на важливості сформованості цифрової компетентності менеджера освіти. Саме це обумовлює необхідність розроблення педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерського дослідження здійснено комплексний аналіз стану підготовки магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». На підставі опрацювання теоретичних джерел, нормативної бази та навчально-методичної документації обґрунтовано необхідність цілісного оновлення змісту й технологій професійної підготовки менеджерів освіти з урахуванням викликів цифрової трансформації.

Показано, що ключовою передумовою модернізації всієї системи вищої освіти є впровадження цифрових технологій у масштабі освітньої галузі. Наголошено, що такий процес неминуче потребує цілеспрямованого формування цифрової компетентності управлінської ланки економіки, зокрема керівників та менеджерів сфери освіти, які мають діяти в умовах цифрової

економіки, інформаційного суспільства та глобальної конкуренції на ринку освітніх послуг.

Окреслено, що діджиталізація освітнього процесу професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти має здійснюватися як поетапний, методологічно виважений процес, що включає чотири взаємопов'язані етапи: підготовчий, мотиваційно-спонукальний, діяльнісний та діагностично-коригувальний етапи цифрових технологій побудови інформаційно-освітнього середовища професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти. Уточнено, що саме поетапність, наступність і логічна єдність цих етапів забезпечують цілісність формування цифрової та інформаційної компетентностей.

Підготовчий етап цифрових технологій охарактеризовано як організаційно-методичну основу всієї системи цифровізації професійної підготовки. На цьому етапі передбачається проведення організаційної та методичної роботи, спрямованої на створення навчально-методичних посібників, глосаріїв, відеозанять, електронних курсів та інших ресурсів, які змістовно відповідають вимогам формування інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти. Наголошено, що зміст цих ресурсів має бути методично виваженим, відповідати сучасним вимогам до цифрової освіти та забезпечувати можливість інтеграції в інформаційно-освітнє середовище закладу вищої освіти.

Мотиваційно-спонукальний етап цифрової технології побудови інформаційно-освітнього середовища визначено як етап формування у студентів внутрішньої потреби й мотивації до набуття інформаційної компетентності. Підкреслено, що саме на цьому етапі відбувається усвідомлення майбутніми менеджерами освіти значущості інформаційної компетентності як невід'ємної складової їхнього професіоналізму. Формування відповідної мотивації розглядається як важлива умова подальшого залучення студентів до активної участі в цифрових освітніх практиках, до опанування цифрових інструментів управління та комунікації.

Діяльнісний етап цифрової технології визначено як стрижень формувального етапу педагогічного експерименту, у межах якого забезпечується безпосереднє формування в студентів необхідних знань, умінь, досвіду діяльності та професійних якостей, що відповідають сутності інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти. На цьому етапі інтегруються теоретичні знання з практичними завданнями, застосовуються цифрові освітні ресурси, моделюються реальні управлінські ситуації, що дозволяє сформувати здатність до ефективного використання цифрових технологій в управлінні закладом освіти.

Діагностично-коригувальний етап цифрової технології розглянуто як завершальну, але не менш важливу ланку цілісного процесу. Його метою є з'ясування якісних змін у рівні сформованості інформаційної компетентності майбутніх менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища, а також проведення на цій підставі (за наявності потреби) коригувальних методичних заходів. Наголошено, що результати діагностики мають бути використані для вдосконалення змісту, форм і методів підготовки, уточнення дидактичних рішень та оптимізації освітнього процесу в цілому.

Зроблено висновок, що одним із пріоритетних завдань модернізації системи вищої освіти України є створення умов для якісного навчання майбутніх фахівців. Обґрунтовано, що саме впровадження інформаційно-освітнього середовища як цілісної цифрової платформи навчання дозволить забезпечити належні умови для формування цифрової компетентності майбутніх освітніх менеджерів, що, своєю чергою, дасть їм змогу конкурувати на міжнародному ринку праці та ефективно функціонувати в реаліях цифрової економіки.

У ході опрацювання матеріалів другого розділу детально охарактеризовано поняття «профіль освітньої програми» та розкрито специфіку його застосування у контексті підготовки менеджерів освіти. Визначено предметну область (галузь знань), до якої належить відповідна освітня

програма, її рівень (перший, другий, третій цикли) і специфічні особливості програми, що відрізняють її від інших аналогічних освітніх програм. Підкреслено, що чітке формулювання профілю освітньої програми сприяє прозорості освітньої пропозиції, зрозумілості для стейкхолдерів і роботодавців, а також підвищує конкурентоспроможність випускників.

Окремо наголошено, що освітньо-професійна програма підготовки менеджерів сфери освіти в Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, як нормативний документ, регламентує нормативні, компетентнісні, кваліфікаційні, організаційні, навчальні та методичні вимоги до підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Підкреслено, що ця програма орієнтована на комплексну підготовку конкурентоспроможних фахівців до управлінської діяльності у сфері освіти, а отже, слугує підґрунтям для подальшого обґрунтування педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища.

У межах магістерського дослідження детально проаналізовано навчальний план і робочі навчальні програми зі спеціальності 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Підготовка менеджерів освіти в закладі здійснюється відповідно до Стандарту вищої освіти, освітньо-кваліфікаційної характеристики (ОКХ), освітньо-професійної програми (ОПП) та навчального плану спеціальності. У структурі навчального плану передбачено систему професійно орієнтованих освітніх компонентів, а також компонентів за вибором закладу вищої освіти і за вільним вибором студента. Встановлено, що відсотковий розподіл годин за циклами має такий вигляд: нормативна частина становить 75 %, вибіркова – 25 %. Нормативна частина включає дисципліни

професійної та практичної підготовки, а також вибірккові дисципліни, запропоновані закладом і підтримані студентською спільнотою.

На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що чинна професійна програма підготовки менеджерів освіти не в повній мірі розкриває зміст і значення поняття «конкурентоспроможність закладів освіти на ринку праці» та недостатньо акцентує увагу на важливості сформованості цифрової компетентності менеджера освіти. Саме ця обставина зумовила необхідність розроблення та теоретичного обґрунтування педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, що й становитиме предмет подальшого наукового пошуку в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3
ПРОЦЕС ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В УМОВАХ
ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ КОМУНАЛЬНОГО
ЗАКЛАДУ «ХАРКІВСЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА
АКАДЕМІЯ» ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

3.1. Розробка моделі професійної підготовки менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища в КЗ «ХГПА» ХОР

Упродовж останнього десятиліття в педагогічній теорії дедалі більшого поширення набувають праці, присвячені моделюванню понятійних, процесуальних, структурних і концептуальних характеристик, а також окремих аспектів навчання й виховання. У зв'язку з цим розроблення й наукове обґрунтування будь-якої педагогічної моделі насамперед потребує чіткої термінологічної визначеності та узгодженості ключових дефініцій.

У *Великому тлумачному словнику сучасної української мови* поняття «модель» подається як зразок, що відтворює або імітує будову й дію певного об'єкта та використовується з метою одержання нових знань про цей об'єкт [13, с. 381]. Це визначення підкреслює пізнавальну й дослідницьку функцію моделі, яка виступає своєрідним посередником між реальним об'єктом і діяльністю дослідника.

Учений С. Гончаренко інтерпретує модель як умовний образ (зображення, схему, опис тощо) певного об'єкта або системи об'єктів, що зберігає його зовнішню схожість і пропорції за умови максимальної схематизації та умовності засобів відображення [82]. У такому підході акцент робиться на репрезентативній функції моделі, яка, попри умовність, дозволяє зберегти найважливіші риси оригіналу.

Подібною позиції дотримується й В. Маслов, який розглядає поняття «модель» як суб'єктивне відтворення у свідомості людини (або групи людей), а також зовнішнє відображення різними способами та формами найістотніших ознак, рис і якостей, властивих конкретному об'єкту або процесу, що об'єктивно йому притаманні й забезпечують загальне уявлення про феномен, який нас цікавить, або про його окремі складники [26, с. 180]. Тут наголошується на поєднанні внутрішнього (ментального) та зовнішнього (матеріалізованого) рівнів моделювання.

Спираючись на наведені концептуальні підходи, можемо дійти висновку, що модель – це штучно (неприродно) побудована система, у структурі якої повністю або частково розкриваються оригінальність, якісні характеристики та сутнісні властивості певного об'єкта чи процесу. Іншими словами, модель виступає цілісною, але спеціально сконструйованою формою відтворення реальності, орієнтованою на її аналіз і перетворення.

У *Педагогічному словнику* виокремлено кілька основних видів моделей, які мають значення і для освітньої галузі. До таких, зокрема, належать:

1. **натуральні моделі**, у яких автентичний (самобутній) об'єкт і сконструйована модель фактично збігаються або максимально наближені один до одного;
2. **фізичні моделі**, за умови використання яких між реально існуючим об'єктом і моделлю зберігається схожість фізичних властивостей, параметрів і характеристик;
3. **аналогові моделі**, що можуть мати різну фізичну природу порівняно з об'єктом, однак описуються тотожними математичними рівняннями й виявляють подібність структурно-функціональних зв'язків;
4. **знакові моделі**, які становлять собою знакові описи (схеми, графіки, креслення, математичні вирази, формули тощо), і завдяки цьому фіксують суттєві риси об'єкта у символічній формі;

5. **математичні моделі**, побудова й функціонування яких ґрунтуються на використанні законів математики та логіки, що дозволяє формалізувати досліджувані процеси.

Підкреслимо, що моделі педагогічного напрямку, як правило, співвідносять насамперед із третім (аналогові) й четвертим (знакові) типами, оскільки саме вони найбільш адекватно відображають складні соціально-педагогічні процеси, даючи змогу оперувати узагальненими структурами та символічними описами [62].

Переходячи до характеристики поняття «модельовання», варто зазначити, що у *Великому тлумачному словнику сучасної української мови* воно трактується як діяльність зі створення моделі чого-небудь, дослідження певних об'єктів, систем, явищ, процесів шляхом побудови та вивчення їх моделей [13, с. 535]. У такому розумінні модельовання постає як метод наукового пізнання, що дозволяє замінити безпосереднє дослідження реального об'єкта вивченням його представника – моделі.

Процес модельовання можна також осмислювати як створення спеціально організованих, штучно сконструйованих ситуацій, у фундаменті яких закладені ті самі зв'язки й відношення, що й у реальній проблемній ситуації, а показники, отримані в результаті аналізу функціонування моделі, можуть бути перенесені й інтерпретовані у природних (реальних) умовах [62]. Такий підхід підкреслює практичну значущість модельовання для прогнозування, конструювання та оптимізації педагогічних систем.

Отже, у процесі реалізації моделі особливе значення має те, що паралельно з її функціонуванням здійснюється й поетапне дослідження об'єкта або системи, що моделюється. Це дозволяє дослідникові розглядати обраний об'єкт із різних позицій і на різних рівнях узагальнення. На кожному конкретному етапі модельовання ми маємо змогу отримувати додаткову інформацію про об'єкт, уточнювати первинні гіпотези, конкретизувати структуру та зміст моделі. Підсумком реалізації моделі стає цілісний кінцевий

варіант, який має певну визначену форму (схему, опис, концептуальну конструкцію тощо). Водночас чітко окреслені умови реалізації педагогічної моделі виступають запорукою отримання об'єктивних і надійних результатів наприкінці дослідження [62].

Узагальнення аналізу наведених трактувань дає підстави стверджувати, що:

- **модель** – це уявна або матеріально-реалізована система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження (природничий чи соціальний) і може заміщувати його в процесі дослідження таким чином, що її вивчення забезпечує одержання нової інформації стосовно цього об'єкта;
- **моделювання** – це метод наукового дослідження, який використовується для розв'язання завдань, що з тих чи інших причин не можуть бути безпосередньо досліджені, і результатом застосування якого є отримання нових знань про об'єкт дослідження на основі аналізу моделі [52].

У контексті компетентнісного підходу педагогічну модель доцільно розуміти як цілісну, впорядковану сукупність дій, операцій і взаємодій учасників освітнього процесу, спрямованих на досягнення наперед визначених результатів навчання у формі знаннєвих, діяльнісних (вміннєвих) і поведінкових компетенцій [29, с. 290]. Така інтерпретація пов'язує моделювання безпосередньо з проектуванням траєкторій формування компетентностей.

У цьому контексті розроблена нами педагогічна модель професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради постає як структуровано організована система. До її складу входять три взаємопов'язані блоки: мотиваційно-цільовий, операційно-діяльнісний і рефлексивно-оціночний (рис. 3.1.). Саме така трьохблокова будова моделі забезпечує можливість послідовного формування мотиваційних установок, операційних умінь та

рефлексивно-оцінних механізмів, що у своїй сукупності визначають конкурентоспроможність майбутнього менеджера освіти.

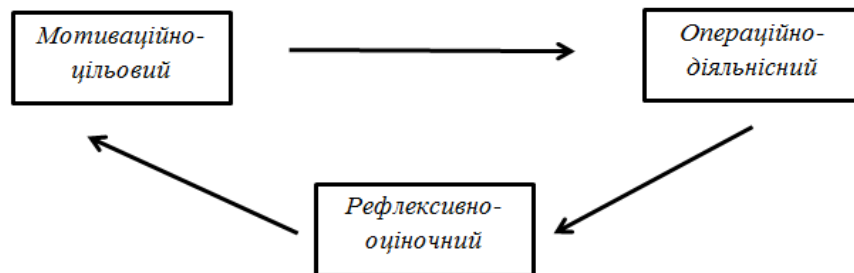


Рис. 3.1. Структурні блоки професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти

Мотиваційно-цільовий блок. У сучасних психолого-педагогічних дослідженнях дедалі частіше наголошується, що в основі становлення особистості та її професійного розвитку лежить формування й поступове ускладнення мотиваційної сфери [72]. Саме мотиваційний компонент у структурі освітньої діяльності визначає цільову спрямованість і послідовність, які забезпечують емоційно-вольову регуляцію поведінки й діяльності майбутнього фахівця.

У процесі професійної підготовки майбутнього управлінця особливо значущим є цілеспрямоване формування системи цінностей, оскільки воно визначає одну з ключових передумов становлення професіонала – інтерес. Інтерес постає як вияв потреби особистості займатися певним видом діяльності та водночас виступає потужним стимулом її активності. Зокрема, пізнавальний інтерес, будучи важливою складовою професійного саморозвитку, виступає чинником формування професійно-педагогічних цінностей здобувачів вищої освіти. Під його впливом активізуються різні сфери професійної діяльності,

включаючи психологічні процеси, що лежать в основі творчого пошуку, аналітичної роботи та педагогічної ініціативи.

Фактори, що визначають зміст і спрямованість цього блоку, окреслюють провідну мету запропонованої моделі – забезпечення підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища. Мета відображає очікуваний результат: досягнення майбутнім управлінцем закладу освіти належного рівня професійної готовності на основі використання сучасних інформаційних технологій і здатності ефективно функціонувати на ринку праці. У мотиваційно-цільовому блоці органічно поєднуються мета й завдання підготовки, що визначають загальну логіку й спрямованість професійного становлення.

Операційно-діяльнісний блок. Реалізація процесу професійної підготовки відбувається через освітні компоненти, зміст яких визначається державними стандартами й відповідною навчально-методичною документацією (навчальні та робочі плани, програми тощо). Під час опрацювання цих документів було здійснено аналіз змісту та завдань освітніх компонентів у межах усіх циклів підготовки.

Цей блок виступає однією з центральних складових дидактичного процесу та може бути охарактеризований як процесуально-методичний. Його основу становлять методи, форми й засоби навчання, що забезпечують формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти. Саме тут відбувається практична реалізація змісту освітньої програми, опанування знань і формування вмінь, необхідних для професійної діяльності в інформаційно-освітньому середовищі.

Рефлексивно-оціночний блок. Цей блок моделі спрямований на визначення ступеня досягнення окресленої мети – підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти, здатного ефективно діяти в умовах цифровізованого інформаційно-освітнього простору. Основою цього блоку є діагностування розвитку компонентів готовності, що дозволяє встановити

рівень сформованості професійних якостей, навичок і компетентностей, а також визначити необхідність корекційних заходів.

Рефлексивно-оціночний блок забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для уточнення завдань, удосконалення змісту освітніх компонентів і внесення коректив до методичного забезпечення підготовки. Він дає можливість не лише оцінити якість професійного становлення, а й підвищити його результативність завдяки своєчасній діагностиці й аналітичному супроводу.

На основі комплексного аналізу трьох структурних блоків запропонованої педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища визначено критерії та показники компонентів конкурентоспроможності майбутніх фахівців менеджменту освіти. Зведений критеріальний склад компонентів конкурентоспроможності відображено в *табл. 3.1* [33], що дозволяє представити структуру конкурентоспроможності в системному й аналітичному вимірі та слугує підґрунтям для подальшої ефективної реалізації моделі.

Таблиця 3.2.

Показники критеріїв конкурентоспроможності майбутнього менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища

Критерії	Показники
Пізнавально-операційний	– структуровані інтегровані знання з освітніх компонентів професійної підготовки; – системне розуміння сутності та змісту менеджменту освіти; – вміння та навички ефективного виконання завдань менеджменту за допомогою технічних засобів навчання
Особистісно-мотиваційний	- наявність структури мотивів до професійної діяльності; - наявність життєвих принципів, структури цінностей; - загальний рівень інтелекту, ерудиції; - інноваційність мислення; - відповідальність за свої дії; - прагнення до освоєння нових технологій і методів управління; - здатність до розумного ризику; - стресостійкість.
Соціально-	– розуміння власної ролі в розвитку сучасного суспільства;

комунікативний	– використання технік налагодження комунікаційних зв'язків; – використання інформаційних технологій для отримання і передачі інформації; – наявність лідерських якостей.
Емоційно-вольовий	– активна життєва позиція; – самоаналіз і самокритика, транслювання власних переваг і досягнень; – самодисципліна та самоконтроль.

Наведена модель підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища була сформована на основі компонентного аналізу, відповідно до якого її структура включає три взаємопов'язані блоки: мотиваційно-цільовий, операційно-діяльнісний та рефлексивно-оціночний. Узагальнена характеристика кожного з цих блоків дала змогу чітко окреслити їх окреме функціональне призначення та визначити логіку взаємодії. Представлену модель підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища, завдяки проведеному структурному аналізу, ми трактуємо як цілісну систему, що входить до складу іншої, ширшої системи більш високого порядку – процесу професійної підготовки конкурентоспроможних фахівців з менеджменту освіти (див. рис. 3.2.).

У ході дослідження було доведено, що для результативної реалізації запропонованої педагогічної моделі необхідне дотримання низки умов, які становлять основу її успішності.

1. Організаційно-педагогічна умова. Вона передбачає спрямування змісту навчальних програм професійно орієнтованих освітніх компонентів на активне використання інформаційних технологій; системне впровадження в практику закладів вищої освіти інформаційно-управлінського освітнього середовища; цілеспрямоване застосування цифрових технологій у навчальному процесі. Такий підхід створює передумови для інтеграції цифрових інструментів у професійну підготовку й забезпечує відповідність освітнього процесу сучасним вимогам ринку праці та цифрової економіки.

2. Психолого-педагогічна умова. Її зміст полягає у формуванні в майбутніх менеджерів освіти усвідомлення значущості, можливостей і перспектив застосування інформаційних технологій для вибудовування власного конкурентоспроможного професійного іміджу. Йдеться не лише про засвоєння цифрових інструментів як технічної складової діяльності, а й про формування внутрішньої готовності використовувати ці інструменти як ресурс професійного зростання й розвитку управлінської культури.

Реалізація педагогічної моделі органічно передбачає використання методів розвитку компетенцій, що є ключовою вимогою компетентнісного підходу. Впровадження компетентнісної парадигми в освітній процес зумовлює зміну структури навчальних результатів, які тепер визначаються не лише як обсяг знань, а як інтегровані компетентності, що поєднують знаннєвий, діяльнісний і поведінковий компоненти. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в ґрунтовному вивченні та ефективному застосуванні методів, спрямованих на розвиток різних груп компетенцій.

Педагогічна практика демонструє широкий спектр методів, що забезпечують розвиток компетентностей здобувачів освіти та охоплюють як теоретичні, так і практико-орієнтовані підходи. Науковицею С. А. Калашніковою узагальнено уявлення про ефективність різних методів формування компетенцій, які подано у *табл. 3.2.* [29, с. 290]. Ці дані дозволяють зіставити педагогічні можливості методів та обґрунтувати їх вибір у відповідності до завдань кожного із блоків моделі.

Таким чином, запропонована модель постає як концептуально і структурно виважена, науково обґрунтована система професійної підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти, успішна реалізація якої залежить від дотримання визначених організаційно-педагогічних і психолого-педагогічних умов та від цілеспрямованого застосування методів розвитку компетентностей відповідно до логіки компетентнісного підходу.

Таблиця 3.2.

Методи розвитку компетенцій

Назва методу	Компетенції		
	Знання	Вміння	Поведінка
Лекції	+++	+	+
Читання	+++	+	+
Відеовиступи	+++	+	+
Відеоситуації	++	++	+
Аналіз ситуації	++	+++	++
Рольові ігри	+	+++	++
Моделювання	+	+++	++
Групове навчання	+++	+++	++
Діяльнісне навчання	++	++	+++
Дистанційне навчання	+++	++	++
Наставництво	+++	++	+++
Коучинг	+++	+++	+++

У контексті магістерського дослідження, присвяченого професійній підготовці конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища, особливу увагу зосереджено на дистанційних методах (технологіях) розвитку саме **поведінкових компетенцій**. Такий вибір є цілком виправданим, оскільки:

- за умов упровадження компетентнісного підходу саме поведінкові компетенції визначають здатність майбутнього професіонала ефективно та результативно застосовувати набуті знання й уміння в реальних управлінських ситуаціях;
- ключовими методами навчання в інформаційно-освітньому середовищі стають дистанційні технології, які лише формують свою повноцінну нішу у вітчизняному освітньому процесі та потребують наукового обґрунтування їх ефективності.

Використання сучасних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних (цифрових, дистанційних), розширює можливості організації професійної освіти та забезпечує нові шляхи її розвитку. Освітня практика демонструє широкий спектр ІКТ-засобів – електронну пошту, вебсторінки, групи новин, списки розсилки, форуми, чати, дошки оголошень, аудіо- й відеоконференції тощо. Усі вони можуть бути використані для реалізації програм професійного розвитку. За функціональним спрямуванням такі засоби класифікують як тренувальні (тренажери), діагностичні, імітаційні, моделюючі, демонстраційні, інформаційно-пошукові, навчально-ігрові тощо [7, с. 198].

Комунікація в інформаційно-освітньому середовищі здійснюється у двох режимах:

- **синхронному**, що забезпечує взаємодію в реальному часі;
- **асинхронному**, коли учасники освітнього процесу залучаються у взаємодію в різні часові проміжки.

Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у професійну підготовку конкурентоспроможних менеджерів освіти сприяє досягненню низки важливих результатів. Зокрема, вона забезпечує розширення доступу та індивідуального вибору освітніх ресурсів, підвищує якість і ефективність навчання, створює умови для комунікації та обміну досвідом між учасниками освітнього процесу.

Доступ до інформаційних ресурсів. Сучасні ІКТ формують цілісне інформаційне середовище освітнього процесу, наприклад електронні бібліотеки чи інтерактивні бази даних. До таких ресурсів належать електронні інтерактивні посібники, адаптивні тести, мультимедійні кейси, відеоінтерв'ю, бази даних із можливістю їх гнучкого оперування. Подібні засоби суттєво активізують навчальну діяльність, розширюють можливості самоосвіти й сприяють формуванню інформаційної культури майбутнього управлінця.

Комп'ютерні ігри та імітації. Цей інструментарій базується на моделюванні реальних робочих ситуацій, зокрема «дня керівника», коли

учасник мусить приймати рішення в умовах обмеженого часу та інформаційної невизначеності. Такі засоби часто підтримуються мультимедійними елементами, містять рольові ігри, вправи на розвиток стратегічного мислення. Основними навчальними результатами є формування системного бачення професійної діяльності та здатності діяти на основі комплексного аналізу ситуації.

Професійні та соціальні мережі/спільноти. Професійні цифрові спільноти дедалі активніше використовуються як інструмент формування конкурентоспроможності майбутнього менеджера освіти. Доступ до мереж передбачає можливість створення й підтримки персонального профілю, синхронної та асинхронної комунікації, участі у вебінарах, тренінгах, форумах, дистанційних курсах. Головна їхня цінність полягає у наявності розгалуженої спільноти однодумців, у якій здійснюється обмін досвідом, підтримка професійних інтересів і формування сучасної управлінської культури.

Дистанційна освіта. Комплексне використання ІКТ на всіх перелічених рівнях реалізується у формі дистанційного (електронного) навчання. Визначення «дистанційного навчання» трактується як «використання нових технологій мультимедіа та Інтернет для підвищення якості навчання за рахунок поліпшення доступу до ресурсів і сервісів, а також віддаленого обміну знаннями та спільної діяльності» [2, с. 203]. До ключових переваг дистанційної форми належать:

- можливість здійснювати навчання без відриву від професійної діяльності, що забезпечує гнучкість щодо часу та траєкторії навчання;
- оперативне оновлення змісту навчальних матеріалів;
- розширення комунікативних можливостей та взаємодія з колегами;
- доступ до різномірних інформаційних джерел (аудіо-, відеоматеріалів, електронних баз даних, інтерактивних ресурсів);
- адаптація процесу навчання до індивідуальних потреб та особливостей

здобувача освіти, включаючи можливість оперативної самооцінки власного професійного рівня.

Організація електронного навчання передбачає застосування спеціальних програмних платформ, які забезпечують повний спектр організаційної, інформаційної й методичної підтримки освітнього процесу [29, с. 290]. Такі програмні комплекси містять інструменти для управління навчальними матеріалами, контролю результатів, комунікації, проведення оцінювання, забезпечення адаптивності навчального контенту та формування індивідуальних освітніх траєкторій.

Отже, представлений та проаналізований спектр методів засвідчує їх спрямованість на розвиток поведінкових компетенцій у процесі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища. Саме ці технології забезпечують формування здатності діяти, приймати рішення, взаємодіяти та комунікувати — тобто тих характеристик, які визначають конкурентоспроможність сучасного управлінця в освітній сфері.

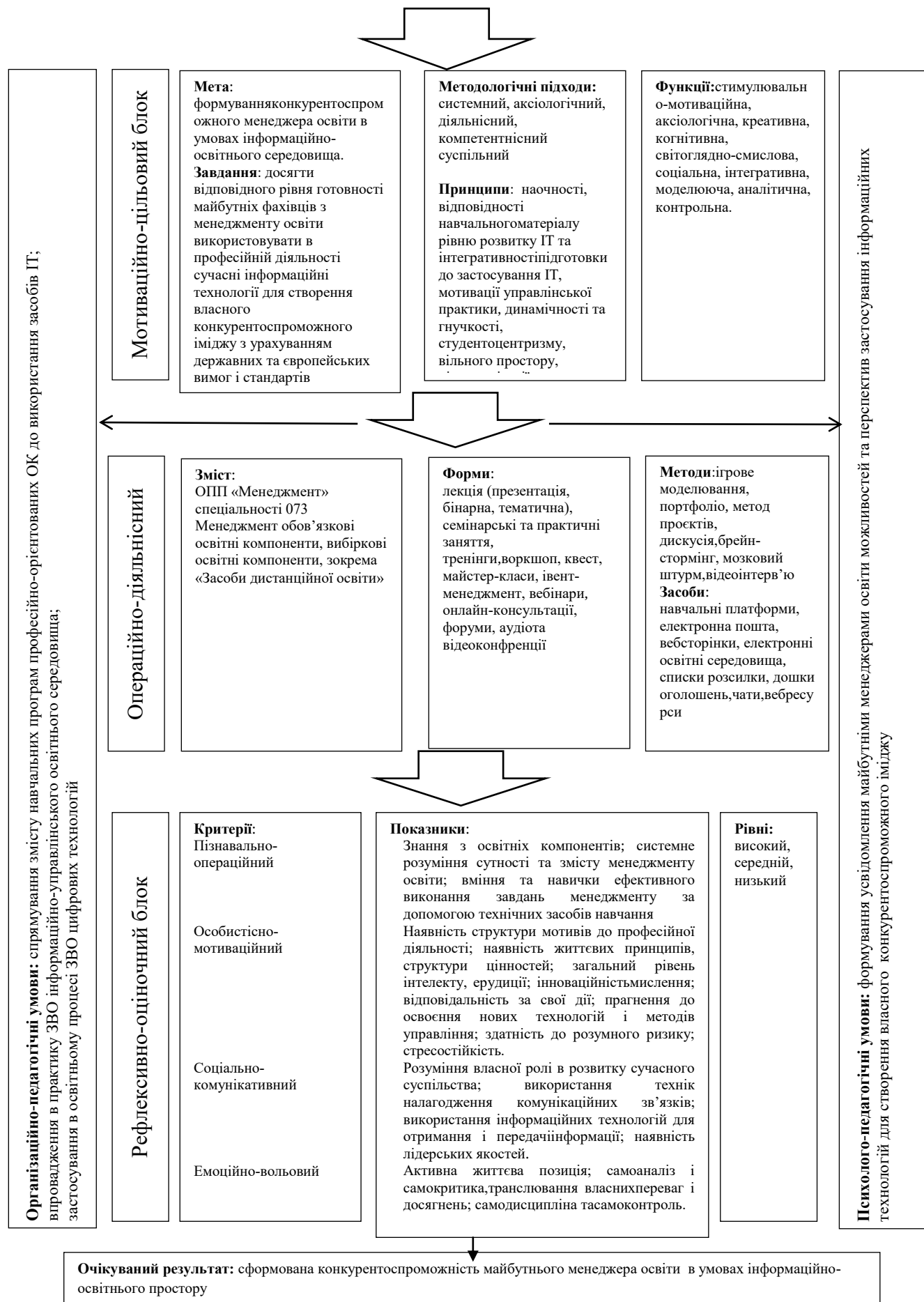


Рис. 3.2. Модель підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища

3.2. Програма формування конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища в КЗ «ХГПА» ХОР

У межах магістерського дослідження, спрямованого на вивчення особливостей професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища, акцентовано увагу на дистанційних методах (технологіях), що забезпечують розвиток насамперед поведінкових компетенцій. Така пріоритизація цілком обґрунтована, оскільки, по-перше, за умов реалізації компетентнісного підходу саме поведінкові компетенції стають визначальним чинником здатності майбутнього фахівця ефективно застосовувати засвоєні знання й уміння в практичних управлінських ситуаціях; по-друге, домінуючими засобами навчання в інформаційно-освітньому середовищі нині виступають дистанційні технології, які лише формують власний потенціал у вітчизняній освітній системі та потребують наукового підтвердження результативності.

Залучення новітніх технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних (цифрових, дистанційних), суттєво розширює можливості організації професійної освіти та визначає нові вектори її розвитку. Сучасна педагогічна практика демонструє широкий спектр ІКТ-інструментів: електронну пошту, вебресурси, групи новин, розсилки, форуми, чати, дошки оголошень, аудіо- та відеоконференції тощо. Ці засоби активно інтегруються у програми професійного розвитку й, відповідно до функціонального призначення, можуть виступати тренувальними (тренажери), діагностичними, імітаційними, моделюючими, демонстраційними, інформаційно-пошуковими, навчально-ігровими й іншими видами ресурсів [7, с. 198].

Комунікативна взаємодія в інформаційно-освітньому середовищі здійснюється у двох базових режимах:

- **синхронному**, що забезпечує можливість реальної, одночасної участі всіх суб'єктів освітнього процесу;
- **асинхронному**, коли комунікація розподілена у часі та дозволяє кожному учаснику долучатися до взаємодії відповідно до власного темпу роботи.

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у процес професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти дає змогу досягти низки значущих результатів. Передусім ІКТ сприяють розширенню доступу до освітніх ресурсів і вибору індивідуальної траєкторії навчання, підвищують якість і продуктивність освітнього процесу, а також забезпечують умови для комунікації, взаємодії та обміну досвідом між учасниками навчання.

Доступ до інформаційних ресурсів. Розвинені ІКТ дозволяють формувати цілісне інформаційне середовище освітнього процесу, включно з електронними бібліотеками, інтерактивними базами даних, цифровими навчальними матеріалами. До найбільш ефективних ресурсів можна віднести електронні інтерактивні посібники, адаптивні системи тестування, мультимедійні кейси, відеоінтерв'ю, бази даних зі зручними можливостями операційної взаємодії. Використання таких ресурсів активізує пізнавальну діяльність, полегшує процес самоосвіти та сприяє становленню інформаційної культури майбутнього керівника закладу освіти.

Комп'ютерні ігри та імітації. Зазначені засоби ґрунтуються на комплексному моделюванні професійних ситуацій, наприклад імітації «робочого дня управлінця», що передбачає необхідність прийняття рішень в умовах обмеженого часу та інформаційної невизначеності. Інтерактивні мультимедійні елементи, рольові ігри, стратегічні вправи структурують професійний досвід майбутнього менеджера, формуючи системне мислення, вміння діяти в складних обставинах та аналізувати ситуацію в її багатовимірності.

Професійні та соціальні мережі/спільноти. Ці мережі набувають значення ефективного інструменту підтримки професійного розвитку та конкурентоспроможності менеджерів освіти. Доступ до професійної мережі відкриває можливості для створення персонального цифрового профілю, участі в синхронних та асинхронних видах комунікації, долучення до вебінарів, конференцій, тренінгів і дистанційних курсів. Ключовою цінністю таких спільнот є сформована професійна мережа однодумців, яка сприяє обміну ідеями, взаємній підтримці й розбудові сучасної управлінської культури.

Дистанційна освіта. Узагальнене застосування ІКТ представлено в моделі дистанційного (електронного) навчання. Дистанційне навчання визначається як «використання нових технологій мультимедіа та Інтернет для підвищення якості навчання за рахунок поліпшення доступу до ресурсів і сервісів, а також віддаленого обміну знаннями та спільної діяльності» [2, с. 203]. До його основних переваг належать:

- можливість поєднувати професійну діяльність та освіту, що забезпечує гнучкість часу, темпу та індивідуальної траєкторії навчання;
- оперативне оновлення змісту навчальних матеріалів відповідно до змін у галузі;
- розширені можливості комунікації та взаємодії з іншими учасниками освітнього процесу;
- доступ до різнопланових інформаційних джерел, зокрема мультимедійних, текстових, відео- та аудіоресурсів, а також інтерактивних баз даних;
- здатність адаптації навчального процесу до індивідуальних потреб здобувача освіти, включно з механізмами самостійного оцінювання власного рівня професійної підготовки.

Організація дистанційного навчання передбачає застосування спеціальних програмних комплексів, які забезпечують цілісний супровід освітнього процесу — від управління навчальними матеріалами до контролю результатів навчання, комунікативної взаємодії, оцінювання та налаштування

індивідуальної освітньої траєкторії [29, с. 290]. Завдяки використанню таких платформ стає можливим вибудовування адаптивного контенту, що відповідає потребам конкретного здобувача, а також реалізація навчальних стратегій, орієнтованих на розвиток професійної суб'єктності.

Таким чином, розглянутий спектр методів і технологій засвідчує їхню безпосередню орієнтованість на формування поведінкових компетенцій у процесі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища. Саме такі технології забезпечують можливість оволодіння здатністю діяти, приймати рішення, комунікувати, організовувати взаємодію та здійснювати професійне управління, що й визначає конкурентні переваги сучасного управлінця освітньої сфери.

Висновки до розділу 3

У межах магістерського дослідження, орієнтованого на системний аналіз особливостей професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах функціонування інформаційно-освітнього середовища, було цілеспрямовано виокремлено дистанційні методи (технології), що сприяють розвитку насамперед поведінкових компетенцій майбутніх фахівців. Такий акцент є обґрунтованим із декількох причин. Передусім, у логіці компетентнісного підходу саме поведінкові компетенції виступають базовим показником здатності управлінця ефективно застосовувати набуті знання та вміння в конкретних професійних ситуаціях. Крім того, у сучасному інформаційно-освітньому середовищі саме дистанційні форми організації

навчання поступово трансформуються на ключові інструменти підготовки менеджерів освіти, хоча у вітчизняній практиці вони ще перебувають на стадії активного становлення та потребують ґрунтовного наукового підтвердження результативності.

Залучення сучасних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних засобів (цифрових і дистанційних), суттєво розширює спектр можливостей професійної підготовки та відкриває нові траєкторії її розвитку. Педагогічна практика засвідчує широке застосування різних ІКТ-інструментів: електронної пошти, вебресурсів, новинних груп, систем розсилок, чатів, форумів, інтерактивних дошок оголошень, аудіо- та відеоконференцій. Ці засоби використовуються для створення професійних програм розвитку та, відповідно до їх функціонального призначення, класифікуються як тренувальні (тренажери), діагностичні, імітаційні, моделюючі, демонстраційні, інформаційно-пошукові, навчально-ігрові та інші [7, с. 198].

У межах інформаційно-освітнього середовища комунікація між учасниками освітнього процесу здійснюється у двох основних режимах:

- **синхронному**, який забезпечує взаємодію в реальному часі й передбачає одночасне включення всіх суб'єктів навчання;
- **асинхронному**, коли комунікативна активність рознесена в часі, а учасники долучаються до взаємодії відповідно до власного ритму й можливостей.

Інтеграція ІКТ у процес професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти робить можливим досягнення низки стратегічно важливих результатів. Передусім зазначені технології розширюють доступ до інформаційних ресурсів, забезпечують можливість вибудовувати індивідуальні освітні траєкторії, сприяють підвищенню якості навчання та інтенсифікації освітньої діяльності. Водночас вони створюють умови для ефективної взаємодії, формування професійної комунікації, обміну досвідом та колаборації між усіма учасниками освітнього процесу.

Доступ до інформаційних ресурсів. Розвинені ІКТ дають змогу організувати цілісне інформаційне середовище освітнього процесу, що включає електронні бібліотеки, інтерактивні бази даних і цифрові навчальні матеріали. До таких ресурсів належать електронні інтерактивні посібники, адаптивні тести, мультимедійні кейси, відеоінтерв'ю та електронні бази даних, які надають широкі можливості для оперативної обробки інформації. Використання зазначених інструментів істотно активізує пізнавальну діяльність, сприяє розвитку самоосвіти та формує інформаційну культуру майбутнього управлінця.

Комп'ютерні ігри та імітації. Ця група засобів базується на моделюванні професійних управлінських ситуацій, наприклад сценаріїв типу «один день із діяльності керівника». Застосування мультимедійних елементів, рольових і стратегічних ігор забезпечує створення умов, максимально наближених до реальних професійних викликів. Основними навчальними результатами цього напрямку є розвиток системного мислення, уміння діяти в умовах невизначеності, аналізувати ситуації та приймати управлінські рішення.

Професійні та соціальні мережі/спільноти. Ці платформи відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності майбутніх менеджерів освіти. Завдяки можливості створення персональних профілів, участі у синхронних та асинхронних видах комунікації, долученні до вебінарів, тренінгів і форумах, здобувачі освіти отримують доступ до професійного середовища однодумців. Перевагою таких спільнот є підтримка колективного досвіду, комунікації та професійної взаємодії, що сприяє становленню сучасної управлінської культури.

Дистанційна освіта. Найбільш комплексним рівнем застосування ІКТ є система дистанційного (електронного) навчання. У наукових джерелах дистанційне навчання визначається як «використання нових технологій мультимедіа та Інтернет для підвищення якості навчання за рахунок поліпшення доступу до ресурсів і сервісів, а також віддаленого обміну

знаннями та спільної діяльності» [2, с. 203]. Серед основних переваг цієї форми виокремлюють:

- можливість навчатися без відриву від професійної діяльності, що забезпечує гнучкість у плануванні часу та темпу;
- оперативне оновлення навчального контенту відповідно до змін у сфері освіти;
- розширення комунікативних можливостей і взаємодії з іншими учасниками;
- доступ до різноманітних джерел (аудіо-, відеоресурсів, текстових матеріалів, інтерактивних баз даних);
- адаптивність навчання до індивідуальних потреб здобувача, включно з можливістю самооцінювання власного професійного рівня.

Організація дистанційного навчання ґрунтується на застосуванні спеціалізованих програмних комплексів, які забезпечують структурований супровід освітнього процесу: управління навчальними матеріалами, комунікацію, моніторинг результатів, оцінювання, забезпечення індивідуалізації навчання [29, с. 290]. Аналіз таких систем засвідчує, що їх використання сприяє побудові адаптивного навчального середовища, де зміст і форма взаємодії відповідають потребам конкретного здобувача, а також дає змогу реалізовувати освітні стратегії, зорієнтовані на розвиток професійної компетентності та суб'єктності.

З огляду на зазначене, можна стверджувати, що представлений спектр методів і технологій має чітко виражену орієнтацію на розвиток поведінкових компетенцій майбутніх менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища. Саме ці технології забезпечують становлення здатності діяти в складних умовах, приймати ефективні рішення, налагоджувати професійну комунікацію, організовувати взаємодію та здійснювати управлінську діяльність, що у підсумку визначає конкурентні переваги сучасного освітнього управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання прикладної проблеми, пов'язаної з формуванням конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти в умовах функціонування інформаційно-освітнього середовища академічного простору. Розв'язання окресленої проблеми забезпечено шляхом теоретичного обґрунтування та розроблення педагогічної моделі формування конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти в зазначених умовах, яка орієнтована на створення у закладах вищої освіти сприятливих організаційно-педагогічних і технологічних передумов для розвитку особистісних якостей сучасних управлінців, а також для цілеспрямованого формування в процесі професійної підготовки їхньої інформаційної компетентності.

Узагальнення отриманих результатів надало можливість сформулювати такі висновки.

1. Конкурентоспроможність менеджера освіти у дослідженні розглядається як багаторівневе інтегральне особистісне утворення, що характеризується сукупністю ціннісних орієнтацій, особистісно та професійно значущих якостей, системою базових знань, умінь і навичок. Саме така інтегрованість забезпечує здатність фахівця швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, виявляти готовність результативно здійснювати управлінську діяльність відповідно до високих професійних стандартів, а також генерувати нові, оригінальні ідеї, переконливо аргументувати їх значущість для соціального, професійного та особистісного розвитку і створювати реальні умови для їх успішного впровадження.

Конкурентоспроможність менеджера освіти водночас інтерпретується як складне, структуровано організоване особистісне утворення, провідними компонентами якого є мотиваційно-цільовий, операційно-діяльнісний та

рефлексивно-оціночний. Сутнісна характеристика кожного зі структурних компонентів конкурентоспроможності дозволяє конкретизувати зміст їх взаємозв'язку, а також визначити, яку саме роль відіграє кожен із них в організації та реалізації управлінської діяльності освітнього менеджера.

У дослідженні розкрито управлінську компетентність сучасного менеджера освіти як систематизований, цілеспрямований і безперервний процес, спрямований на формування у здобувача освіти комплексу компетентностей і компетенцій, що постійно вдосконалюються в контексті саморозвитку. Такий процес покликаний забезпечити ефективне функціонування майбутнього фахівця в освітньому просторі та передбачає формування керівника нового типу, здатного діяти в умовах інформаційно насиченого, цифровізованого суспільства.

2. Підсумовуючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що управлінська професійна компетентність сучасного менеджера освіти характеризується з позицій кількох взаємодоповнювальних наукових підходів – діяльнісного, професійного, інформаційного, соціокультурного, комунікативного та психологічного. Жоден із зазначених підходів окремо не забезпечує вичерпного наукового аналізу феномену управлінської професійної компетентності, тому вони розглядаються як такі, що перебувають у взаємодії, взаємно доповнюють один одного й утворюють цілісне аналітичне поле.

Аналіз психологічних і педагогічних джерел дав змогу виокремити низку ключових аспектів професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти. До таких аспектів віднесено: професійну компетентність управлінців освітньої галузі; особливості управління освітніми системами та забезпечення якості освіти; специфіку підготовки управлінців у сфері освіти за кордоном; історико-педагогічні аспекти становлення системи професійної підготовки менеджерів освіти.

3. У ході дослідження визначено головні проблеми професійної підготовки сучасного конкурентоспроможного менеджера освіти, до яких належать:

- методологія освіти, що має ґрунтуватися на принципах урахування вікових особливостей здобувачів освіти, їхнього практичного досвіду, а також специфіки професійної підготовки, спрямованої на управлінську діяльність;
- методика та технологія освіти, які посідають провідне місце серед чинників, що впливають на результативність підготовки менеджерів, зокрема у контексті впровадження інноваційних і цифрових освітніх технологій;
- роль викладацького корпусу, який виступає провідною ланкою у процесі формування професійної і конкурентоспроможної особистості менеджера освіти, задає професійні орієнтири та ціннісні стандарти;
- залежність якості освіти менеджера не лише від змісту освітнього процесу, а й від особливостей організаційного та культурного середовища, у якому здійснюється підготовка, тобто від освітньої, організаційної та ціннісної культури закладу;
- необхідність спрямування виховних процесів на розвиток самостійності, творчості, відповідальності та лідерських якостей майбутніх управлінців як базових характеристик конкурентоспроможного фахівця.

4. Проаналізовано стан підготовки магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». У межах цього аналізу обґрунтовано необхідність широкомасштабного впровадження цифрових технологій у систему освіти в цілому, що зумовлює потребу цілеспрямованого формування цифрової компетентності управлінської ланки економіки. Наголошено, що процес діджиталізації повинен здійснюватися поетапно, а саме: через підготовчий, мотиваційно-спонукальний, діяльнісний та діагностично-коригувальний етапи реалізації цифрових технологій побудови інформаційно-освітнього середовища професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Підкреслено, що одним із провідних завдань модернізації вищої освіти України є створення таких умов навчання, які б забезпечували його високу якість. Саме впровадження в освітній процес інформаційно-освітнього середовища розглядається як дієвий механізм формування цифрової компетентності майбутніх освітніх менеджерів, що, своєю чергою, дає змогу цим фахівцям успішно конкурувати на міжнародному ринку праці та ефективно функціонувати у цифровій економіці.

5. У другому розділі кваліфікаційної роботи охарактеризовано поняття «профіль освітньої програми» та визначено предметну область (галузь знань), до якої належить відповідна освітня програма, її рівень (перший, другий, третій цикли), а також специфічні риси, що відрізняють її від інших подібних програм.

У межах магістерського дослідження здійснено аналіз навчального плану та робочих навчальних програм зі спеціальності 073 «Менеджмент» Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради. Підготовка менеджерів освіти в цьому закладі здійснюється відповідно до стандарту вищої освіти, освітньо-кваліфікаційної характеристики (ОКХ), освітньо-професійної програми (ОПП) та затвердженого навчального плану спеціальності, що визначає структуру, зміст і логіку професійної підготовки.

Проведений аналіз дав підстави констатувати, що чинна професійна програма підготовки менеджерів освіти лише частково висвітлює зміст поняття «конкурентоспроможність закладів освіти на ринку праці» та недостатньо акцентує увагу на важливості сформованості цифрової компетентності менеджера освіти. Саме це актуалізує потребу в розробленні та науковому обґрунтуванні педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради.

6. У роботі проаналізовано педагогічну модель підготовки конкурентоспроможних магістрів – освітніх менеджерів – в умовах інформаційно-освітнього середовища. Педагогічну модель професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища на прикладі Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради розглянуто як структуровану систему, що складається з кількох взаємопов'язаних блоків.

1. **Мотиваційно-ціловий блок.** Фактори, що входять до цього блоку, визначають загальну мету моделі – підготовку конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища. Сформульована мета окреслює очікуваний результат – досягнення належного рівня готовності майбутнього управлінця закладу освіти, здатного, спираючись на сучасні інформаційні технології, посідати конкурентні позиції на ринку праці. Мета і завдання підготовки інтегровано в межах мотиваційно-цілового блоку моделі, що підкреслює провідну роль мотивації, ціннісних орієнтацій та цілепокладання у процесі професійного становлення.

2. **Операційно-діяльнісний блок.** Процес підготовки в цьому блоці реалізується через систему освітніх компонентів, зміст яких відображений у державних стандартах та навчально-методичній документації (навчальних і робочих планах, програмах). Операційно-діяльнісний блок є однією з ключових складових дидактичного процесу, його можна охарактеризувати як процесуальний і методичний. Основними елементами цього блоку є методи, форми й засоби навчання, які забезпечують засвоєння змісту освіти, формування професійних умінь та навичок, а також розвиток компетентностей, необхідних для успішної управлінської діяльності.

3. **Рефлексивно-оціночний блок.** Даний блок покликаний забезпечити перевірку ступеня досягнення мети підготовки конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища. Він ґрунтується на діагностиці розвитку структурних компонентів

готовності, дозволяє виявити рівень сформованості компетентностей, виявити прогалини та здійснити корекцію освітнього процесу відповідно до отриманих результатів.

На основі аналізу зазначених блоків педагогічної моделі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища визначено критеріальний склад компонентів конкурентоспроможності майбутніх фахівців у галузі менеджменту освіти. Виокремлено такі критерії:

- **пізнавально-операційний критерій**, який охоплює структуровані інтегровані знання з освітніх компонентів професійної підготовки; системне розуміння сутності та змісту менеджменту освіти; сформовані вміння та навички ефективного виконання завдань менеджменту з використанням технічних засобів навчання;

- **особистісно-мотиваційний критерій**, що включає наявність сформованої структури мотивів до професійної діяльності; усталених життєвих принципів і цінностей; загальний рівень інтелектуального розвитку й ерудиції; інноваційність мислення; відповідальність за власні дії; прагнення до опанування нових технологій і методів управління; здатність до виваженого ризику; стресостійкість;

- **соціально-комунікативний критерій**, який передбачає усвідомлення власної ролі в розвитку сучасного суспільства; використання ефективних технік налагодження комунікаційних зв'язків; застосування інформаційних технологій для отримання й передавання інформації; наявність і розвиток лідерських якостей;

- **емоційно-вольовий критерій**, що характеризується активною життєвою позицією; здатністю до самоаналізу й самокритики; умінням репрезентувати власні переваги й досягнення; сформованістю самодисципліни та самоконтролю.

У контексті магістерського дослідження професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів освіти в умовах інформаційно-освітнього середовища особливу увагу було приділено дистанційним методам (технологіям), орієнтованим на розвиток поведінкових компетенцій. Такий вибір обґрунтований тим, що, по-перше, в умовах запровадження компетентнісного підходу саме поведінкові компетенції виступають визначальним чинником ефективного застосування набутих знань і вмінь; по-друге, домінуючими методами навчання в інформаційно-освітньому середовищі при підготовці сучасних конкурентоспроможних менеджерів освіти стають дистанційні освітні технології, які лише набувають поширення у вітчизняній педагогічній практиці й потребують подальшого наукового осмислення.

Запровадження сучасних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних (цифрових, дистанційних), істотно розширює можливості організації професійної освіти та сприяє її поступальному розвитку. Сучасна практика демонструє широкий спектр засобів, розроблених на основі ІКТ, – електронної пошти, вебсторінок, груп новин, списків розсилки, інтерактивних дощок оголошень, чатів, форумів, аудіо- та відеоконференцій тощо, що використовуються для реалізації програм професійного розвитку. Зазначені інструменти поділяють на тренувальні (тренажери), діагностичні, імітаційні, моделюючі, демонстраційні, інформаційно-пошукові, навчально-ігрові тощо.

У процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в інформаційно-освітньому середовищі професорсько-викладацький склад освітньо-професійної програми «Менеджмент» має цілеспрямовано обирати найбільш сучасні, інтерактивні й дистанційні освітні технології, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможності менеджерів у сфері освіти.

Процес професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти в інформаційно-освітньому середовищі може ґрунтуватися на організаційно-

методичній моделі навчання на базі одного закладу, що виступає як цілісна система підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти в умовах змішаної форми навчання: як у форматі очного (on campus), так і дистанційного (off campus) навчання з використанням новітніх інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні телекомунікації.

Ключовою вимогою до реалізації цифрових трансформацій освітнього середовища закладів вищої освіти визначено персоналізацію навчання, яка має ґрунтуватися на високому рівні професійної майстерності викладача та інтерактивності освітнього процесу.

Фундаментом організації професійної підготовки управлінців у дослідженні визначено інформаційно-освітнє середовище академічного простору як базову умову формування конкурентоспроможного майбутнього менеджера освіти. Саме в цьому середовищі послідовно формується інформаційна компетентність управлінця – як сучасного керівника діджіталізованого суспільства, спроможного ефективно діяти в умовах глобальної цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абабілова Н. М. До питання про компонентно-структурні особливості конкурентоздатності майбутніх перекладачів. URL : https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/7_2009/2.pdf.pdf (дата звернення: 22.07.2022).
2. Андрущенко В. П., Бех І. Д., Волощук І. С. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Пед. думка, 2009. 256 с.
3. Ануфрієва О. Л. Конкурентоспроможний випускник – основа конкурентного розвитку країни. *Scientific Journal Virtus*. 2018. С.158–162. URL : <http://surl.li/dllxm> (дата звернення: 22.07.2022).
4. Бабин І. І. Формування системи забезпечення якості вищої освіти. Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті Болонського процесу / Болонський процес: зближення, а не уніфікація (документи і матеріали 2003-2004 рр.) / за ред. В. Г. Кременя. Тернопіль : Вид-во ТДПУ ім. В. Гнатюка, 2004. С. 109-117.
5. Берека В. Є. Теоретичні і методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти : дис. ... док.пед.н.: спец. 13.00.04. Київ, 2008. 450 с.
6. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2012. 256 с.
7. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти. Київ : Атіка, 2009. 684 с.
8. Биков В. Ю. Інформатизація загальноосвітньої і професійно-технічної школи України: концептуальні засади і пріоритетні напрями. *Професійна освіта: педагогіка і психологія: україно-польський журнал*. Ченстохов : Вид-во вищої педагогічної школи у Ченстохові, 2003. Вид. IV. С.501–515.

9. Биков В. Ю. Сучасні завдання інформатизації освіти. *Інформаційні технології засоби навчання*. 2010. №1(15). URL : [http://www.ime.edu-ua.net/em.html](http://www.ime.edu.ua.net/em.html) (дата звернення: 08.09.2022).
10. Бібік Н. М., Ващенко Л. С., Локшина О. І. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С., 2004. 112 с.
11. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Київ, 2019. 240 с. URL : <https://base.kristti.com.ua/?p=7776> (дата звернення: 19.09.2022).
12. Бровко Є. О. Світова практика розвитку та використання інформаційно-комунікаційних технологій. *Світ телекомунікації та інформатизації* : зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-техн. конф. Київ : Київ, 2021. С. 17–19.
13. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. В.Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
14. Вітвицька С. С. Теоретичні і методичні засади педагогічної підготовки магістрів в умовах ступеневої освіти. *Акме досягнення науковців Житомирської науково-педагогічної школи*: монографія / за ред. О.А. Дубасенюк. Житомир, 2016. С. 302–347.
15. Г. Ф. Пономарьова Управління педагогічним ВНЗ на засадах інноваційних технологій. Виховний аспект. *Наукові підходи в управлінні навчальними закладами* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 28 квітня 2015 року). Житомир, 2015. С. 355–359.
16. Герлянд Т.М., Липська Л. В. Перспективні напрями професійної підготовки майбутніх фахівців з використанням цифрових технологій навчання. URL : <http://surl.li/djrbx> (дата звернення: 08.09.2022).
17. Головань М.С. Професійна компетентність декана факультету вищого навчального закладу. *Педагогика и психология: на рубеже веков*. URL : <https://sworld.education/simpoz4/44.pdf> (дата звернення: 19.09.2022).

18. Гончар Л. В. Теоретичні і методичні засади формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 Слов'янськ, 2021. 39 с.
19. Гороховський О. Стабільність фінансової системи України – відставання від «сусідів» на 31-62 позиції. URL : <https://inlnk.ru/xvKd82> (дата звернення: 10.07.2022).
20. Дзекун Ю. Підготовка майбутнього менеджера до успішної творчої самореалізації в середовищі ЗВО. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Випуск 21. С.62–66. URL : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/11627/1/Dzekun.pdf> (дата звернення: 10.07.2022).
21. Довідник користувача ECTS, 2015. 72с. URL : <http://surl.li/dkivu> (дата звернення: 08.09.2022).
22. Дорожня карта з інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору: Наказ Міністерства і науки України від 10.02.2021р. №167. URL : <http://surl.li/cxzkr> (дата звернення: 12.07.2022).
23. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
24. Дубасенюк О. А. Формування методологічної культури молодого дослідника у процесі його наукового становлення у сфері педагогіки. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. Житомир, 2009. XI. С.67–74.
25. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади, США: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. 13.00.04. Київ, 2010. 46с.
26. Єльнікова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія. Чернівці : Книги, 2010. XXI. 460 с.

27. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. Київ: Редакція загальнопед. газ., 2005. 128 с.
28. Захарченко В. М., Луговий В. І., Рашкевич Ю. М., Таланова Ж. В. Розроблення освітніх програм. Методичні рекомендації / за ред. В. Г. Кременя. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. С.5–6.
29. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... док.пед.н: спец. 13.00.06. Київ, 2011. 462с.
30. Кірдан О. П. Упровадження інноваційних технологій навчання у професійну підготовку майбутніх менеджерів: досвід уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. *Модернізація професійної підготовки менеджерів* : матер. Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Ніжин, 29 вересня 2021 р.). Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2021. 139 с.
31. Кірдан О. П. Професійна підготовка майбутніх економістів у контексті стандартизації вищої освіти. *Всеукраїнський науково-практичний журнал «Директор школи, ліцею, гімназії»*. Спеціальний тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. Київ: Гнозис, 2018. №6. Кн.2. Том IV (82). С.28–36.
32. Коваленко Ю. М. Теоретичні засади формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Інноваційна педагогіка. Теорія і методика професійної освіти*. 2019. Випуск 13. Т.1. С.75–78. URL : <http://surl.li/dlmgi> (дата звернення: 22.07.2022).
33. Козир І. Критерії, показники та рівні сформованості конкурентоспроможності майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності авіаційної галузі. *Актуальні питання гуманітарних наук.*, 2019. Вип 25. С.204–213 URL : http://aphn-journal.in.ua/eng/archive/25_2019/38.pdf (дата звернення: 18.10.2022).

34. Козлов Д. О. Теоретичні та методичні засади розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі магістерської підготовки : дис. ... док. пед. наук : 13.00.04. Суми, 2020. 717 с.
35. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.07.2022).
36. Концепція розвитку цифрових компетентностей: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL : <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya> (дата звернення: 19.09.2022).
37. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01. 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.09.2022).
38. Корець О. М. Професійна спрямованість навчання сучасних інформаційних технологій майбутніх бакалаврів технологічної освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Т. 67, № 5. С. 94–103.
39. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. URL : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf> (дата звернення: 10.07.2022).
40. Краус Н. М. Парадигмальні засади розвитку та управління цифровою освітою в Україні. *Управління соціально-економічними трансформаціями у сучасному місті* : матер. всеукр. наук.-практ. конфер. (м. Київ, 27 лютого 2018). Київ: КУБГ, 2018. С. 51–54.
41. Лапінський В. В., Биков В. Ю. Методологічні та методичні основи створення та використання електронних засобів навчального призначення. *Комп'ютери у школі та сім'ї*. 2012. № 2. С. 3–6.
42. Любарець В. В.
Теорія і практика професійної підготовки майбутніх менеджерів соціокультурної

діяльності в умовах інформаційно-освітнього середовища : дис. ... док. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2019. 515 с.

43. Малицька І. Д. Формування та оцінювання ІК-компетентності у школах Великої Британії: освітня реформа.

Інформаційні технології засоби навчання. 2014. Т. 43, № 5. С. 15–26.

44. Марков М. Є. Аналіз розвитку та сучасного стану ІКТ в Україні. *Вісник Східноукраїнського Національного університету. Сер. Економіка.* 2020. Вип. 2. С. 46–50.

45. Моніторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О. І. Локшиної. Київ: К. І. С., 2004. 128 с.

46. Муліна Н. І. Організація ефективного зворотного зв'язку в дистанційному навчанні іноземних мов. Гуманітарний вісник ДВНЗ Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. Київ : Гнозис, 2013. Додаток 1 до Вип. 31, т. І (43) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». С. 609–616. URL :

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43373/3/article_Mulina_kyiv_13.pdf (дата звернення: 20.10.2022).

46а. 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. URL : <http://surl.li/afdao> (дата звернення: 20.10.2022).

47. Нагаєв В. М. Впровадження інформаційно-цифрових технологій в системі публічного управління. *Міське самоврядування в Україні: теорія та практика* : зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 2020 р.). Полтава, 2020. С. 59–62.

48. Національний класифікатор ДК 003:2010 «Класифікатор професій ДК 003:2010»: Наказ Державного комітету України з питань технічного

регулювання та споживчої політики від 28.07.2010р. № 327. URL :<https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-zmini-10-do-nacionalnogo-klasifikatora-dk-0032010> (дата звернення: 12.07.2022).

49. Нежинська О. О. Тренінг розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до впровадження гендерного підходу в практику управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2014. №3. С.241–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2014_3_37 (дата звернення: 19.09.2022).

50. Новгородська Ю. Г. Теоретичні основи формування конкурентоспроможного менеджера освіти в умовах євроінтеграції. *Психолого-педагогічні науки. Наукові записки НДУ імені М. Гоголя*. 2018. № 3. С. 50–53.

51. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.

52. Педагогічна модель виховання професійної відповідальності майбутніх фахівців цивільного захисту. URL : <https://nauka.udpu.edu.ua/3-1-pedahohichna-model-vyhovannya-profesijnoji-vidpovidalnosti-majbutnih-fahivtsiv-tsyvilnoho-zahystu/> (дата звернення: 08.09.2022).

53. Петриченко Л. О. Впровадження інноваційних технологій як чинник підвищення якості підготовки майбутніх педагогічних кадрів. *Науковий журнал «Virtus»*. 2020. №40. С.106–109.

54. Положення про електронні освітні ресурси : Наказ МОНУ від 01.10.2012 № 1060. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12> (дата звернення: 08.09.2022).

55. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. №1556-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 10.07.2022).

56. Про затвердження національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011р. №1341. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п> (дата звернення: 12.07.2022).

57. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 12.07.2022).
58. Проект «Цифрова адженда України – 2020». URL : <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 19.10.2022).
59. Редька І. Інформаційні технології. *Основні якості сучасних інформаційних технологій. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 2017р.) : Запоріжжя, 2017. С. 20–25.
60. Репко І. П., Одарченко В. І., Задорожня Я. І. Конкурентоспроможність особистості: генезис та еволюція поняття. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки* , 2022. (8(346) Ч.2), С.312–320.
61. Рогова Т. В., Темченко О. В. Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Забезпечення якості освітньої діяльності у вищій школі» для здобувачів освітньо-наукового рівня «доктор філософії». Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 23 с.
62. Семенова О. В. Педагогічне моделювання: функції та складові. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*. 2015. Вип. 3. С. 299–305.
63. Сенько О. М. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному світовому розвитку. *Вісник НАУ*. URL : http://fmv.nau.edu.ua/structure/departments_ua/k_mvirs/naukova-diialnist/ (дата звернення: 10.08.2022).
64. Сисоєва С. О., Осадчий В. В. Професійне консультування молоді: можливості мережі Інтернет : Навч.-метод. посіб. Мелітополь : ВБМмд, 2005. 200 с.
65. Сороко Н. Цифрова компетентність сучасного вчителя нової української школи : зб. тез доповідей учасників всеукр. наук.-практ. семінару (Київ, 28 лютого 2018 р.). Київ: Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України, 2018. С. 56.

66. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика: монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
67. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня, рівень освіти: Магістр: Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. URL :<https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 12.07.2022).
68. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23. 02. 2022 р. № 286-р. URL :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.07.2022).
69. Сущенко А. В. Досвід підготовки менеджерів організацій в умовах магістратури. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій загальноосвітній школах*. Запоріжжя. 2015. Вип. 45 (98). С. 497–504.
70. Темченко О. В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою. Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення*. Харків : Основа, 2020. № 22-24 (646-648). С. 30–42.
71. Товканець О. С. Проблема підготовки фахівців з менеджменту освіти у сучасній психолого-педагогічній літературі. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. соціальна робота»*. 2016. ВІПУСК 1 (38). С. 293–297.
72. Томас Е. Д. Про формування мотиваційної готовності студентів до майбутньої професійної діяльності. *Психологія: Республіканський науково-методичний збірник*. Київ, 1984. Вип. 23. С. 85-93.

73. Трішнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*. 2004. №3. С. 3–9.
74. Хапілова В. П. Конкурентоздатність особистості як предмет психологічного дослідження. *Психологічний вісник* : зб наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Ніжин, 2003. Вип. 1. С. 144–148.
75. Харківська А. А. Інформаційно-цифрова компетентність сучасного вчителя – вимога сучасності. *Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні* : збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27–28 серпня 2021 року). Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2021. С. 46–49.
76. Хоменко В. В. Підготовка майбутніх менеджерів освіти у вищих навчальних закладах Франції : автореф. дис. ... канд. пед. н. 13.00.01. Донецьк, 22 _____ с.URL _____ : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/18598/1/khomenko.pdf> (дата звернення: 19.09.2022).
77. Хоружа Л. Л. Компетентнісний підхід в освіті: ретроспективний погляд на розвиток ідеї. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка* : зб. наук. пр. Київ : КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2007. С. 178–183.
78. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах : дис. ... док. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2016. 511 с.
79. Шаповал М. І. Менеджментякості. Київ: Знання, КОО, 2007. 471 с.
80. Шахова О. А. Роль інформаційних технологій у розвитку міжнародних відносин. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* : зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-техн. конф. (Тернопіль, 2018р.). Тернопіль, 2018. С. 52–54.

81. Шкваріна Т. Моделювання системи підготовки майбутніх учителів до навчання дошкільників іноземної мови. URL :https://library.udpu.edu.ua/library_files/psuh_pedagog_probl_silsk_shkolu/28/visnu_k_4.pdf (дата звернення: 18.10.2022).
82. Щербина В. Ю. Специфіка підготовки менеджерів освіти в сучасних умовах. *Підготовка управлінських кадрів в контексті нового закону України «Про освіту»* : матеріали всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Херсон, 22-23 березня 2018 р.). Херсон : ХДУ, 2018. С.165–169.

Додаток А

Профіль освітньої програми «Менеджмент»

Profile of educational program Management

1. Загальна інформація	
Повна назва закладу вищої освіти (Офіційна назва ЗВО (наукової установи), який присуджує кваліфікацію. У випадку спільних дипломів указуються всі ЗВО (назва, країна, ЗВО-координатор).	Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради Municipal establishment «Kharkiv humanitarian-pedagogical academy» of the Kharkiv regional council
Ступінь вищої освіти та назва кваліфікації мовою оригіналу (доцільно включити назву кваліфікації українською та англійською мовами)	Магістр Master
Офіційна назва освітньої програми (вказується назва освітньо-професійної програми)	Освітньо-професійна програма другого (магістерського) ступеня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня кваліфікація	магістр менеджменту
Професійна кваліфікація	-
Кваліфікація в дипломі	магістр менеджменту
Тип диплому та обсяг освітньої програми (Приклад типів – одиничний, подвійний, спільний. Обсяг указується в кредитах ЄКТС та/або в кількості років навчання)	Диплом магістра, одиничний, 90 кредитів ЄКТС; 1 рік, 4 місяці
Наявність акредитації (вказується назва організації, яка надала акредитацію даній програмі, та країна, де ця організація розташована)	Україна, акредитаційна комісія України
Цикл/рівень (вказуються цикли/рівні програм в трьох рамках кваліфікацій: FQ-EHEA, EQF-LLL і Національній рамці кваліфікацій)	Другий (магістерський) рівень: НРК України – 8 рівень; FQ-EHEA – другий цикл, EQF – LLL – 7 рівень
Передумови	Наявність ступеня бакалавра, диплом

	спеціаліста, ступеня магістра
Мова(и) викладання	Українська мова
Термін дії освітньої програми (вказується ріка кредитації чи інституційної перевірки)	Сертифікат Дата видачі Дія сертифіката до
Інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми	hgpa.kharkov.com
2. Мета освітньої програми	
Підготовка ефективних менеджерів, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або в освітньому процесі, раціонально залучати (за рахунок інноваційних проєктів) та використовувати матеріальні й фінансові ресурси установи, з урахуванням потреб регіонального ринку; проводити дослідження та впроваджувати інновації в умовах, що характеризуються невизначеністю, з урахуванням аспектів соціальної та етичної відповідальності, формувати кадрову політику закладу освіти, оптимізувати організаційну структуру закладу освіти.	
3. Характеристика освітньої програми	
Предметна область (галузь знань, спеціальність, спеціалізація (за наявності))	07 Управління та адміністрування 073 Менеджмент Об'єкт вивчення: управління організаціями та їх підрозділами. Цілі навчання: підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог. Теоретичний зміст предметної області: - парадигми, закони, закономірності, - принципи, історичні передумови розвитку менеджменту; - концепції системного,

	ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проєктного менеджменту тощо; - функції, методи, технології та управлінські рішення у менеджменті Методи, методики та технології: - загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні тощо); - методи реалізації функцій менеджменту (методи прогнозування і планування; методи проєктування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо). - методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні); - технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо). Інструментарій та обладнання: сучасне інформаційно-
--	---

	комунікаційне обладнання, інформаційні системи та програмні продукти, що застосовуються в менеджменті.
Орієнтація освітньої програми	Освітньо-професійна програма забезпечує комплексну підготовку конкурентоспроможних фахівців до управлінської діяльності та реалізується динамічним, інтегративним, інтерактивним навчанням та практичною підготовкою.
Основний фокус освітньої програми та спеціалізації	Фахова освіта в галузі управління та адміністрування. Фокус на формуванні здатності здійснювати управлінську діяльність на інноваційних засадах з метою ефективного освітнього менеджменту.
Особливості програми	Особливість програми полягає у підготовці менеджерів з урахуванням потреб регіонального ринку, здатних ефективно здійснювати управлінську діяльність, ідентифікуючи ризики у плинних зовнішніх та внутрішніх умовах у межах індивідуальної освітньої траєкторії кожного здобувача вищої освіти.
Академічні права випускників	Навчання для розвитку та самовдосконалення в

	науковій та професійній сферах діяльності, а також інших споріднених галузях наукових знань: - навчання на наступному РnD рівні (доктор філософії); - освітні програми, дослідницькі гранти та стипендії (у тому числі і за кордоном), набуття додаткових кваліфікацій в системі післядипломної освіти, що містять додаткові освітні компоненти
4. Придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання	
Придатність працевлаштування	Магістр менеджменту має право обіймати такі посади згідно з чинною редакцією Національного класифікатора України (КЛАСИФІКАТОР ПРОФЕСІЙ ДК 003:2010 із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 лютого 2019 року № 259). Сферою працевлаштування є установи та заклади, підпорядковані Міністерству освіти і науки України: заклади вищої освіти різних форм власності, науково-дослідні інституції, заклади післядипломної освіти, заклади загальної середньої освіти тощо.
Подальше навчання	Навчання для розвитку та

	самовдосконалення в науковій та професійній сферах діяльності, а також інших споріднених галузях наукових знань:
5. Викладання та оцінювання	
Викладання та навчання	Освітній процес побудований на основі студентоцентрованого, практикоорієнтованого, компетентнісного та інтегративного підходів. Навчання проводиться у різних формах: лекції, семінарські, практичні заняття, тренінги, самостійні роботи, консультації, індивідуальні заняття, різні види педагогічних практик із застосуванням інноваційних та інформаційних технологій.
Оцінювання	Накопичувальна система, спрямована на опанування навчального навантаження з освітньої програми, що передбачає оцінювання здобувачів вищої освіти за всіма видами аудиторної та позааудиторної навчальної діяльності відповідно видів контролю навчального плану підготовки. Іспити з освітніх компонентів в усній і письмових формах, поточне тестування, перевірка практичних завдань, звітів з практик, результатів неформальної освіти за

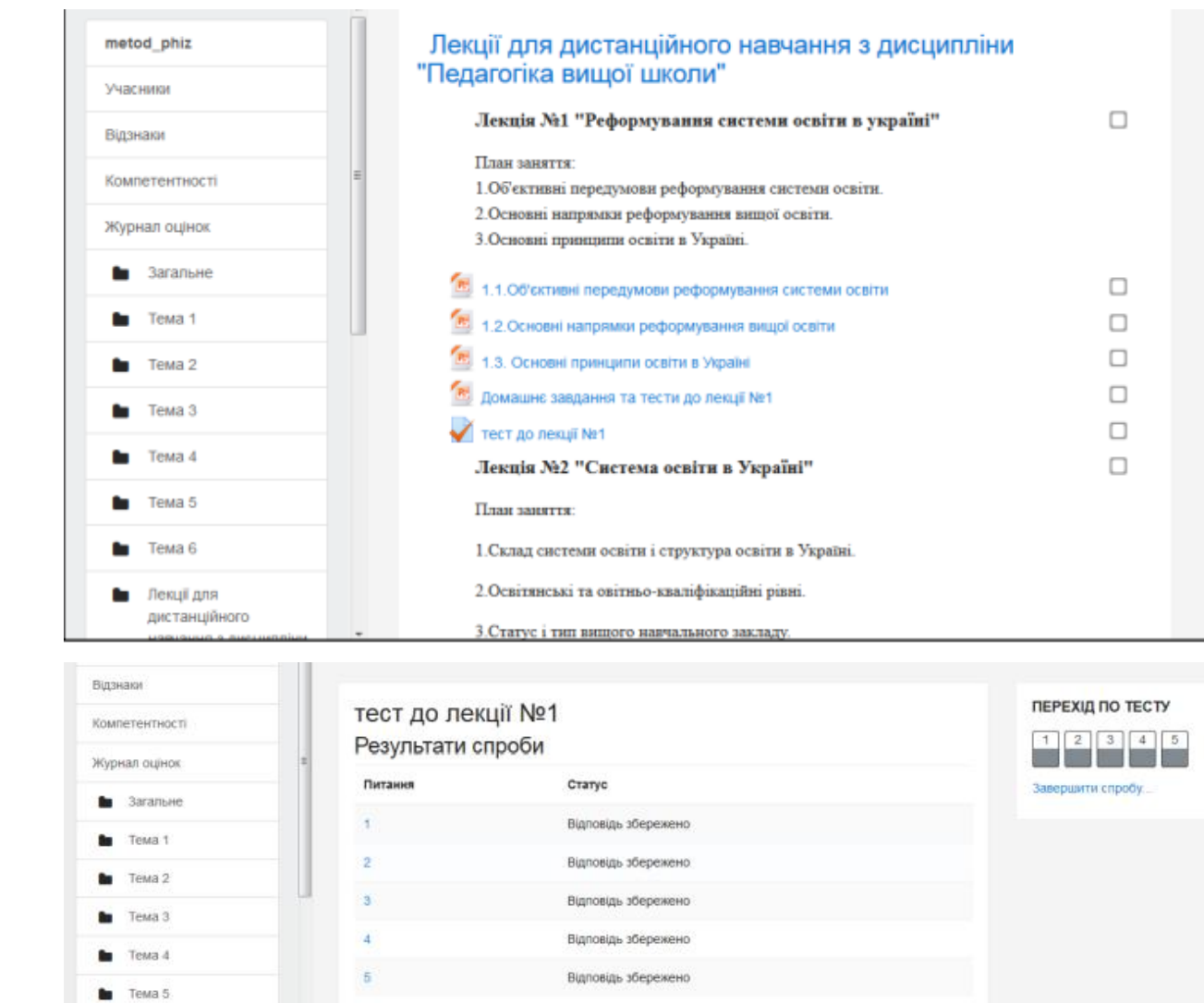
	наявністю, атестація у вигляді захисту кваліфікаційної роботи.
6. Програмні компетентності	
Інтегральна компетентність	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або в освітньому процесі, що передбачають проведення досліджень, зокрема на межі галузей, та здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог
Загальні компетентності	ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні; ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань); ЗК3. Здатність до використання інформаційних та комунікаційних технологій; ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність); ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
Спеціальні (фахові, предметні) компетентності	СК1. Здатність обирати та використовувати

	концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту; СК4.Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів закладу; до керівництва фінансово-економічною діяльністю закладу освіти; СК5.Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; СК7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
--	---

	СК8.Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом. СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; СК10. Здатність до управління освітнім процесом. СК 11. Здатність виявляти, передбачати та запобігати ризикам у закладах освіти. СК12. Здатність і готовність проектувати, проводити навчальні заняття, різні види практик та інші форми освітнього процесу, реалізуючи сучасні технології навчання в ЗВО.
7. Програмні результати навчання	
Знання та розуміння за спеціальністю	ПРН 1. Критично осмислювати проблеми у галузі та на межі галузей знань, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління освітнім процесом. ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в закладі освіти та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН 3. Обґрунтовувати та

	управляти освітніми проєктами, генерувати інноваційні ідеї. ПРН 4. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, вміти делегувати повноваження та керівництво закладом (підрозділом). ПРН 5. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті. ПРН 6. Застосовувати інформаційні системи для вирішення задач управлінської діяльності. ПРН 7. Володіння українською та іноземною мовами в управлінській, освітньо-професійній та особистісній сферах діяльності. ПРН 8. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, колективі, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач, оцінювати їх результати. ПРН 9.
--	---

	Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власної роботи та власного часу. ПРН 10. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення закладу (підрозділу). ПРН 11. Здійснювати моніторинг якості освіти. ПРН 12. Володіти методологією здійснення психолого-педагогічних досліджень / проєктів. ПРН 13. Організовувати та здійснювати освітній процес у закладах освіти.
--	--



Додаток В

СИЛАБУС
«Засоби дистанційної освіти»

Назва вибіркового освітнього компоненту	Засоби дистанційної освіти
Інформація про освітній компонент	Галузь знань 07 Управління та адміністрування Спеціальність 073 Менеджмент Ступінь вищої освіти магістр
Тривалість курсу	Один семестр (2 год. на тиждень), 3 кредити – 90 годин
Цілі та очікувані результати навчання	Мета викладення освітнього компоненту «Засоби дистанційної освіти» полягає в підвищенні інформаційно-комунікативної компетентності магістрантів як можливості останніх орієнтуватися в динамічному соціокультурному середовищі і просторі різних культур, нарощенні обсягів інформації і знань, створенні їхнього власного стилю комунікацій, сформувавши у них уміння та навички використання сучасних інтернет-технологій у процесі викладання, зокрема дистанційного, а також для контролю знань, вирішення завдань із виховання, підготовки звітів, підвищення кваліфікації та залучення до навчального процесу всіх зацікавлених осіб. Завдання курсу: 1) формувати у магістрантів цілісний погляд на сучасні інформаційно-комунікаційні технології, розуміння можливостей цих технологій та способів їх використання для вирішення педагогічних завдань; 2) сформувати у майбутнього освітянина знання, вміння і навички, які необхідні для творчого навчання учнів у різних умовах дистанційної освіти; 3) формувати уміння практичного використання засобів дистанційної освіти для організації освітнього середовища; 4) засвоїти основні положення нормативних документів щодо впровадження засобів дистанційної освіти у робочий процес; 5) сформувати знання теоретичних положень, функціональних можливостей та практичних аспектів дистанційної освіти. Вивчення курсу спрямоване на формування таких компетентностей: 1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. 2. Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень. 3. Здатність до абстрактного мислення, пошуку, опрацювання, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами. 4. Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів. 5. Вміння створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління. 6. Вміння формулювати задачі моделювання, створювати моделі об'єктів і процесів у сфері менеджменту із використанням математичних методів і інформаційних технологій. Вивчення курсу спрямоване на досягнення таких програмових

	результатів навчання: 1. Застосовувати концепції, методи та інструменти менеджменту для результативного та ефективного управління організацією. 2. Практикувати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні. 3. Моделювати об'єкти і процеси у сфері менеджменту. Застосовуючи математичні методи та інформаційні технології.
Зміст	Сутність дистанційного та змішаного навчання. Чинники, які спричинили появу і розвиток сучасних форм дистанційної освіти. Поняття дистанційної освіти. З історії дистанційної освіти. Переваги і недоліки дистанційної форми навчання. Нормативні документи щодо впровадження дистанційного навчання у заклади освіти. Методика проведення дистанційного заняття в ЗО. Особливості дистанційного вивчення освітніх компонентів. Дистанційна лекція. Особливості підготовки методичних та дидактичних матеріалів до дистанційної лекції. Огляд веб-ресурсів для забезпечення дистанційного навчання. Тайм-менеджмент у публічному управлінні. Тайм-менеджмент як основна складова персональної ефективності особистості. Аналіз використання часу. Самоменеджмент. Методи управління часом. Персональна ефективність у команді. Поглиначі часу та прокрастинація. Використання хмарних технологій в роботі керівника. Хмарні технології та засоби комунікації. Хмарні сервіси Google, технології Веб 2.0. Хмарно орієнтоване середовище в управлінні закладом дошкільної, загальної середньої та вищої освіти. Організація співпраці та спілкування між учасниками освітнього процесу. Організація спілкування між учасниками освітнього процесу засобами Google Клас. Стіна або Whiteboard як платформа для співпраці (GoogleJamboard). Блог керівника як засіб спілкування з іншими учасниками освітнього процесу (Blogger). Організація зворотного зв'язку під час дистанційного навчання в умовах ЗВО Принципи організації освітнього процесу з використанням відкритої платформи для дистанційного навчання Moodle. Створення електронного навчального курсу в Moodle. Навчально-методичні комплекси дисциплін в оболонці Moodle. Система управління освітнім процесом ЗВО з використанням відкритої платформи Moodle. Система управління навчанням Google Клас. Ознайомлення із сервісом Google Клас, доступ до сервісу, його веб-інтерфейс та мобільна версія. Ознайомлення з прикладами дистанційних курсів у Google Клас. Ролі користувачів «Студент» і «Викладач». Формат навчального курсу. Реєстрація на дистанційний курс. Доступ до файлів та управління ними. Завантаження файлів. Утворення та налаштування подій у «Календарі». Спілкування між зареєстрованими учасниками курсу. Організація форуму для обговорення через інструмент «Запитання». Наповнення курсу теоретичними матеріалами (презентації, текстові файли у форматі та відео) засобами інструменту «Матеріал». Наповнення курсу завданнями та практичними вправами через інструмент «Завдання». Перевірка виконання студентами поставлених задач. Оцінювання робіт студентів, відгуки на них. Інструмент «Журнал оцінок». Створення тестових завдань засобами Google Форми.

	Знайомство з ресурсом для проведення тестування та опитування Google Форми. Створення та налаштування тесту. Наповнення тесту запитаннями типу: «З варіантами відповіді», «Прапорці», «З короткими відповідями» та «Абзац». Перегляд результатів тестування. Ментальні карти. Огляд веб-сервісів для створення ментальних карт. Макети карт. Візуалізація зав'язків між об'єктами ментальної карти. Вставка до об'єктів ментальної карти виносок та приміток. Ментальна карта як спосіб подання презентації.
Методи навчання	Підготовка здобувачів з ОК «Засоби дистанційної освіти» потребує використання активних методів навчання, які наближують освітній процес до реальних професійних ситуацій. Основними видами навчальних аудиторних занять, під час яких здобувачі вищої освіти отримують необхідні знання, є лекції, семінарські та практичні заняття, консультації. Під час викладання лекційного матеріалу передбачено поєднання таких форм і методів навчання, як лекції-бесіди і лекції-візуалізації. Лекція-бесіда забезпечує безпосередній контакт викладача з аудиторією і дозволяє привернути увагу здобувачів вищої освіти до найбільш важливих питань теми лекції, визначити у процесі діалогу особливості сприйняття навчального матеріалу здобувачами вищої освіти, завдяки чому лектор може оперативно вносити корективи у викладання лекції. У свою чергу, здобувачі вищої освіти мають можливість обмірковувати поставлені запитання, робити самооцінку рівня своєї підготовки, дійти самостійно до певних висновків і узагальнень. Лекція-візуалізація являє собою візуальну форму подачі лекційного матеріалу технічними засобами навчання або аудіо-відеотехніки (відео-лекція). Читання такої лекції зводиться до розгорнутого або короткого коментування візуальних матеріалів, що переглядають. Під час проведення семінарських занять передбачено поєднання таких методів навчання, як ділові і дидактичні ігри, тренінги, дискусійні форми розгляду ситуацій, складання і рішення тематичних кросвордів, наукові семінари, дебати, навчальні конкурси, тестування. На практичних заняттях проводяться ділові, рольові ігри, тренінги, моделюються ситуації, наближені до реальних. Важливим елементом опанування професійними знаннями є самостійна робота здобувачів вищої освіти, що проводиться у час, вільний від аудиторних занять. Під час вивчення дисципліни здобувачі працюють з інформацією, спираючись на положення нормативно-правової бази з регулювання діяльності ЗВО, законодавства у сфері вищої освіти, виступають з доповідями і презентаціями, моделюють різні формати професійного спілкування (лекція, семінар, практичне заняття, контрольна робота).