

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ
СТУСА

ПРОФАТЕЛЮК ЛІНА СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри
біофізичної хімії, фізики і
педагогіки,
канд. хім. наук, доцент
_____Ю. О. Лесишина
« ____ » _____ 20__ р.

ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ДО
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

І. М. Зарішняк, доцент кафедри
біофізичної хімії, фізики і педагогіки,
канд. пед. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Профателюк Л.С. Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом освіти. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У роботі розкриваються теоретичні основи формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти. Вивчено проблему формування основних професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти у сучасній науково-педагогічній літературі. Розкрито структуру, показники, критерії та рівні сформованості управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти. Визначено стан сформованості управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти. Теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти.

Ключові слова: менеджер освіти, формування, управлінська компетентність, готовність, структура, критерії, показники, рівні сформованості управлінських компетентностей, педагогічні умови.

Табл. 3. Рис. 1. Бібліограф: 80 найм.

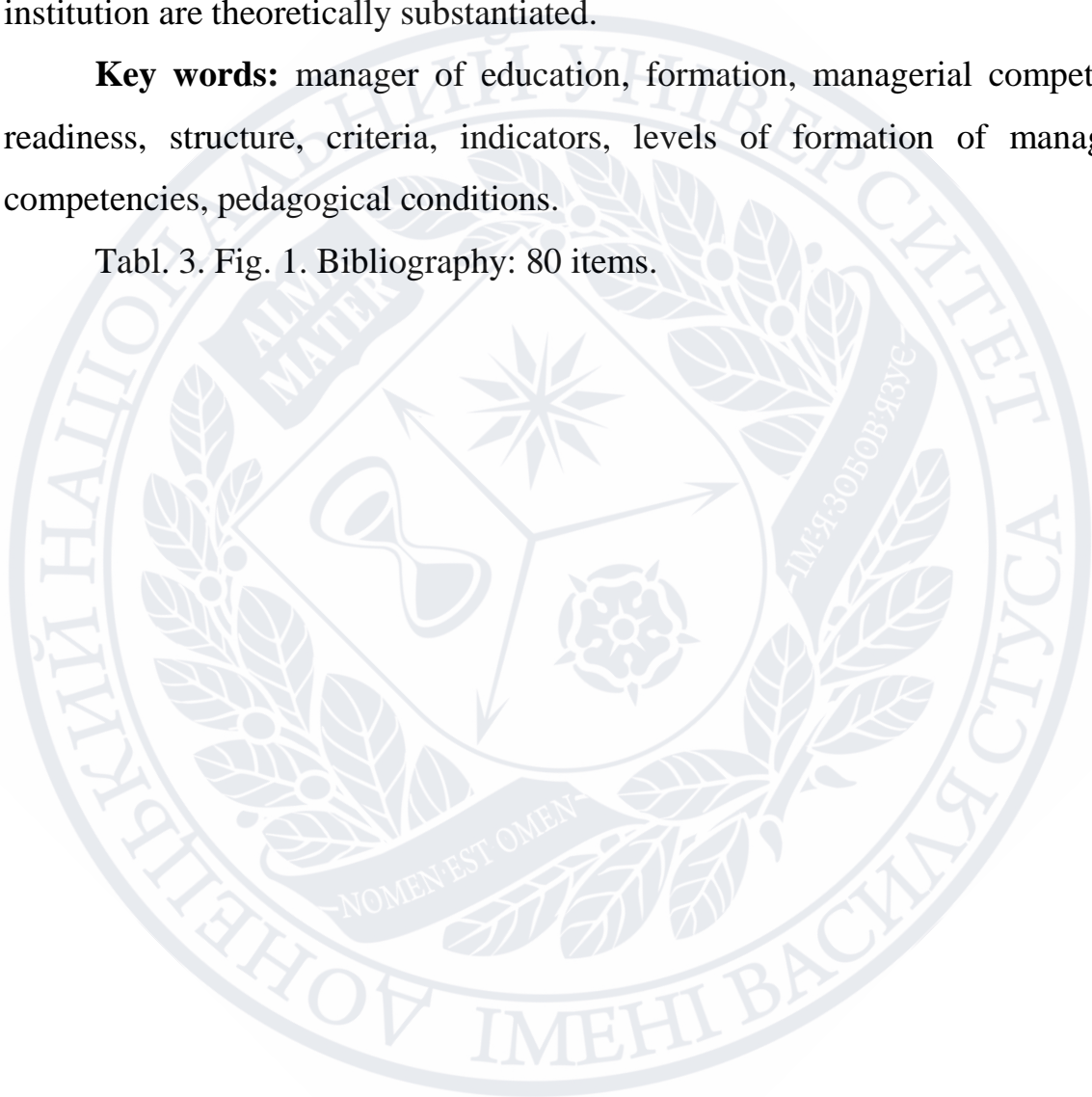
Profateliuk L.S. Formation of the future head's readiness for managing the educational institution. Speciality 011 "Educational, pedagogical sciences", Educational program "Management of educational institutions in the field of education and industrial training". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The paper reveals theoretical grounds for formation of professional competencies of the future head of the educational institution. It investigates the problem of formation of the major professional competencies of the future head

of the educational institution in modern scientific and pedagogical literature and identifies the structure, indicators, criteria and levels of formation of managerial competencies of graduates of higher education institutions. The state of formation of managerial professional competencies of future heads of educational institutions is determined. The pedagogical conditions for the formation of professional competencies of the future head of the educational institution are theoretically substantiated.

Key words: manager of education, formation, managerial competence, readiness, structure, criteria, indicators, levels of formation of managerial competencies, pedagogical conditions.

Tabl. 3. Fig. 1. Bibliography: 80 items.



ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО ПІДГОТОВКИ..... | 9 |
| 1.1 Проблема формування основних професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти у сучасній науково-педагогічній літературі..... | 9 |
| 1.2 Структура, критерії, показники та рівні сформованості управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти..... | 24 |
| Висновки до розділу 1..... | 42 |
| РОЗДІЛ 2 ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ..... | 44 |
| 2.1 Визначення стану сформованості управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти..... | 44 |
| 2.2 Обґрунтування педагогічних умов формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти..... | 64 |
| Висновки до розділу 2..... | 73 |
| ВИСНОВКИ..... | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 78 |
| ДОДАТКИ..... | 87 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що зараз якісна освіта є найголовнішим інструментом культурної гармонії, особистісного життя та економічного зростання. У постійно мінливих умовах суспільства зміст освіти зазнав принципових змін, і поняття змісту та ролі управлінської діяльності керівника загальноосвітніх навчальних закладів постійно розширювалось.

Актуальність досліджуваної проблеми професійних (управлінських) здібностей піднімається у навчальних та наукових дослідженнях. Проблема професійної компетентності працівників дедалі більше привертає увагу багатьох вчених, оскільки пов'язана з основними якісними змінами, масштабними інноваціями, які ми бачимо в суспільстві, промисловості, економіці, міжнародних відносинах.

В останні десятиріччя питання формування професійної компетентності керівників навчальних закладів є предметом для наукових досліджень наших вітчизняних учених. Зокрема, неможливо оминати наукові доробки В. Авер'янова, Н. Нижник, Н. Ничкало, О. Оболенського, Л. Парашенко, С. Серьогіна, С. Хаджирадевої, В. Ягупова. Такі відомі вітчизняні дослідники як В. Бакуменко, В. Вікторов, Н. Гончарук, В. Князев, В. Луговий, С. Майборода досліджували проблемні питання у сфері освіти та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Деякі важливі аспекти професійної компетентності керівників системи загальної середньої освіти досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені : С. Батишев, В. Бондар, Т. Браже, Л. Васильченко, Л. Даниленко, І. Жерносек, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан та ін. Удосконаленню управлінських та професійних навичок менеджерів навчальних закладів присвятили свою роботу В. Бондар і В. Маслов. Про безперервну освіту директорів середніх шкіл писали О. Галаган, Б. Гершунський, Л. Даниленко, В. Олійник. Професійну компетентність керівників

досліджували та вивчали такі вчені, як Є. Андрієнко, О. Асмолов, В. Петрук, О. Коваленко, І. Назарова, В. Сластьонін та ін. Такі науковці як Л. Сергєєв, Г. Назаренков, М. Дяченко та інші у своїх роботах досліджували проблеми розвитку професійних компетентностей управлінців у сфері освіти. Проте, ще не досить вивчене та потребує дослідження питання щодо професійної компетентності майбутнього менеджера освітньої галузі, адже, повноваження, компетенції, коло питань, які доводиться вирішувати та/або делегувати керівнику органу управління освітою, значно ширше, а тому він і має володіти відповідним рівнем. Стає цілком зрозуміло, що наразі професійна компетентність відіграє найважливішу та найбільш значиму роль у діяльності керівника, також вона є основним чинником щодо удосконалення управлінської галузі. Виходячи з цього, виникає потреба щодо розробки теорії та практики формування управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти. Однак, попри те, що багато науковців приділили нібито значну увагу щодо дослідження проблеми формування фахової компетентності керівників, наукову розробку цього напрямку щодо підготовки майбутніх керівників закладів освіти не можна вважати вичерпною та повністю дослідженою.

Актуальність та недостатня вивченість окресленої нами проблеми зумовили вибір теми дослідження **«Формування готовності майбутнього керівника до управління закладом освіти»**.

Об'єктом дослідження є процес підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Предмет дослідження – це педагогічні умови формування готовності майбутнього керівника до управління закладом освіти.

Метою дослідження є обґрунтування педагогічних умов формування управлінських компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти.

Відповідно до мети дослідження ми визначили основні завдання:

1. Вивчити проблему формування основних професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти у сучасній науково-педагогічній літературі.
2. Розкрити структуру, критерії, показники та рівні сформованості управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти.
3. Визначити стан сформованості управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти.
4. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти.

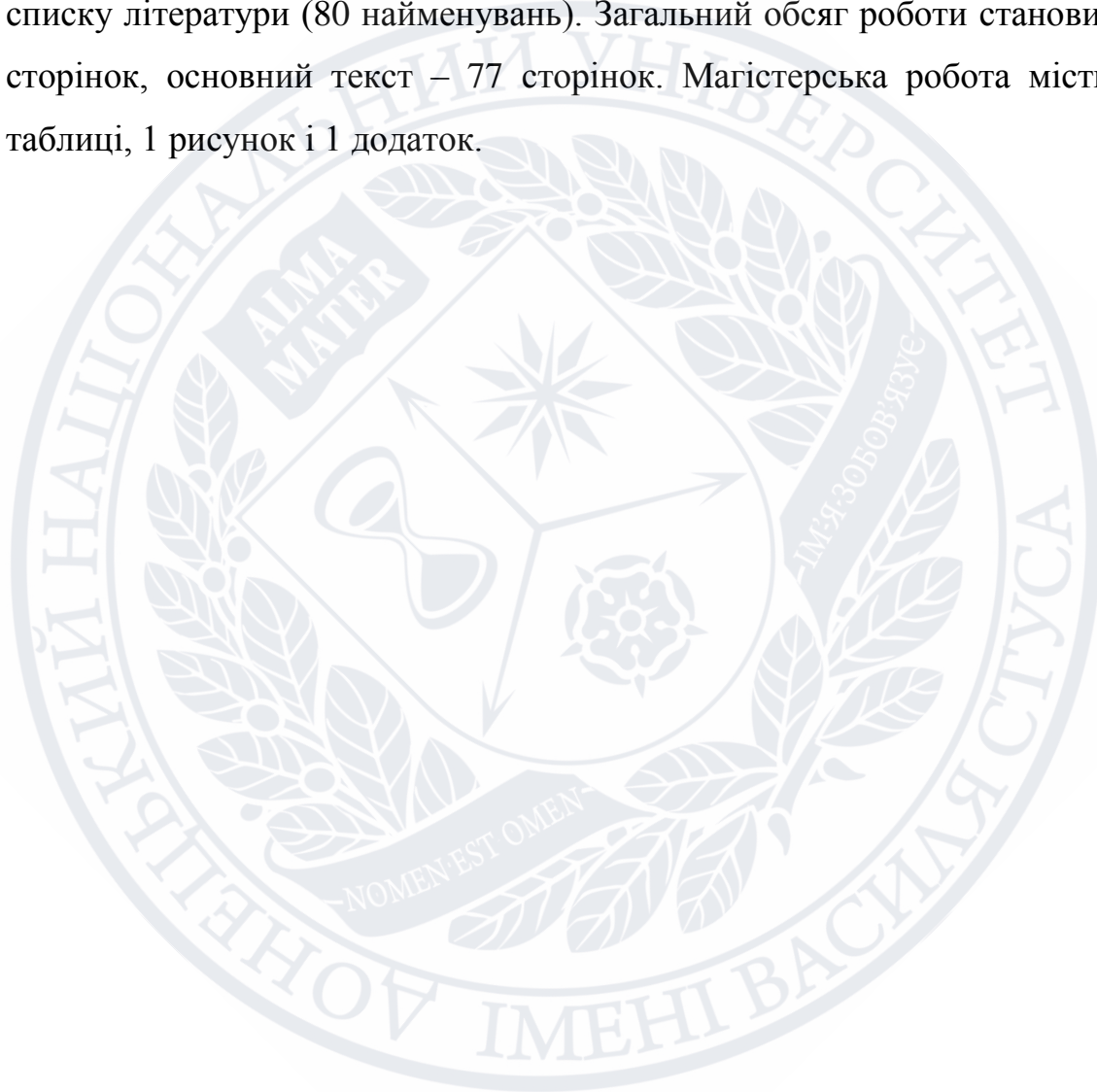
Основними методами дослідження є *теоретичні* методи: аналіз та систематизація наукових джерел з питань управління закладами освіти та підготовки майбутніх керівників закладів освіти; порівняльний аналіз і аналіз продуктів діяльності для порівняння самооцінки сформованості управлінських компетентностей і результатів навчання у майбутніх керівників закладів освіти; *емпіричні* методи: бесіда з науково-педагогічними працівниками, анкетування здобувачів вищої освіти, методи обробки та аналізу результатів дослідження.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в тому, що *вперше* обґрунтовано педагогічні умови формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти; подальшого розвитку набули теоретичні основи формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти.

Практичне значення роботи полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути використані під час підготовки менеджерів освіти.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом публікації основних положень дослідження у збірнику наукових праць «Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами» (Вінниця, 2021) [64].

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку літератури (80 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок, основний текст – 77 сторінок. Магістерська робота містить 3 таблиці, 1 рисунок і 1 додаток.



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО ПІДГОТОВКИ

1.1 Проблема формування основних професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти у сучасній науково-педагогічній літературі

Виклики, які постали перед освітньою сферою в ХХІ ст., а саме: рівний доступ до якісної освіти, навчання упродовж життя, рух до суспільства знань – потребують нових підходів до управління галуззю. Це підвищує відповідальність керівників за стан розвитку освіти в кожному конкретному регіоні, посилює вимоги до їх професійної компетентності. Знання про світові тенденції освітніх змін, основи системного проектування інноваційного педагогічного процесу, програмно-цільове управління, уміння відслідковувати та аналізувати перешкоди, розробляти ефективні механізми подолання проблем, визначати пріоритети та бачити перспективи на цьому шляху, запроваджувати нові форми та методи управління, способи його самоорганізації та децентралізації – далеко не весь перелік питань, якими повинен володіти сучасний керівник освітньої галузі, справжній менеджер освіти для того, щоб адекватно впливати на її розвиток.

Відомче Міністерство зосереджує увагу на актуальності сучасних вимог до рівня професіоналізму управлінських кадрів, зазначаючи, що якісні зміни, які відбуваються в системі освіти, зумовлюють гостру потребу у висококваліфікованих управлінських кадрах за відсутності в державі навчальних закладів, які б їх готували.

Визначення поняття «*формування*» науковці розглядають під різними кутами, так, наприклад Лозова В.І. та Троцько Г.В. вважають, що формування передбачає процес і результати цілеспрямованих (виховання) і стихійних впливів соціальної дійсності, а також спадковості особистості, її активності [41].

Мойсеюк Н.Є. стверджує, що формування – це надання певної форми, завершеності процесу становлення людської особистості, досягнення нею рівня зрілості, стабільності [50].

А у підручнику з педагогіки [59] знаходимо таке визначення: формування – це процес зміни особистості в ході взаємодії її з реальною дійсністю, появи фізичних і соціально-психологічних новотворів у структурі особистості і, у зв'язку з цим, зміна зовнішніх проявів (форми) особистості, завдяки якій вона існує для інших людей.

Готовність до того чи іншого виду діяльності – це цілеспрямоване вираження особистості, що передбачає її переконання, погляди, відносини, мотиви, відчуття, вольові та інтелектуальні якості, знання, навички, вміння, установки, налаштованість на певну поведінку. Така готовність досягається в ході морально-політичної, психологічної, професійної і фізичної підготовки, є результатом усебічного розвитку особистості з урахуванням вимог, що обумовлені особливостями певної діяльності, професії [37].

Погоджуємось із думкою К. Платонова, який *психологічну готовність* розглядає як стійкий чи тимчасовий психічний стан, що визначається потребою в діяльності (праці). Відповідно до нього, *професійна готовність* – це суб'єктивний стан особистості, яка є здатною і підготовленою до виконання певної професійної діяльності та прагне її виконувати[62].

Підтримуємо думку О. Отич, який зазначає, що *готовність* є результатом і показником якості підготовки і реалізується та перевіряється у діяльності [57].

Формування готовності до діяльності починається з мотиваційної сфери – постановки мети на основі потреб та цілей або усвідомлення людиною окресленого перед нею завдання. Наступним є розробка плану, моделей, схем подальшої дії. Потім людина приступає до втілення готовності, застосовує певні засоби та прийоми діяльності, порівнює хід роботи, що виконується та проміжні отримані результати з окресленою метою, вносить корективи [68].

С.У. Гончаренко [15] характеризує поняття *професійної готовності* студента як інтегративну особистісну якість і істотну передумову ефективності діяльності після закінчення закладу вищої освіти.

Ми поділяємо думку О. Тополенко, який визначає, що модель психологічної готовності керівника до прийняття управлінських рішень складається з чотирьох компонентів: когнітивного, операційного, особистісного та мотиваційного [74].

О. А. Добрянський [19] стверджує, що до складу готовності входять:

- мотиваційна готовність – це складна та багатогранна система мотивів, що активізує та спрямовує особистість до професійної діяльності в екстремальних умовах;
- когнітивна готовність – це необхідний рівень розвитку знань, потрібних для успішної професійної діяльності;
- операційна готовність – характеризується сформованістю в особистості практичних навичок і вмінь та розвитком психічних пізнавальних процесів (відчуттів, сприймання, мислення, пам'яті, уяви тощо), які сприяють підвищенню результативності професійної діяльності;

- особистісна готовність – визначається рівнем розвитку якостей емоційно-вольової сфери (емоційна стійкість, врівноваженість та самовладання, дисциплінованість, відповідальність, зібраність тощо).

Справжні професіонали в освітній галузі повинні глибоко розуміти статус і роль активної взаємодії людей, які беруть участь в освітньому процесі, і використовувати її як засіб самореалізації, самовдосконалення, саморозвитку та самоствердження. Необхідно підготувати керівника з певною системою знань, умінь і навичок та особистісних і професійних якостей, з творчим науково-педагогічним мисленням, який актуалізує проблеми застосування інноваційних технологій навчання, що покликані забезпечити підготовку людини до стрімкого й мінливого життя у світі з різноманітними зв'язками [64].

Л. Балабанова виділила такі види компетентностей:

- Функціональні (професійні) компетентності: характеризуються професійними знаннями та здібностями до виконання. Ядром професійної компетентності є професійна придатність Її потрактовують як низку психологічних і психофізіологічних особливостей людини у професійній діяльності.

-Інтелектуальна компетентність: виражається здібностями виконувати обов'язки з аналітичним мисленням і комплексними методами реалізації;

- Ситуаційна компетентність: відноситься до здатності діяти залежно від обставин;

-Часова компетентність: здатність раціонально планувати і використовувати робочий час;

-Соціальна компетентність: передбачає наявність комунікативних та інтеграційних навичок, вміння підтримувати стосунки, вміння шукати своє, правильно розуміти й інтерпретувати думку інших, висловлювати ставлення до них, вести діалоги тощо [4].

Г. Білянін вважає компетентність особистісною якістю співробітника, яка демонструє, що вони здатні стабільно виконувати певні функції, визначені професійною діяльністю чи вимогами до роботи [6].

Сучасні навчальні заклади існують в нових соціально-економічних умовах. Керівники повинні володіти технологією управління освітою, щоб не бути відірваним від сьогоденної реальності. Керівником навчального закладу є управлінець, який керує системою навчання закладу освіти та її розвитком, організовує та стимулює професійну діяльність педагогічних працівників, сприяє формуванню організаційної культури, організовує та забезпечує її діяльність.

Важливим показником професійної компетентності керівника є його здатність об'єктивно оцінювати власні знання (загальні та спеціальні), навички (навчальні, управлінські) та якості (особистісні).

Отже, управлінські компетентності випускників вищих навчальних закладів складаються з таких складових:

-Управлінські компетентності: наявність професійних знань та практичного досвіду в управлінні навчальними закладами, організації колективної освіти, методичної та громадської діяльності.

-Економічні компетентності: наявність економічних знань, вміння використовувати методи управління економікою, досвід заробітку та ведення комерційної діяльності у вищих навчальних закладах.

-Наукові компетентності: відповідальний за навчальний заклад має мати здатність до наукової роботи та наукового пошуку.

-Педагогічні компетентності: наявність педагогічних знань і вмінь, досвід педагогічної діяльності в навчальних закладах.

-Правові компетентності: розуміти економічне, трудове та інші види законів [40].

Особливість управлінської діяльності керівника органу управління освітою в умовах сьогодення визначається модифікацією і появою нових

функцій управління: стратегічної, представницької, соціально-психологічної, інноваційної тощо. Таким чином, професійна компетентність керівника стає його провідною якісною характеристикою, а рівень його професійної компетентності як особистості значною мірою визначає напрямки та ефективність розвитку освітньої галузі.

Фахові компетенції ґрунтуються на здатності керівника опановувати професійні уміння, здобувати нові знання, виконувати певні функції в межах професійної діяльності (наприклад, мотиваційні, проектувальні, організаційні, конструктивні, дослідницькі, контрольно-аналітичні, рефлексивні тощо).

Спираючись на дослідження науковців з цієї теми, можемо зробити висновок, що фахові та управлінські компетентності є досить близькими та можуть ототожнюватися, так, як для якісної підготовки майбутнього керівника навчального закладу фахові компетентності складають основу управлінських.

На нашу думку, для комплексної підготовки компетентного керівника навчального закладу управлінські компетентності відіграють найважливішу роль. Так як включають в себе всі необхідні складові для успішної реалізації освітньої діяльності (когнітивну, ціннісно-смыслову, мотиваційну, діяльнісну та особистісно-творчу).

За законом «Про освіту» (2017) [63] «посаду керівника закладу загальної середньої освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може обіймати особа, яка є громадянином України, має вищу освіту ступеня не нижче магістра та стаж педагогічної роботи не менше трьох років, а також організаторські здібності, фізичний і психічний стан якої не перешкоджає виконанню професійних обов'язків. Закон України «Про загальну середню освіту» встановлює сучасні вимоги до керівника закладу освіти: успішне проходження атестації з управління освітою у порядку, встановленому Міністерством освіти та науки України .

Л. Троєльнікова проаналізувала стан управління професійною діяльністю менеджера та вказала, що концептуальна модель керівника має визначатися трьома взаємопов'язаними компонентами. Один з них – це зосередитися на ефективному розвитку особистісного професіоналізму, другий – це розвиток професіоналізму діяльності, третій - професіоналізм самовдосконалення [75].

Окрім того, дослідники підкреслюють, що «Окрім знань із менеджменту освіти, сучасному менеджеру потрібні знання з маркетингу, що дозволяють вивчити специфіку ринку освітніх послуг, потреб суспільства, запитів роботодавців щодо підготовленості кваліфікованого спеціаліста, переваг та недоліків, які притаманні власній діяльності та діяльності інших закладів освіти. Такий аналіз надає можливість для прогнозування подальшого розвитку освітнього закладу, створення його позитивного іміджу, який формують високий рівень професійної освіти педагогічних працівників, застосування інноваційних підходів в освітній, науковій, громадській, міжнародній діяльності, відповідність програмних результатів навчання потребам економіки країни» [51].

У структурі системи професійної компетентності керівників вищих навчальних закладів В. Зелюк виділив дві основні складові: базову компетентність та функціональну трудову компетентність. Можливості кожного блоку взаємозалежні та взаємодоповнюють один одного. Автор включає загальнокультурні, громадянські, інформаційні та психосоціальні здібності [23].

На основі оцінно-комплексної характеристики ми сформулювали визначення: *професійні здібності майбутнього керівника* – це сукупність знань і навичок, необхідних для виконання певної функції, що відображає основний напрямок, вид і форму управління. Базова основа моделі трудової компетентності – це складна комплексна динамічна особистісна структура, що складається з взаємопов'язаних функцій, особистісних та

структурно-особистісних ресурсів на рівні, що виражається як базовий (пізнання та діяльність) та опорний (мотивація, рівень розвиток емоційно-вольового та ціннісно-рефлексивного компонентів, що дозволяє керівникам впевнено виконувати управлінські функції в повному обсязі відповідно до ситуації.

При формуванні складу та змісту професійної компетентності майбутнього керівника закладу освіти слід пам'ятати, що кожна компетентність має пізнавальну (знання та розуміння), діяльнісну (практика та оперативне застосування знань) та мотиваційну цінність (значення як невід'ємна частина методу).

Зміст моделі управлінської компетентності керівника навчального закладу, розроблений О. Мармазою, виражається на основі аналізу його цільових функцій-завдань, виокремлення теоретичних (тенденцій, закономірностей, законів, принципів), які необхідні для наукового управління. До змісту моделі компетентності входять функції процесу керівництва, що базується на етапах (функціях) універсального управлінського циклу (прийняття рішення, організація й регулювання, оцінка результатів та корекція), але з урахуванням специфіки діяльності навчального закладу і його підрозділів [45].

Звернемо увагу, що загалом термін «професійна компетентність» використовується для оцінки професійного стан особистості. Існує кілька визначень цього слова «професійні здібності педагога, керівника». Це відбувається тому, що передусім поняття «професіоналізм» та «професійна кваліфікація» не обмежується за широтою її змістових характеристик, здібності педагогів не обмежуються вузькими професійними здібностями та професійними функціями.

Тому, кажучи широко – це набір теоретичних знань, практичних навичок, досвіду, особистісних якостей для забезпечення ефективності та результативності викладацької діяльності .

Ми вважаємо, що ключова компетентність – це здатність людини виконувати складні, мультидисциплінарні, культурно відповідні види діяльності, яка може ефективно вирішувати пов'язані проблеми. Студенти набувають загальногалузевих здібностей у процесі засвоєння змісту освітньої програми на усіх курсах вищого навчального закладу.

Предметні здібності виховуються в процесі навчання різних дисциплін вищої освіти. На нашу думку, можливості майбутніх керівників закладів є комплексними, оскільки їх джерела – з різних галузей культури (духовної, соціальної, освітньої, управлінської, правової, соціальної, екологічної тощо).

Компетентність включає навколишнє середовище, мотивацію, рефлексію, професійні навички, етику та інший навчальний зміст, включаючи аналіз, спілкування, прогнозування та інші психологічні переживання: підвищення саморозвитку, емоційності та ціннісного ставлення до бажаної діяльності.

Приклади компетентності включають роботу в команді, вирішення конфліктів, застосування інформаційно-комунікаційних технологій, компетентність, креативність, застосування знань і технологій тощо.

Один із стратегічних напрямів реформування вітчизняної системи. полягає у реалізації компетентнісного методу. Він посилює практичну спрямованість управління, його дисципліну та спеціальність, роль досвіду, вміння впроваджувати знання, а також здатність вирішувати конкретні проблеми. З огляду на компетентнісний метод, концепція «професійна компетентність» (у нашому контексті «менеджер з освіти») має нове значення та полягає в набутті здатності (готовності), необхідної для ефективного здійснення професійної діяльності у конкретній сфері шляхом навчання.

Тому поняття компетентності не обмежується знаннями та вміннями, а належить до сфери комплексних умінь і якостей. Управлінець самостійно

і відповідально вирішує різноманітні професійні та соціальні проблеми в конкретних ситуаціях.

Поняття «менеджер освіти» полягає в тому, що цілеспрямовані та добре підготовлені фахівці можуть працювати в постійно мінливому ринковому середовищі, одночасно керуючи різними типами навчальних закладів повністю відповідаючи всім вимогам глобалізованого суспільства та ринкового суспільства. У контексті нашого дослідження ми звернемося до тлумачення поняття професійної компетентності.

Так, в “Енциклопедії освіти” можемо побачити таке визначення: “професійна компетентність” (лат. *professio* – офіційно оголошене заняття; *compeo* – досягати, відповідати, підходити) – інтегративна характеристика ділових і особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця[20].

Тому до компетентностей фахівців належать професійні знання, уміння та навички, досвід роботи в конкретних виробничих сферах, особисте соціальне спілкування та особистісні здібності, які забезпечують самостійність у здійсненні професійної діяльності. Вона пов’язана з прийняттям відповідних рішень, тобто рішень, які мають повноваження приймати рішення.

Поняття «компетентність» стосується всіх типів фахівців, робота яких пов’язана з прийняттям відповідних рішень, тобто тих, хто має повноваження приймати рішення. У контексті вони є управлінцями.

Так, І. Зязюн розглядає “компетентність” як оцінну категорію, що характеризує людину як суб’єкт діяльності, її здатність успішно виконувати свої повноваження, а також як особливий тип організації знань, що забезпечує можливість прийняття ефективних рішень [53];

Л. Даниленко – як інтегральну якість особистості, що має свою структуру, яка дозволяє керівнику у найбільш ефективний спосіб

здійснювати свою діяльність, а також саморозвиток і самовдосконалення як у системі підвищення кваліфікації, так і в процесі самостійної роботи ; [17];

В. Маслов – як систему теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, організаційно-методичних і технологічних умінь, необхідних особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, та відповідні моральні й психологічні якості [46];

Л. Васильченко та І. Гришина вказують, що професійні здібності керівника – це його особистісна якість, яка відбивається на реальних обов'язках усієї професії. Щоб правильно виконувати свої обов'язки, він повинен пройти необхідну підготовку та діяти в відповідно до вимог службового та громадянського обов'язку [7];

Висновок О. Овчарук на основі аналізу великої кількості джерел полягає в тому, що більшість вчених вважає, що необхідно виявити, відібрати та ретельно визначити обмежений набір найбільш важливих, повних і критичних компетентностей. На її думку, цей метод дозволяє зарубіжним науковцям зробити висновок, що ключова (найголовніша і найповніша) компетентність сприяє успіху життя, сприяє підвищенню якості державних інституцій, відповідає всім сферам життя [30].

Особливу увагу представники ЄС приділили п'яти ключовим компетентностям організації вищої освіти:

- *соціальність* (здатність брати на себе відповідальність, здатність приймати спільні рішення та брати участь у реалізації, толерантність до різних етнічних культур і релігій, висловлювати особисті інтереси та потреби підприємства та суспільства);

- *комунікативні* (визначають володіння комунікаційними технологіями, усного та письмового спілкування різними мовами, включаючи комп'ютерне програмування, в тому числі спілкування через Інтернет);

-*соціально-інформаційні* (характеризують володіння інформаційно-комунікаційними технологіями та критичне ставлення до соціальної інформація шляхом розповсюдження , інформації ЗМІ);

-*обізнаність* (підготовка до постійного підвищення рівня освіти, необхідність оновлення та реалізації особистого потенціалу, здатність самостійно здобувати нові знання та навички, здатність до саморозвитку);

-*спеціальні* (самостійно виконувати професійну поведінку та оцінювати здатність результатів роботи).

При цьому, як зазначає В. Луначек, у контексті згаданих вище ключових компетентностей необхідно наголосити на певних окремих *критеріях*: фінансових, інноваційних, технологічних, інформаційно-комунікаційних, оціночних. За сучасних умов вони найбільш актуальні для підвищення кваліфікації керівників системи освіти.

Отже, фінансова спроможність передбачає знання відповідальної особи бюджетного кодексу, бюджетних формул, розуміння використання коефіцієнтів, які використовуються для визначення суми міжбюджетних трансфертів у діючій формулі, знання механізму формування та розподілу субвенцій, процедури підготовки. , затвердження та виконання кошторису тощо. Основний принцип інноваційної здібності визначається як здатність створювати інноваційне середовище, розвивати нову організаційну структуру управління, забезпечувати умови для постійного підвищення професійних здібностей викладачів, взаємодіяти з науковими установами та недержавними організаціями на основі принципів гуманістичної педагогіки [43].

За сучасних умов розвитку освітньої галузі технологічні компетентності вимагають базових знань з освіти, управління, інформаційно-комунікаційних технологій, технологій соціального партнерства. Управлінці повинні організувати їх належне використання для отримання найкращих навчальних результатів.

Інформаційно-комунікаційні компетентності дають змогу керівникам використовувати стандартні пакети програм Microsoft Office, користуватися засобами електронної пошти, інформаційними ресурсами Інтернету, організовувати відповідну роботу у підпорядкованих установах та навчальних закладах. На формування цієї компетентності також впливає наявність та якість навчальних інформаційних ресурсів. Незважаючи на позитивні темпи національної інформатизації, це завдання до кінця не вирішене. Не всі навчальні заклади мають власні освітні веб-сайти, тому необхідно вдосконалювати інтерактивне спілкування між суб'єктами та об'єктами освітньої системи за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Ми згодні з точкою зору В. Луначека щодо важливості оціночної оцінки компетентності. В умовах розвитку процесу підвищення якості освіти важливим є вміння директорів використовувати сучасні технології для оцінки якості освіти на своїй території.[43].

Нормативно-правова компетентність, на нашу думку, є важливою для керівника. На жаль, не всі відділи (управління) освіти мають юрисконсульта. Тож керівник має володіти господарським, трудовим та іншими видами законів. Важливою є наукова компетентність, яка потребує у керівників знань у суміжних наукових галузях та вміння організовувати дослідження.

На думку Г. Селевко, компетентнісний підхід передбачає поступове переміщення домінуючої освітньої парадигми, створення умов для оволодіння людиною низки здібностей, що відображають її потенціал та активно взаємодіють із зовнішнім середовищем[67].

Але водночас для забезпечення розвитку освіти керівників галузей у країні має бути високий рівень професійної компетентності. Напрямок і сфера освітнього сектору, підприємства та загальні стандарти, які, на нашу думку, є важливими.

На основі аналізу різних наукових праць, ми виділили, на нашу думку, найголовніші компетентності, які будемо вимірювати [56]:

- обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу;
- розуміння цілей і особливостей освітніх систем;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якості освіти;
- здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проектами;
- здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління;
- здатність до управління закладом освіти та її розвитком;
- здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти;
- здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування;
- здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти;
- здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків;

- здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та умотивованості;
- здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями;
- здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності.

Вважається, що управлінська здатність керівника навчального закладу – це воля та вміння відповідально та точно сформулювати, всебічно та глибоко проаналізувати існуючі проблеми, щоб знайти найбільш підходяще та ефективне рішення та альтернативний метод. Тому управлінські навички дають можливість керівнику знайти правильне рішення та вихід із ситуації, відповідно до обставин.

Без сформованості зазначених вище здібностей сьогодні неможливо призначити керівників освітньої галузі, тому що зміни в освітній парадигмі сьогодні висувають до них принципові нові вимоги. Однак цей процес постійно змінюється і потребує подальшого осмислення та впровадження на практиці. Вплив світових тенденцій на розвиток сучасної освіти, орієнтація на результати, вимагає нових методів забезпечення її якості, а у зв'язку з цим управління, що водночас визначає актуальність та необхідність підвищення професійної компетентності керівників освіти.

На нашу думку, суттєвою ознакою управлінських компетентностей є здатність керівника ставити і розв'язувати професійні завдання будь-якого рівня складності – від прикладних до методологічних. А також сміливість, яка полягає у відмові від уже відомих способів діяльності, і вихід на концептуальний шлях, який породжує іншу освітню реальність.

Призначення керівників у галузі освіти не може сьогодні відбуватися без сформованості наведених вище компетентностей, оскільки зміна освітньої парадигми формує сьогодні до них принципово нові вимоги.

Разом з тим цей процес перебуває в постійній динаміці, потребує подальшого осмислення та запровадження в практичній діяльності.

На підставі вивчення проблеми робимо висновок, що професійна компетентність менеджера освітньої галузі – це сукупність ключових, базових і спеціальних компетентностей, які доповнюючи одна одну, проявляються в процесі вирішення професійних завдань різного рівня складності, у різних контекстах з використанням визначеного освітнього простору. Нами визначено, що сучасний керівник галузі освіти повинен мати такі ключові компетентності: нормативно-правову, фінансову, інноваційну, технологічну, інформаційно-комунікаційну, оцінювальну, наукову та управлінську.

Остання, на нашу думку, є інтегральним критерієм професійної майстерності менеджера освітньої галузі. Ці компетентності є найбільш актуальними у плані професіонального становлення керівників системи освіти в сучасних умовах.

Тому ще одним питанням, яке потребує глибокого вивчення, є дослідження та розробка структури, критеріїв, показників та рівнів сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти. Саме в цьому напрямку ми побачили подальший розгляд і дослідження окресленої проблеми.

1.2 Структура, критерії, показники та рівні сформованості управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти

Насамперед з'ясуємо значення ключових понять нашої роботи – «структура», «критерій», «показник» і «рівні» у контексті формування управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти.

У Словнику української мови поняття «структура» тлумачиться як «взаємозв'язок складових частин цілого» [71]. Тож управлінську

компетентність розглядаємо як цілісне індивідуально-професійне утворення, складниками якого є теоретичні знання, практичні вміння, навички, професійно-особистісні мотиви та цінності, які забезпечують готовність до управлінської діяльності.

При визначенні структури управлінських компетентностей випускників вищих навчальних закладів ґрунтуємось на принципі об'єднання свідомості та діяльності, характеру викладацької діяльності та її основних компонентів. Відповідно до запропонованої в літературі психології та педагогіки структури людської діяльності, ми вважаємо, що управлінські компетентності майбутніх керівників навчальних закладів охоплюють усі функціональні сфери загальної психології особистості (психологічна діяльність, емоції та сфери волі).

Дослідження підтверджують той факт, що категорія «управлінська компетентність» визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні, професійно-ділові, адміністративно-організаторські, волеві якості), мотивацією професійної діяльності й неперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу [69].

Структура управлінської компетентності керівника складається з двох рівнів:

перший – функціональний і особистісний компоненти, які перебувають в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. Слід зазначити, що для керівників саме особистісна складова є пріоритетною;

другий – складові функціональної компоненти: когнітивна (знання сутності і змісту основних функцій управління) та діяльнісна (уміння та навички виконання основних функцій управління); складові особистісної компоненти: мотиваційна (сукупність потреб, цілей та мотивів самозбереження та саморозвитку керівника), індивідуальнісна (сукупність

соціально-психологічних якостей та здібностей), рефлексивна (професійна Я-концепція [42]).

Структурування у сфері підготовки зумовлене постійним пошуком шляхів для вдосконалення навчання. Однак у педагогіці немає чіткого ставлення до методів структурування. Щодо можливості його застосування в цій галузі досі існують суперечки. Як ми всі знаємо, головна перевага методів структурування полягає у синтезі наявних знань про конкретні об'єкти та визначенні найважливіших невивчених аспектів. У зв'язку з відсутністю належного опису теорії інноваційного менеджменту та відсутністю досвіду цілеспрямованої професійної підготовки керівників майбутніх навчальних закладів, особливо важливим є отримання методу структурування в контексті дослідження. Картина досліджуваного явища неповна і, якщо детально не описана, використовується як пізнавальний метод.

Ю. Бабанський слушно вказував, що структурування у педагогічних дослідженнях як вища і особлива форма наочності, як засіб упорядкування інформації, дозволяє глибше розкрити сутність досліджуваного явища [60].

За словами С. Архангельського, в процесі моделювання встановлювався зв'язок подібності між вихідною моделлю і моделлю, тим самим розширюючи теоретичні та практичні можливості дослідження [2].

В. Веніковим запропоновані такі напрямки зв'язку моделювання з навчальним процесом: гносеологічний напрямок; використання моделі замість оригіналу; модельноінформаційний; аналітичний; загально методологічний; психологічний [11].

Структуру управління діяльністю керівника закладу освіти визначаємо як узагальнений професійний образ, який включає в себе такі складові (за Г. Кравченко [34]):

- завдання, які вирішує керівник у своїй діяльності;

-зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника.

Вважаємо, що перелік складових образу потрібно доповнити особистісним портретом керівника (темперамент, вольові якості, риси характеру, інтелектуальні здібності), рівнем професійної підготовки (яку освіту здобув, коли, який досвід педагогічної діяльності); здатністю взаємодіяти в соціумі тощо[49].

Підкреслимо, що, попри те, що модель є значно простішою за оригінал, вона дає змогу виявити ті характеристики, які є прихованими в оригіналі через його складність та завуальованість досліджуваного феномену (Х. Шапаренко) [78].

Не менш важливим є те, що модель завжди виступає в ролі аналогії та є проміжною ланкою між висунутими науковцем теоретичними положеннями та їх перевіркою на практиці (Л. Козак) [27].

Отже, модель розглядаємо як аналогію досліджуваного феномену, яка знаходить відображення у його спрощеній структурі, проте завжди враховуючи реальні внутрішні зв'язки в структурі модельованого об'єкта.

У процесі створення структури формування управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти ми використали моделювання із урахуванням таких засад:

- 1) модель має враховувати актуальні та перспективні завдання вищої педагогічної освіти з огляду на суспільно-економічні трансформації, реформи освіти та освітніх процесів, розвиток конкуренції на ринку освітніх послуг, сучасні вимоги до фахової компетентності працівників освіти;

- 2) розроблена модель формування управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти повинна відображати процес формування окремих специфічних освітніх фахових

функцій і, при цьому, бути органічною складовою системи неперервної освіти;

3) ефективність реалізації моделі залежить від її узгодженості з освітнім середовищем, у яке вона впроваджується, можливості інтегрувати в єдину дидактичну систему конкретного закладу обґрунтовані педагогічні умови, передбачені методи, засоби, форми навчання, що максимально наближують процес професійної підготовки до вірогідних, очікуваних і бажаних змін у стані сформованості професійної компетентності майбутніх керівників у сфері освіти ;

4) модель формування управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти покладається на загальновизнані у педагогіці методологічні орієнтири:

- потреба визначення наукових підходів, загальнодидактичних і специфічних принципів навчання, педагогічних умов як концептуального, змістового й технологічного базису впровадження освітніх інновацій у процес здобування вищої освіти;

- здатність структури до відтворюваності в нових експериментальних дослідженнях

- необхідність формулювання мети й кінцевого результату професійної підготовки для забезпечення можливості прогнозування й управління цим процесом;

- передбачення гнучкості й динамічності структури в системі неперервної ступеневої освіти, можливості моніторингу рівня сформованості значущих компетенцій на кожному з її наступних етапів;

- неодмінність орієнтації на структуру досліджуваної складової готовності до здійснення професійної діяльності; (В. Ясвін [80] В. Беспалько [5], Є. Лодатко [38], С. Гончаренко [14], С. Сисоєва [70], та ін.);

5) основоположними для створення й експериментальної перевірки ефективності моделі формування управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти, передусім, є визначена структура готовності (компоненти, критерії, показники, рівні), обґрунтовані педагогічні умови й принципи, на які накладається відповідне науково-методичне забезпечення цього процесу, спроектована цільова педагогічна взаємодія викладачів і студентів з використанням новітніх педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій залежно від досягнутого ними рівня особистісно-професійної готовності до означеної діяльності на кожному з освітніх ступенів.

Нами виділено такі компоненти готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності : мотиваційний, ціннісний, когнітивний, діяльнісний, особистісний.

В енциклопедичних виданнях дещо ширшим є трактування *критерію*, ніж показника: «мірило» для визначення оцінки предмета або явища; ознака, взята за основу класифікації, орієнтир, індикатор, на основі якого здійснюється оцінка чого-небудь, визначається значущість або незначущість у стані об'єкта [26].

Близьким до розуміння критерію є поняття «показник», зокрема, в педагогічному словнику, де показник визначається як ознака чого-небудь, доказ, свідчення; певні дані за результатами роботи, процесу [26].

Але ширшим поняттям є критерій, ніж показник. Критерій може включати в себе декілька показників. Показники є складовими критерію. Критерій – це принцип оцінки ефективності, а показник – це кількісний вияв досліджуваної характеристики явища і відбиває тісний взаємозв'язок та взаємозумовленість критеріїв і показників.

Ю. Бабанський, аналізуючи термін «показник», розглядає його в трьох аспектах, а саме:

а) як свідчення, доказ, ознака чого-небудь;

б) як наочні дані про результати якоїсь роботи (навчально-пізнавальної діяльності студентів), якогось процесу; дані про досягнення в чому-небудь;

в) як явище або подія, на підставі яких можна робити висновки про перебіг якого-небудь процесу [3].

Отже, показник, (який є складником критерію), служить конкретним виявом сутності якостей процесу чи явища, що підлягає дослідженню.

Основним критерієм професійної майстерності керівників сучасних навчальних закладів є управлінські компетентності. Іншими словами, управлінські компетентності — це вміння вибирати найефективніший метод управління в певний час і ситуацію. Управлінська компетентність керівника навчального закладу – це бажання і вміння відповідального освітнього закладу виявити, точно сформулювати, всебічно та глибоко проаналізувати проблеми, що існують у закладі освіти, та знайти найбільш відповідне та ефективне рішення.

Таким чином, враховуючи напрацювання різних науковців, можемо окреслити такі *критерії* сформованості управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти:

- когнітивний (знання про зміст форми, методи, та технології управлінської діяльності);

- ціннісно-смісловий (вміння формулювати власні ціннісні орієнтири щодо майбутньої професії і сфери діяльності; наявність ієрархії особистісно-професійних ціннісних орієнтацій, усвідомлення значущості дидактико-управлінських ціннісних орієнтацій (інтеграція професійних знань у ціннісні орієнтації управлінської культури); управлінсько-педагогічні прагнення [66].

- мотиваційний (інтереси, мотиви, потреби які визначають здатність та спрямованість людини до самовизначення, саморегуляції, самоствердження, самореалізації, рефлексії);

-діяльнісний (рівень оволодіння уміннями та навичками, необхідними для професійної діяльності майбутнього керівника закладу освіти);

-особистісно-творчий (потреба в самореалізації, креативність, педагогічна ерудиція, освіченість, усвідомлення наявного й потрібного рівнів розвитку інтелекту та мислення, ціннісне відношення до інтелектуальних здібностей, творче використання можливостей у професійній діяльності).

Таким чином, можемо окреслити такі основні *показники сформованості* управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти:

-інтерес до навчання, мотиваційне поле майбутнього керівника (формування та розвиток соціальної, пізнавальної та особистісної мотивації), професійна спрямованість особистості(мотиваційно-цільовий критерій);

- наявність ієрархічної структури особистості, знання управлінської цінності (інтеграція знань професії) трансформуються в ціннісні знання, здобуття, прагнення до управління та навчання(ціннісно-смысловий критерій) ;

- рівень володіння навчальними та управлінськими знаннями (теорії та методи, знання з управління, технічні знання), володіння кримінально-правовими знаннями (когнітивний критерій);

- рівень сформованості навчальних та управлінських навичок (діагностико-прогностичних, мотиваційних, організаційних, контрольно-аналітичних (діяльнісний критерій) ;

- особистісні професійні якості та здібності, творчий потенціал, вимірювання творчої діяльності, рівень емоційного інтелекту (особистісно-творчий критерій).

Управлінську компетентність майбутнього керівника можливо виміряти за трьома рівнями сформованості: *високий, середній, низький*.

Вимірюванням вважається «алгоритмічна операція щодо приписування об'єктам (предметам, процесам, станам) певних числових еквівалентів відповідно до попередньо визначених правил», а сам процес вимірювання здійснюється шляхом «встановлення кількісного відношення між певною характеристикою об'єкта й деякою величиною, яка приймається за еталон» [77].

Наголосимо, складний і динамічний процес підвищення кваліфікації педагогічних менеджерів і одночасний розвиток особистості керівника вимагають використання відповідних прийомів для формування управлінських здібностей керівника.

В. Зелюк у структурі професійної компетентності керівника вищого навчального закладу виділив два основні блоки:

- 1) базові компетентності;
- 2) функціонально-посадові компетентності.

Кожен із них є комплексом взаємообумовлених і взаємодоповнюючих компетентностей та відповідних компетенцій. До функціональнопосадових відносить – адміністративно-управлінську, нормативно-правову, дослідницьку, підприємницьку та презентаційну. До базових автор відносить загальнокультурну, громадянську, інформаційно-комунікативну та соціально-психологічну [23].

Проаналізувавши напрацювання науковців щодо нашої теми та взявши за основу структуру Зубко В.М.[24], пропонуємо таку структуру готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності (рис. 1.1):

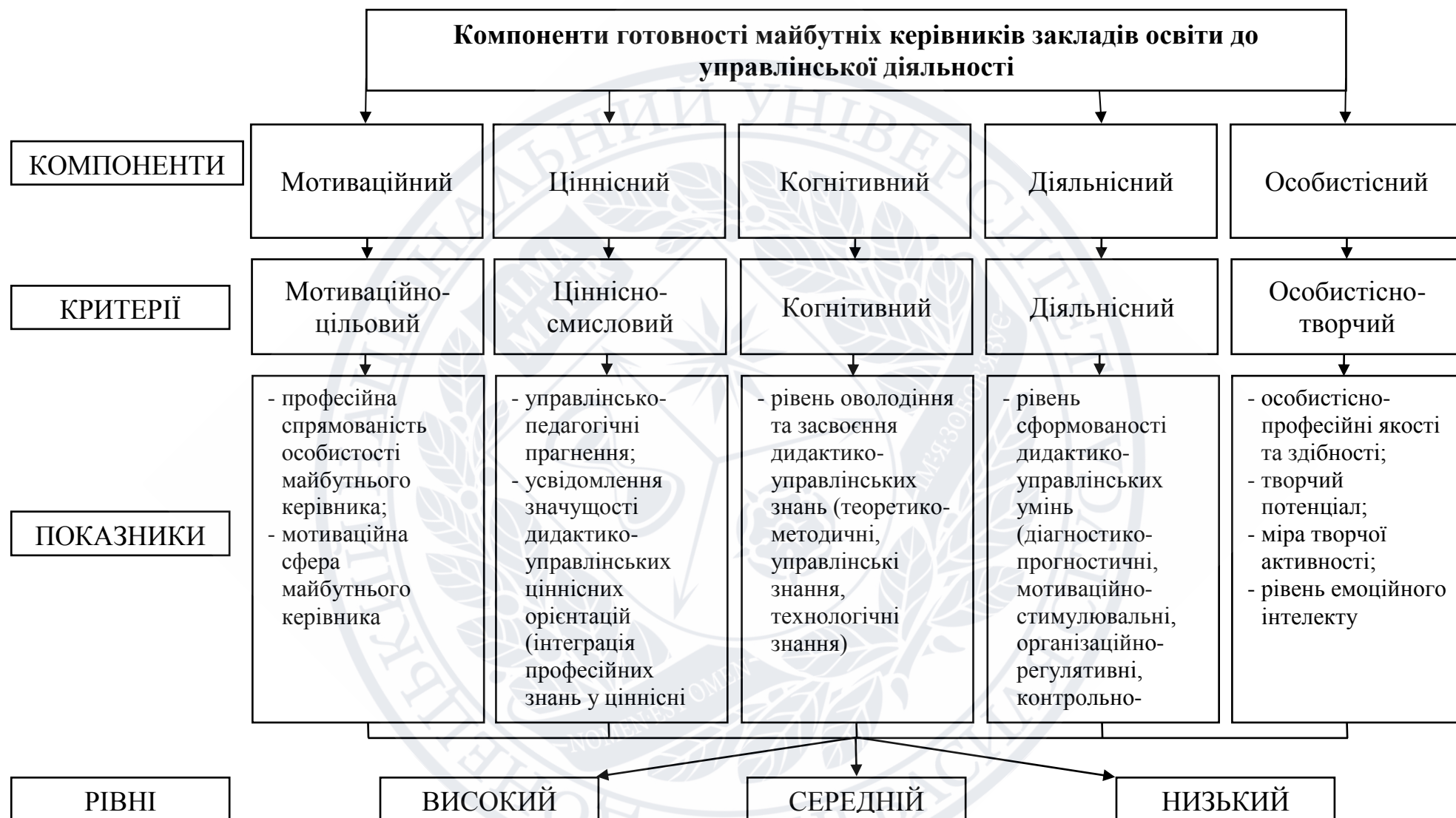


Рис. 1.1. Структура готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності

Проаналізуємо розроблену структуру критеріїв, показників та рівнів професійних компетентностей майбутніх керівників закладів освіти.

Мотиваційно-цільовий критерій майбутнього керівника сфери освіти визначається нами за такими показниками: інтерес до навчання, мотиваційне поле майбутнього керівника (формування та розвиток соціальної, пізнавальної та особистісної мотивації), професійна спрямованість особистості.

Погоджуємося із твердженнями І. Клименко (2014), яка окреслює такі мотиви в професійній діяльності :

- 1) емоційно-особистісні, що характеризують інтереси до професії (зміст, процес, цілі та ін.); потреби у професійному саморозкритті, самоствердженні, саморозвитку, самопізнанні; прийняття й усвідомлення потреби участі у вирішенні цілей та завдань професійної діяльності; особистісний зміст професійної діяльності; усвідомлення перспектив свого професійного розвитку та ін.;
- 2) пізнавальні, що містять прагнення розібратися в сутності професії; підвищити свій професійний рівень;
- 3) соціальні, що характеризують усвідомлення значення користі праці для суспільства, обов'язку перед колективом та суспільством; усвідомлення відповідальності за свою професійну діяльність, себе як члена професійної спільноти, підвищення соціального статусу та ін.;
- 4) соціально-економічні, що характеризують прагнення до суспільного престижу; значимість матеріального забезпечення; значимість професійних перспектив [25].

Низький рівень розвитку мотиваційно-цільових критеріїв у студентів характеризується не усвідомленням важливості майбутньої освіти, мають низькі навчальні інтереси, не мають мотивації та ціннісного ставлення до майбутньої професійної освітньої діяльності та цілеспрямованості, потребують здобуття та оволодіння знаннями у професійному

самовдосконаленні, мають нестабільну і нерозвинену професійну спрямованість.

Середній рівень розвитку характеризується інтересом до ситуативної усвідомленості навчання, соціальною мотивацією, яка є вищою за пізнавальну та особистісну мотивацію, недостатньою є мотивація до саморозвитку та самовдосконалення. Для цих студентів характерна єдина спрямованість, тобто у них тільки розвинена професійна сфера (наприклад, зовнішнє визнання чи бажання отримати диплом).

Високий рівень характеризується відмінно сформованими у студентів соціальними, пізнавальні та особистісними мотиваціями, вони є спрямованими на особистісний та професійний розвиток, у них сформовані потреби та установки гуманістичної взаємодії та професійного самовдосконалення, чітко виражені гуманістичні спрямованості, стабільність, пізнавальний інтерес.

Ціннісно-смісловий критерій майбутнього керівника сфери освіти окреслюємо такими показниками: наявність ієрархічної структури особистості, знання управлінської цінності (інтеграція знань професії) трансформуються в ціннісні знання, здобуття, прагнення до управління та навчання.

На низькому рівні сформованості ціннісно-сміслового критерію, професійно-особистісна система цінностей є нечіткою; майбутній керівник має низький рівень професійного розвитку та рівень ; інтенсивність та реалізація педагогічних прагнень є низькою.

На середньому рівні сформованості майбутнього керівника є свідоме визначення професії та особистісної ідентичності, що визначає їх поведінку, що є результатом розуміння здобувачами цілей, завдань та ідентичності професії майбутнього керівника, управління в майбутній професійній діяльності. Рівень розуміння культурних знань класичний, прагнення до управління та навчання формується на середньому рівні.

На високому рівні майбутні керівники мають чіткі особистісні та професійні цінності, повністю усвідомлену значимість майбутньої професії, високий рівень прагнення до керівництва.

Показником **когнітивного критерію** є рівень володіння навчальними та управлінськими знаннями (теорії та методи, знання з управління, технічні знання), володіння кримінально-правовими знаннями. Можна виділити наступні професійні знання: сучасні знання теорії та моделі управління освітою, інноваційні технології, методи управління, методи підвищення ефективності лідерства та якості освіти, основні принципи управління службами та навчальними закладами тощо. Знання, необхідні для управлінської діяльності: законодавчі та нормативні; керівна методологія; загальні теорії та методи; організація та навчання; менеджмент.

Зміст теоретичної підготовки керівника зазвичай розуміється лише як зрозуміла сукупність психології, педагогіки та спеціальних знань. Але формування знань не є самоціллю. Крім того, знання, які існують у структурі досвіду, не були інтегровані в систему і все ще є не дуже потрібними. Тому необхідно звернутися до форми теоретичної підготовки. Ця, в свою чергу, теоретична діяльність відбивається на загальному педагогічному мисленні, здібностях.

На низькому рівні розвиненості когнітивного критерію здобувачі мають фундамент управлінських знань на рівні елементарного розуміння та відтворення деяких понять; відтворюють важливі частини матеріалу на початковому рівні; не розуміють поняття «управлінська культура викладача».

На середньому рівні розвиненості здобувачі можуть застосовувати знаннями на стандартному прикладному рівні, частково контролювати свою навчальну діяльність і наводити власні професійні приклади для підтвердження часткових тверджень; він володіє основними

професійними твердженнями твердження і може застосовувати їх, доводити свою думку.

Високий рівень розвиненості когнітивного критерію характеризується усвідомленим ставленням до культури управління як до професійної цінності, змістовними управлінськими знаннями. Здобувачі мають повні та систематизовані управлінські знання з менеджменту економіки, менеджменту і педагогіки.

Показником **діяльнісного критерію** майбутнього керівника закладу освіти є рівень сформованості навчальних та управлінських навичок (діагностико-прогностичних, мотиваційних, організаційних, контрольно-аналітичних). Виходячи із необхідних знань, професійними навичками є: встановлення ділових контактів, організація та планування навчальних закладів, управління конфліктами, децентралізація, створення особливих умов для всебічного розвитку викладачів та учнів, прийняття управлінських рішень тощо. Дуже важливим є співвідношення між професійними та особистісними якостями керівника. Тому запорукою успіху в управлінській діяльності є професійні та особистісні якості керівника, що визначає його здатність повноцінно використовувати свої знання та вміння, навички, реалізовані у функціях професійної діяльності. Слід зазначити, що під професійною діяльністю керівника навчального закладу ми розуміємо окремий напрямок управління, яке має забезпечувати управлінська поведінка.

Зміст практичної підготовки виявляється у зовнішніх (предметних) навичках. Практична підготовка складається з організаторських та комунікативних навичок, організаційної діяльності вчителя(забезпечити участь учнів у різноманітних заходах та організації команди та перетворити це з об'єкта на навчальну тему). Організаційні здібності включають мобілізацію, інформацію, розвиток та орієнтацію. На основі когнітивного критерію необхідно сформувати набір умінь:

-діагностика та прогнозування (збір, аналіз, систематизація інформації, виявлення проблем тощо);

організація та регулювання (забезпечення виконання планів, програм, управлінських рішень, підбір та розстановка персоналу);

- контроль та оцінка (визначати можливості стандарти, норми, методи та рекомендації щодо оцінки випадку).

Розглянемо рівні сформованості за показниками діяльнісного критерію:

При низькому рівні сформованості цього компонента дидактико-управлінські вміння здобувачів сформовані на початковому етапі і проявляються лише в стандартних навчальних ситуаціях, на практиці здобувачі можуть стикатися зі складнощами, недостатньо розвинені навички самоорганізації та самоуправління.

На середньому рівні здобувачі мають певні професійно-педагогічні навички управління навчальними та пізнавальними процесами, недостатньо розуміють прийоми та методи навчальної взаємодії.

Характеристикою *високого рівня* є сформованість та творче використання прийомів управління, інноваційних прийомів та організаційних методів навчання, рефлексії власної навчальної діяльності, вміння самостійно вдосконалювати й оволодівати новими знаннями. Майбутній фахівець володіє широкими навичками виконання управлінських функцій, вміє вирішувати професійні та педагогічні проблеми, самостійно аналізувати та розумно вирішувати професійні проблеми, знає свої права та обов'язки, виховує вміння самоконтролю, саморегуляції.

Показником **особистісно-творчого критерію** є особистісні професійні якості та здібності, творчий потенціал, вимірювання творчої діяльності, рівень емоційного інтелекту. Професіоналізм управлінської діяльності керівника навчального закладу – це сукупність здібностей, які

формують та дають можливість суб'єкту професійно вести управлінську діяльність в сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням управлінських характеристик, пов'язаних із вирішенням навчальних проблем. Вчені визначили сучасні вимоги до керівників навчальних закладів, їх професійних знань та вмінь, педагогічного досвіду, його професійних та особистісних якостей: організованість, комунікабельність, усвідомлення, переконання, наполегливість, почуття відповідальності, впевненість у собі, оригінальність, благородна мораль, толерантність, чуйність, людяність, доброта, справедливість, відповідальність, соціальні навички, оптимізм, прагнення до самовдосконалення тощо.

Ми вважаємо, що управлінські здібності випускників вищого навчального закладу – це всебічна особистісна якість, що відображає єдність теорії і практики, готує до ефективного виконання різноманітних управлінських функцій.

Як особлива якість управлінська компетентність випускників закладів вищої освіти забезпечує високий рівень управлінських знань, навичок, досвіду і завжди має особистісні якості конкретної людини, що проявляється таких базових якостях:

- ефективність і плинність управлінських знань, розуміння їх важливості для практики управління, що вимагає постійного оновлення фондів знань, поповнення новими науковими даними, оперативної інформації про стан об'єктів управління;

- гнучкість у методах прийняття управлінських рішень, алгоритм прийняття проблемних рішень, тобто здатність розуму полягає не тільки в тому, щоб знати суть управлінських проблем, а вирішувати їх практично і найкращим чином;

- критичне мислення, воно дає можливість вибрати найкраще рішення, обґрунтувати вибір і відкинути неправильний шлях;

- достатній управлінський досвід (керівник систематично аналізує свій досвід і на цій основі приймає розумні та оптимальні рішення за конкретних обставин).

На низькому рівні сформованості особистісно-творчого критерію, здобувачі не виявляють управлінських та організаційних якостей у вирішенні управлінських та педагогічних завдань, не володіють достатніми професійними та особистісними якостями для виконання управлінських функцій, мають низький рівень організаційних та управлінських здібностей, соціальних навичок, емпатії, емоційної стабільності. Їм не вистачає творчих методів вирішення професійних проблем, у них не розвинений емоційний інтелект.

На середньому рівні сформованості цього критерію як складової професіоналів у майбутньому ще не повністю і глибоко сформовані якості та здібності, необхідні особистості для виконання професійних функцій, позитивне ставлення до оволодіння культурою управління, емоційний інтелект. не розроблений.

На високому рівні здобувачі свідомо сприймають культуру управління як професійну цінність і усвідомлюють важливість її формування та розвитку у професійній діяльності. Вони готові проявити відповідальність, особисту ініціативу та творчість. У них сформувалися та розвивалися якості, необхідні для майбутньої педагогічної діяльності. Студенти творчо підходять до вирішення педагогічних завдань, виявляють творчі здібності, конструктивно ставляться до професійного навчання, мають високий емоційний інтелект [66].

Як ми всі знаємо, теоретично будь-хто може бути керівником, але практично – ні. У будь-якому випадку він повинен володіти певними якостями та властивостями: культурністю, обережністю, цілеспрямованістю, емоційною стійкістю, почуттям відповідальності, рухливістю, гнучкістю, рішучістю.

У розпорядженні керівника закладу освіти: кадри, час, площа, фінанси, обладнання, інформація. Ефективне керування цими інструментами має вирішальне значення для успішної діяльності навчального закладу.

Перш ніж керувати іншими, керівники повинні вчитися керувати собою. Тут важливий не час, який він витрачає на діяльність, а якість виконаної роботи. Керівники закладів освіти повинні постійно самовдосконалюватися. Це здатність аналізувати свої слабкі та сильні сторони.

Проте навчальна література недостатньо дослідила методи ділового та особистісного зростання керівників. Важлива навичка, яку повинен мати сучасний керівник – вміння спілкуватися з колективом. Він повинен володіти методами навчання вчителів: збирати попередню інформацію (анкети, робочі зошити), контролювати роботу вчителів (взаємодія вчителя та спільна діяльність дітей, спосіб спілкування з батьками та колегами, його жести, міміка, емоції); професійні якості педагогів.

Варто звернути увагу на здатність керівника закладу освіти до виховання самооцінки. На думку О. Кононко, самооцінка керівника - це його здатність рефлексувати-спостерігати за собою, об'єктивно оцінювати свою поведінку та поведінку, розуміти, як його сприймають і оцінюють інші [31]. Навчання рефлексії веде до реорганізації управлінської діяльності керівника, розуміння і осмислення життя, зміни поведінки, оптимізації навчального процесу.

Тому, модернізація новітніх процесів висуває нові загальні вимоги до професійної компетентності керівників навчальних закладів:

- Управління освітою та маркетинговими методами ;
- Участь громадськості в процесі управління (педагогічні працівники, батьки, громадські організації);

-Встановлення нової науково-методичної моделі роботи в навчальному закладі;

-Оновлення освітніх процедур, реформування освітньої галузі та підвищення статусу директорів навчальних закладів як керівників;

-Вміння поєднувати актуальні, теоретично обґрунтовані і практичні цілі;

-Вміння тактично планувати діяльність кожного учасника навчально-виховного процесу, у тому числі власну;

-Вміння використовувати ефективні засоби для вибору та реалізації встановлених цілей та коригувати визначені раніше стратегії, щоб узгодити їх із фактичною ситуацією навчального процесу;

-Вміння здійснювати кваліфікований самоаналіз та аналіз діяльності усіх учасників навчально-виховного процесу.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи перший розділ, можемо зробити висновки:

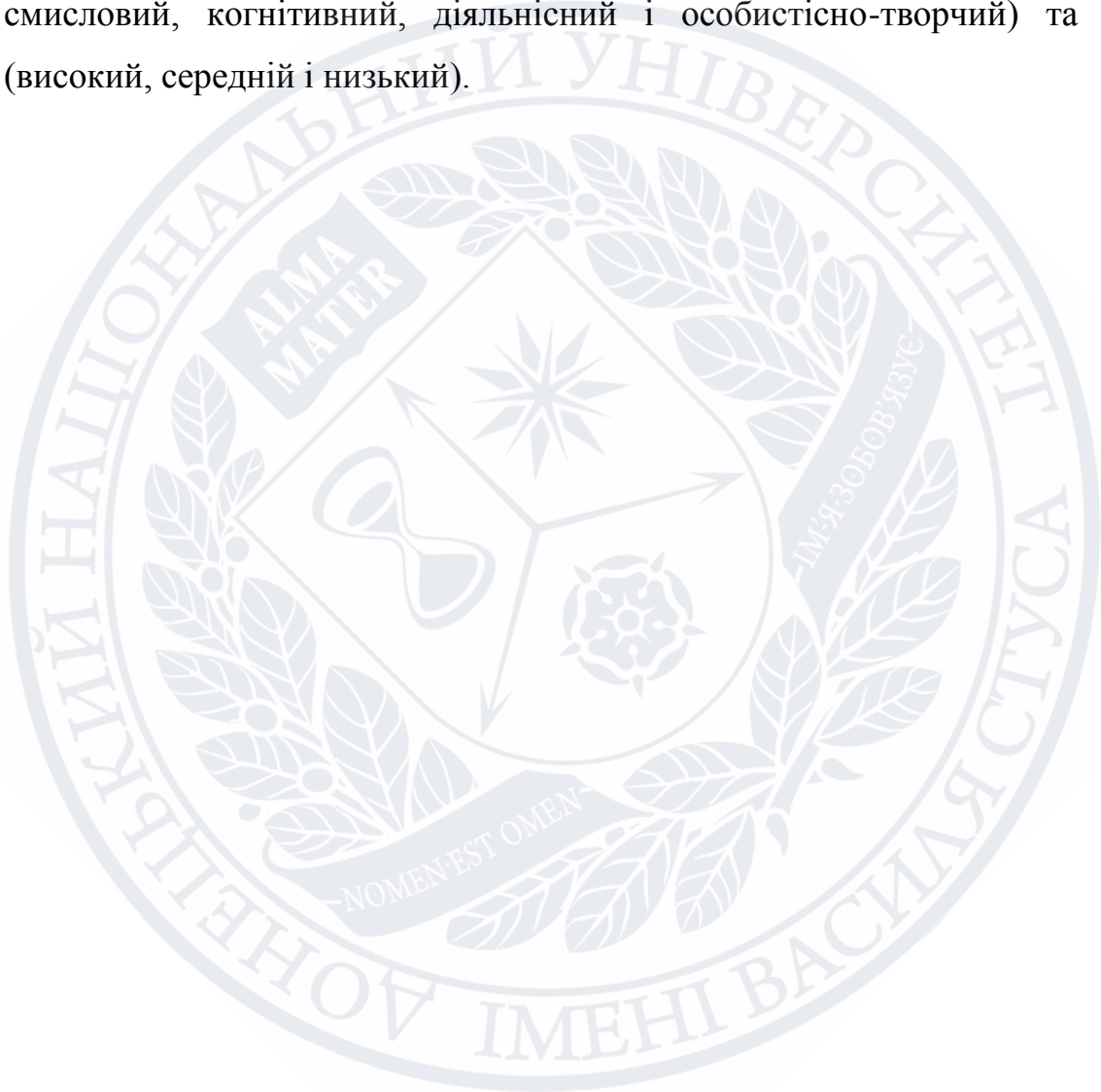
1) *готовність* можемо характеризувати цілеспрямованим вираженням особистості, що передбачає її переконання, погляди, відносини, мотиви, відчуття. Така готовність досягається в ході морально-політичної, психологічної, професійної і фізичної підготовки, є результатом усебічного розвитку особистості з урахуванням вимог, що обумовлені особливостями певної діяльності, професії [37].

До складу готовності майбутнього керівника до управління закладом освіти входять такі компоненти: мотиваційна готовність, ціннісна, когнітивна, діяльнісна, особистісна готовність.

Компетентність визначають як новий концептуальний орієнтир, що впливає на формування змісту освіти, освітніх методів, стандартів і методів розвитку, званий методом здібностей, а спосіб розвитку отримав назву компетентнісного підходу.

2) професійні компетентності випускників вищих навчальних закладів складаються з таких складових: а) *управлінські компетентності*; б) *економічні компетентності*; в) *наукові компетентності*; г) *педагогічні компетентності*; д) *правові компетентності*.

3) Визначено критерії та показники сформованості управлінської компетентності керівника закладу освіти (мотиваційно-цільовий, ціннісно-смысловий, когнітивний, діяльнісний і особистісно-творчий) та рівні (високий, середній і низький).



Розділ 2 ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

2.1 Визначення стану сформованості управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти

З'єднання України з європейським освітнім простором та прийняття закону «Про вищу освіту» призвело до змін та вдосконалення його основних структурних компонентів – освітніх та професійних програм, що дає можливість запроваджувати компетентнісні та студенто-орієнтовані методи навчання, сприяє інтеграції європейської освіти, а також забезпечує незалежність навчальних закладів, абітурієнтську та викладацьку мобільність.

Під *компетенцією*, як правило, розуміють:

- 1) низку повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі;
- 2) знання і досвід в тій чи іншій сфері діяльності. В українській мові використовують два різних слова: компетентність і компетенція. В англійській мові існує тільки одне – competence, яке в залежності від контексту означає здатність, вміння. Таким чином, в англійській мові поняття “компетентність” і “компетенція” ототожнюються[20].

Вимоги до управлінської компетентності спеціалістів постійно зростають, про що свідчать дослідження вітчизняних науковців, зокрема: В. Андрущенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, І. Зязюна, А. Калініна, В. Кременя, Ю. Конаржевського, А. Новикова, В. Олійника Є. Павлютенкова, М. Поташника, Т. Сорочан Багато досліджень з управлінської компетентності присвячено проблемі професіоналізму

управлінців та керівників. Достатньо вивчені структура, функції та етапи управління.

Суть управлінської компетентності А. Грушева вбачає у тому, що діяльність керівника спрямовується на об'єкт управління з урахуванням його специфіки й характеру розвитку в соціально-економічному середовищі; в обізнаності керівника з формами та методами управління, його готовності та здатності ефективно проектувати й здійснювати управлінську діяльність; інтегральній характеристиці керівника, що презентує його професійні й особистісні якості [16].

На думку науковця В. Ягоднікової, управлінська компетентність передбачає вміння використовувати на практиці сучасні організаційно-управлінські принципи і методи; застосовувати власні повноваження в вирішенні питань, приймати відповідальність за виконання рішень; вміння чітко поставити ціль і завдання; здібність об'єктивно аналізувати й оцінювати результати; вміння здійснювати контроль; вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, критично осмислювати й використовувати різноманітну інформацію; творчий підхід до справи, наявність певних лідерських якостей, таких як: відповідальність, обов'язковість, цілеспрямованість, ініціативність, самостійність, дисциплінованість, здібність приймати правильні рішення в умовах невизначеності, вміння підтримувати свій авторитет [79].

Управлінську компетентність майбутнього фахівця можна розглядати як системоутворювальний фактор ефективності функціонування означеної установи, що забезпечує цілісність його життєдіяльності та розвиток організації. Означена компетентність майбутнього фахівця забезпечує результативність стратегічного управління підприємством, його саморозвитку в довгостроковій перспективі і надання населенню якісних і високопрофесійних послуг. Управлінська компетенція є запорукою успішної професійної

самореалізації фахівців у ЗВО в умовах конкурентного середовища ринкової економіки.

У Донецькому національному університеті імені Василя Стуса готують фахівців за спеціальністю «Освітні, педагогічні науки», освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» [56].

Проаналізувавши освітньо-професійну програму, встановлено такі цілі навчання:

- підготувати висококваліфікованого професіонала, який здатний професійно застосовувати на практиці сучасні педагогічні форми, методи й прийоми та засоби;
- формувати компетентності та здатності використовувати набуті знання та вміння у професійній (викладацькій, освітній, виховній, науково-дослідницькій, аналітичній, консультативній, комунікативній, організаційно-методичній) діяльності;
- формувати готовність розв'язувати актуальні проблеми педагогічної науки та освітньої практики [56].

Для досягнення успішного навчання використовуються такі методи, методики та технології освітніх та педагогічних наук :

- загальнонаукові (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання; абстрагування і конкретизація; системний аналіз тощо).
- спеціально наукові (психологічний, конкретно-соціологічний, статистичний, математичний тощо) [56].

Метою програми є підготовка висококваліфікованого конкурентоспроможного керівника у сфері освіти та виробничого навчання, який буде розвиватися як: Інноватор, Інтелектуал, Особистість.

Програма ставить акцент на підготовці сучасного керівника у галузі освіти, який розвивається як [56]:

- Особистість – володіє багатим морально-культурно-гуманістичним потенціалом, має властивість впливати на людей емоційно, є носієм певної культури;

- Лідер – викликає довіру, продукує ідеї, уміє переконувати й об'єднувати навколо себе людей для досягнення загальних цілей; приймає оптимальні рішення та несе за них відповідальність; допомагає підлеглим та сприяє роботі в команді;

-Інноватор – володіє стратегічним мисленням; ініціює перетворювальні дії, здатний забезпечувати стабільне функціонування та розвиток закладу освіти, високу якість надання освітніх послуг; спроможний долати стереотипи, має властивість забезпечувати вагомими аргументами для дій;

-Інтелектуал – володіє відповідним рівнем освіти і професіоналізму, здатний створити атмосферу інтелектуальної колегіальності.

Аналізуючи освітньо-професійну програму [56] встановлено, що в ній чітко визначено три основні види компетентностей:

-інтегральна компетентність – узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо навчання та/або професійної діяльності.

-загальні компетентності – універсальні компетентності, що не залежать від предметної області, але важливі для успішної подальшої професійної та соціальної діяльності здобувача в різних галузях та для його особистісного розвитку

- фахові компетентності, які залежать від предметної області, визначають профіль освітньої програми і кваліфікацію випускника, забезпечують унікальність освітньої програми і є важливими для професійної діяльності за певною спеціальністю.

Фахові компетенції ґрунтуються на здатності керівника опановувати професійні уміння, здобувати нові знання, виконувати певні функції в

межах професійної діяльності (наприклад, мотиваційні, проектувальні, організаційні, конструктивні, дослідницькі, контрольно-аналітичні, рефлексивні тощо.

Спираючись на дослідження науковців з цієї теми, можемо зробити висновок, що фахові та управлінські компетентності є досить близькими та можуть ототожнюватися, так, як для якісної підготовки майбутнього керівника навчального закладу фахові компетентності складають основу управлінських.

На нашу думку, для комплексної підготовки компетентного керівника навчальним закладом управлінські компетентності відіграють найважливішу роль. Так, як включають в себе всі необхідні складові для успішної реалізації освітньої діяльності(когнітивну, ціннісно-смыслову, мотиваційну, діяльнісну та особистісно-творчу).

Так, освітньо-професійна програма в галузі «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» передбачає формування таких загальних компетентностей: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність проведення досліджень на відповідному рівні; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, усвідомлення норм академічної доброчесності; здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; навички міжособистісної взаємодії; діяти соціально відповідально і свідомо.

Також навчальна програма реалізує таку інтегральну компетентність: здатність розв'язувати складні завдання та проблеми в галузі освітніх, педагогічних наук, професійній діяльності, в процесі навчання, що передбачає проведення досліджень, застосування відповідних освітніх, педагогічних інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Компетентності набуваються здобувачами поступово, формуються шляхом вивчення цілої низки дисциплін, які формують перелік компонент освітньо-професійної програми з їх логічною послідовністю.

Навчальна програма формує в студентів такі загальні компетентності: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність проведення досліджень на відповідному рівні; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; усвідомлення норм академічної доброчесності; здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; навички міжособистісної взаємодії; здатність діяти соціально відповідально і свідомо [56].

Програма спрямована на розвиток таких спеціальних (фахових) компетентностей:

- обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу;
- розуміння цілей і особливостей освітніх систем;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якості освіти.
- здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проектами.
- здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти.
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
- здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління.
- здатність до управління закладом освіти та її розвитком.
- здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти.

-здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування.

-здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти.

-здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків.

-здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та умотивованості.

-здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями.

-здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності [56].

Для визначення стану сформованості управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладу освіти було проведено констатувальний етап дослідження, мета якого полягала у визначенні компетентностей, які добре сформовані, та тих, які потрібно удосконалити. Студентам була запропонована розроблена анкета, щодо самооцінки сформованості управлінських компетентностей.

Дослідження було проведено на базі Донецького національного університету імені Василя Стуса. Респондентами виступили 13 здобувачів 2 курсу, спеціальності 011 «Освітні педагогічні науки» (освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання»).

Ми отримали наступні результати анкетування:

Таблиця 2.1 – Рівні самооцінки сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти (розроблено на основі ОП «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» [56])

| № | Компетентність | Рівень сформованості | | |
|-----|---|----------------------|----------|---------|
| | | високий | Середній | низький |
| 1. | СК 1. Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу | 54% | 46% | 0% |
| 2. | СК 2. Розуміння цілей і особливостей освітніх систем | 62% | 38% | 0% |
| 3. | СК 3. Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію | 31% | 69% | 0% |
| 4. | СК 4. Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якістю освіти | 69% | 31% | 0% |
| 5. | СК 5. Здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проектами | 31% | 54% | 15% |
| 6. | СК 6. Здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти | 85% | 15% | 0% |
| 7. | СК 7. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани | 61% | 39% | 0% |
| 8. | СК 8. Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління. | 39% | 61% | 0% |
| 9. | СК 9. Здатність до управління закладом освіти та її розвитком. | 100% | 0% | 0% |
| 10. | СК 10. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти. | 85% | 15% | 0% |
| 11. | СК 11. Здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування. | 69% | 31% | 0% |

Продовження таблиці 2.1

| | | | | |
|-----|---|------|-----|----|
| 12. | СК 12. Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти. | 61% | 39% | 0% |
| 13. | СК 13. Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків. | 77% | 23% | 0% |
| 14. | СК 14. Здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та умотивованості. | 85% | 15% | 0% |
| 15. | СК 15. Здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями. | 100% | 0% | 0% |
| 16. | СК 16. Здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності. | 54% | 46% | 0% |

Половина студентів(54%) оцінюють у себе повністю сформованою обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу, а 46% вважають цю компетентність достатньо сформованою.

61% студентів стверджують, що мають достатньо сформоване розуміння цілей і особливостей освітніх систем і лише 39% вважають повністю сформованою у себе цю компетентність.

Досліджуючи здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, отримали такі результати : 31% – достатньо сформована компетентність, 69% – повністю сформована.

69% мають повністю сформовану здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якістю освіти, 31% – достатньо сформовану.

Оцінюючи здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проєктами, думки респондентів розділилися: 31% – вважають цю компетенцію у себе повністю сформованою, 54% – достатньо сформованою та 15% частково сформованою. Це дає підставу припустити недостатню кількість часу на практичну діяльність.

Переважає більшість студентів (85%) мають повністю сформовану здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти.

Аналізуючи здатність студентів встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани, встановлено, що у 61% вона є повністю сформованою.

Оцінюючи здатність студентів оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління, були отримані такі результати : у 39% – повністю сформована компетентність, 61% – достатньо сформована.

Важливо зазначити, що усі студенти оцінили здатність до управління закладом освіти та її розвитком, як повністю сформовану компетентність . Це вказує на те, що студенти дійсно налаштовані та готові до управління навчальним закладом.

Переважає більшість студентів (85%) мають повністю сформовану здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти.

Здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування 69% студентів оцінили як повністю сформовану компетентність.

На думку 61% студентів, вони мають розвинену здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення

професійних і наукових завдань в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти.

Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків повністю сформована у переважної більшості студентів, а саме 77%.

На думку 85% студентів, вони мають повністю сформовану здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та умотивованості.

Аналізуючи здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями, 100% студентів відзначили у себе цю компетентність як ту, що є повністю сформованою.

У половини респондентів (54%) здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності є достатньо сформованою.

Таким чином, аналізуючи рівні самооцінки сформованості управлінських компетентностей отримуємо такі результати:

Здобувачі оцінюють як *високий рівень* сформованості таких компетентностей:

- Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу

- Розуміння цілей і особливостей освітніх систем.

- Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якості освіти.

- Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

- Здатність до управління закладом освіти та її розвитком.

- Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти.

-Здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування.

-Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти.

-Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків.

-Здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та мотивованості.

-Здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями.

Здобувачі оцінили *середній рівень* сформованості таких компетентностей:

- Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

- Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління.

Здобувачі оцінили як *низький рівень* сформованості таких компетентностей:

- Здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проєктами.

- Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Для оцінювання рівня сформованості управлінських компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти ми проаналізували, як оцінили сформованість управлінських компетентностей у добувачів ОП «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» викладачі дисциплін освітньої програми.

Для формування компетентностей Освітньо-професійною програмою передбачено викладання таких дисциплін, представлених у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 – Дисципліни, які формують управлінські компетентності (розроблено на основі ОП «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» [56])

| № | Компетентності | Дисципліни, які їх формують |
|----|---|--|
| 1. | СК 1. Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу | Основи системного підходу Управлінська діяльність керівника навчального закладу |
| 2. | СК 2. Розуміння цілей і особливостей освітніх систем | Основи системного підходу |
| 3. | СК 3. Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію | Основи системного підходу Управлінська діяльність керівника навчального закладу |
| 4. | СК 4. Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якістю освіти | Моніторинг якості освіти |
| 5. | СК 5. Здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проектами. | Управлінська діяльність керівника навчального закладу |
| 6. | СК 6. Здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти | Моніторинг якості освіти |
| 7. | СК 7. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани | Управлінська діяльність керівника навчального закладу |
| 8. | СК 8. Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління | Психологія управління |
| 9. | СК 9. Здатність до управління закладом освіти та її розвитком. | Управлінська діяльність керівника навчального закладу |

Продовження таблиці 2.2

| | | |
|-----|--|---|
| 10. | СК 10. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти | Управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу |
| 11. | СК 11. Здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування | Правові аспекти управління навчальним закладом |
| 12. | СК 12. Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти | Управління фінансово-економічною діяльністю навчального закладу |
| 13. | СК 13. Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків | Психологія управління |
| 14. | СК 14. Здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та умотивованості | Правові аспекти управління навчальним закладом |
| 15. | СК 15. Здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями | Психологія управління |
| 16. | СК 16. Здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності. | Моніторинг якості освіти. |

Ми припустили, що у здобувачів, які отримали оцінку «відмінно» (100-90 балів за шкалою ЄКТС) управлінські компетентності сформовано на *високому рівні*; у тих, хто отримав оцінку «добре» (89-75 балів) –

управлінські компетентності сформовано на *середньому рівні*; у тих, хто отримав оцінку «задовільно» (74-60) – управлінські компетентності сформовано на *низькому рівні*.

Порівняльний аналіз результатів самооцінювання здобувачами сформованості управлінських компетентностей і оцінювання викладачами результатів навчання за освітніми компонентами подано у табл. 2.3:

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз рівнів самооцінювання сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти з результатами навчання (розроблено на основі ОП «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» [56])

| № п/п | Компетентності | Рівні самооцінки сформованості | | | Рівні оцінювання результатів навчання | | |
|----------|---|-----------------------------------|-----|----|--|-----|-----|
| | | В | С | Н | В | С | Н |
| 1. | СК 1. Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу | 54% | 46% | 0% | 50 % | 27% | 23% |
| 2. | СК 2. Розуміння цілей і особливостей освітніх систем | 61% | 39% | 0% | 46 % | 31% | 23% |
| 3. | СК 3. Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію | 31% | 69% | 0% | 50 % | 27% | 23% |
| 4. | СК 4. Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якістю освіти | 69% | 31% | 0% | 54 % | 8% | 38% |

Продовження таблиці 2.3

| | | | | | | | |
|-----|---|------|-----|-----|------|-----|-----|
| 5. | СК 5. Здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проектами | 31% | 54% | 15% | 54 % | 23% | 23% |
| 6. | СК 6. Здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти | 85% | 15% | 0% | 54 % | 8% | 38% |
| 7. | СК 7. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани | 61% | 39% | 0% | 54 % | 23% | 23% |
| 8. | СК 8. Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління | 39% | 61% | 0% | 62 % | 23% | 15% |
| 9. | СК 9. Здатність до управління закладом освіти та її розвитком | 100% | 0% | 0% | 54 % | 23% | 23% |
| 10. | СК 10. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти | 85% | 15% | 0% | 54 % | 46% | 0% |
| 11. | СК 11. Здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування | 69% | 31% | 0% | 46 % | 54% | 0% |
| 12. | СК 12. Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти | 61% | 39% | 0% | 54 % | 46% | 0% |
| 13. | СК 13. Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків | 77% | 23% | 0% | 62 % | 23% | 15% |

Продовження таблиці 2.3

| | | | | | | | |
|-----|--|------|-----|----|------|-----|-----|
| 14. | СК 14. Здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та умотивованості | 85% | 15% | 0% | 46 % | 54% | 0% |
| 15. | СК 15. Здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями | 100% | 0% | 0% | 62 % | 23% | 15% |
| 16. | СК 16. Здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності. | 54% | 46% | 0% | 54 % | 8% | 38% |

Порівнюючи оцінку компетентності «Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу», приблизно однакові результати здобувачі отримали щодо високого рівня самооцінки та оцінки викладачами (54% і 50%), щодо середнього рівня сформованості, вищим є самооцінювання (46%), ніж викладацька оцінка(27%), низький рівень, за викладацькою оцінкою, отримали 23,1%.

Порівнюючи оцінку компетентності «Розуміння цілей і особливостей освітніх систем», по усіх рівнях сформованості є вищою самооцінка (високий – 61%, середній – 39%), ніж викладацька оцінка (високий – 46%, середній – 31%, низький – 23%).

Порівнюючи оцінку компетентності щодо прийняття ефективних управлінських рішень і здатності аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, викладацька оцінка (високий – 50%, середній – 27%, низький – 23%) та самооцінювання (високий – 31%, середній – 69%) знаходяться приблизно на однаковому рівні.

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якістю освіти» отримали такі результати: на високому та середньому рівнях вищим є самооцінювання (69%, 31%), ніж викладацька оцінка (54%, 8%, 38%) здобувачів оцінено викладачем на низькому рівні.

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проєктами» на високому рівні вищою є викладацька оцінка(54%), ніж самооцінювання(31%), на середньому рівні вищим є самооцінювання(54%), ніж оцінка викладача (23%), на низькому рівні вищою є оцінка викладача (23%), самооцінювання – 15%.

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти» на усіх рівнях оцінки вищим є самооцінювання (високий – 85%, середній – 15%), ніж викладацька оцінка (високий – 54%, середній – 8%, низький – 38%).

Щодо сформованості здатності визначення подальших напрямів, реалізації плану і стратегії, визначення місії, цілей і критеріїв розвитку закладу вищої освіти на усіх рівнях оцінки вищим є самооцінювання (високий – 61%, середній – 39%), ніж викладацька оцінка (високий – 54%, середній – 23%, низький – 23%).

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління» на високому рівні вищим є викладацьке оцінювання(61%), ніж самооцінювання (39%), на середньому рівні вищим є самооцінювання (62%), ніж оцінка викладача (23% – середній рівень, 15% – низький рівень).

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність до управління закладом освіти та її розвитком» 100% здобувачів оцінили себе на високому рівні, в той час як оцінка викладача є такою : високий – 6%, середній – 23%, низький – 23%.

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти» на високому рівні вищим є самооцінювання (85%), ніж викладацька оцінка (54%), на середньому рівні навпаки: вищою є оцінка викладача (46%), ніж самооцінювання (15%).

Щодо здатності приймати рішення у ситуаціях, вимогою яких є системне, логічне, та функціональне тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування» на високому рівні вищим є самооцінювання (69%), ніж викладацька оцінка(46%), на середньому рівні навпаки: вищою є оцінка викладача (53%), ніж самооцінювання(31%).

Щодо здатності до знаходити, використовувати та інтерпретувати інформацію, яка необхідна щоб вирішити професійні і наукові завдання в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти на високому рівні вищим є самооцінювання (61%), ніж викладацька оцінка(54%), на середньому рівні навпаки: вищою є оцінка викладача (39%), ніж самооцінювання(46%).

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків» на усіх рівнях оцінки вищим є самооцінювання (високий – 77%, середній – 23%), ніж викладацька оцінка (високий – 62%, середній – 23%, низький – 15%).

Порівнявши оцінку компетентності «Здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та мотивованості» на високому рівні вищим є самооцінювання (85%), ніж викладацька оцінка (46%), на середньому рівні навпаки: вищою є оцінка викладача (54%), ніж самооцінювання (15%).

З дотриманням загальнолюдських цінностей і норм професійної етики 100% здобувачів оцінили себе на високому рівні, в той час як оцінка викладача є такою : високий – 62%, середній – 23%, низький – 15%.

Порівнявши оцінку «Здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності» на високому рівні самооцінювання і оцінка викладача є приблизно однаковою (54%, 54%), на середньому рівні вищим є самооцінювання(46%), ніж викладацька оцінка(8%), 38% здобувачів викладач оцінив на низькому рівні.

Проаналізувавши результати навчання здобувачів, ми визначили, що на найнижчому рівні сформованості знаходяться такі компетентності: «Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу», «Розуміння цілей і особливостей освітніх систем», «Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію», «Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якістю освіти», «Здатність керувати освітніми практико-орієнтованими проєктами», «Здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти», «Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та планів викладач оцінив на низькому рівні», «Здатність до управління закладом освіти та її розвитком», «Здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності».

Провівши порівняльний аналіз результатів самооцінювання здобувачів сформованості і оцінювання викладачами результатів навчання за освітніми компонентами визначили, що рівень самооцінювання є дещо вищим, ніж рівень оцінювання викладачами. Це може свідчити про завищений рівень самооцінки та про труднощі із сформованістю управлінських компетентностей.

Все це зумовило нас обґрунтувати педагогічні умови формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти.

2.2 Обґрунтування педагогічних умов формування професійних компетентностей майбутнього керівника закладу освіти

У довідковій літературі представлено досить широке смислове значення поняття умова: умова – це :

- 1) необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь;
- 2) обставини, особливості реальної дійсності, за яких відбувається або здійснюється що-небудь;
- 3) правила, які існують або встановлені в тій чи іншій галузі життя, діяльності, які забезпечують нормальну роботу чого-небудь; правила, вимоги, виконання яких забезпечує що-небудь;
- 4) сукупність даних, положення, що лежать в основі чого-небудь [54].

Відповідно педагогічні умови – це «стійкі обставини, які визначають стан і розвиток функціонуючих педагогічних систем» [58].

Комплекс педагогічних умов виявляється в результаті здійснення послідовних дій:

- 1) виявлення основних компонентів, що забезпечують досягнення мети, їх аналіз і визначення міри причетності;
- 2) вибір заходів, що посилюють ефективність кожного компонента;
- 3) упорядкування отриманих умов (виключення зайвих, об'єднання декількох в одну тощо);
- 4) перевірка кожної умови й усього комплексу [52].

З'ясуємо сутність поняття «формування». У наукових джерелах знаходимо наступні трактування: В.І. Лозова та Г.В. Троцько вважають, що *формування* передбачає процес і результати цілеспрямованих (виховання) і стихійних впливів соціальної дійсності, а також спадковості особистості, її активності [41].

Мойсеюк Н.Є. стверджує, що формування – це надання певної форми, завершеності процесу становлення людської особистості, досягнення нею рівня зрілості, стабільності [50].

А у підручнику з педагогіки [59] знаходимо таке визначення: *формування* – це процес зміни особистості в ході взаємодії її з реальною дійсністю, появи фізичних і соціально-психологічних новотворів у структурі особистості і, у зв'язку з цим, зміна зовнішніх проявів (форми) особистості, завдяки якій вона існує для інших людей.

Оскільки формування здійснюється під час підготовки, то нам потрібно з'ясувати значення цього поняття. Н. М. Салікова та М. В. Молодцов визначають професійну підготовку як процес отримання професійних знань та практичного досвіду, завершення якого дає можливість належним чином виконувати роботи первісної кваліфікації за певною професією, спеціальністю, посадою [65].

Оскільки ключовим поняттям нашої роботи є «готовність» майбутнього керівника до управління закладом освіти, то є необхідність проаналізувати його сутність. Під *готовністю* розуміють цілеспрямоване вираження особистості, що передбачає її переконання, погляди, відносини, мотиви, відчуття, вольові та інтелектуальні якості, знання, навички, вміння, установки, налаштованість на певну поведінку. Така готовність досягається в ході морально-політичної, психологічної, професійної і фізичної підготовки, є результатом усебічного розвитку особистості з урахуванням вимог, що обумовлені особливостями певної діяльності, професії [37].

Варто зазначити, що лише в процесі професійної підготовки ми можемо підготуватися до управлінської діяльності. Підготовка – це процес, а готовність науковці трактують, з одного боку, як мету, а з іншого – це результат процесу підготовки. О. М. Пехота й А. М. Старєва виділяють такі компоненти професійно-педагогічної підготовки керівника:

- знання загальних та предметних методів навчання;
- формування практичних умінь та навичок (інформаційних, організаційних, комунікативних, експлуатаційних, технологічних, дослідницьких, проєкційних, самоосвітніх тощо);
- формування та розвиток організаторських здібностей (директивних, методологічних, технічних, конструктивних, комунікативних тощо);
- розвиток навичок мислення майбутніх фахівців (мислення, ерудиція, пам'ять тощо) [61].

До зовнішніх чинників формування управлінської компетентності майбутнього керівника закладу освіти можемо віднести: забезпечення якості магістерської підготовки, необхідність реалізації нового соціального замовлення щодо підготовки фахівців у галузі педагогіки вищої школи; процеси гуманізації освіти. Поділяємо думку щодо внутрішніх чинників: трансформація змісту формування управлінської компетентності на засадах міждисциплінарності; формування позитивної мотивації розвитку управлінської компетентності магістранта; створення системи моніторингу сформованості управлінської компетентності; запровадження технологій, форм і методів, що передбачають організацію педагогічної взаємодії викладача і магістранта; реалізація індивідуальної траєкторії формування управлінської компетентності магістранта [28].

На основі сказаного вище, можемо виділити такі основні педагогічні *умови формування професійної компетентності* майбутніх керівників закладів освіти:

- 1) Формування управлінської поведінки майбутніх керівників закладів освіти за допомогою спеціально створених навчальних ситуацій;
- 2) Практична та проєктна складова як основа підготовки майбутніх менеджерів освіти;
- 3) Формування необхідності до безперервної освіти, саморозвитку, самоосвіти і самоменеджменту майбутніх керівників закладів освіти.

Розглянемо *першу* педагогічну умову. Ми припускаємо, що в умовах спеціально створеної навчальної ситуації студенти можуть донести власне розуміння тих чи інших інтерпретацій у процесі діалогу та взаємодії, уточнити правильність своїх поглядів на навчальний процес, перевірити ефективність своєї роботи та сприйняття результатів навколишнього середовища.

Тому процес навчання потребує вдосконалення. Вища освіта спрямована на виховання та підвищення професійної компетентності майбутніх керівників, що, на нашу думку, стане можливим завдяки використанню студентами інтерактивних технологій у професійних предметних дослідженнях. Цей метод допоможе студентам отримати усвідомлені знання (замість запам'ятовування необхідних визначень), сформувати у студентів досвід певної професійної поведінки (використовуючи професійні та ситуаційні моделі в класі), а також передати це через взаємодію та тестування. Такий досвід на практиці формує професійні навички та знання. Тому оновлено актуалізацію умов навчання щодо використання інтерактивних технологій у формуванні професійних здібностей.

На сучасному етапі національного розвитку «управлінська здатність» займає особливе місце. Менеджмент – це те, як маніпулювати знаннями інших – як змусити їх робити те, що вам потрібно, але управління не може існувати за межами етики. Тому особливо актуальними є професійний рівень, особистісні та професійні якості, моральні цінності, культура мислення, лідерські здібності та інші питання керівників закладів освіти. Керівники повинні прагнути до самовдосконалення, щоб виховувати особисті якості, необхідні сучасному лідеру, і розуміти його вимоги, тоді ефективність управління навчальними закладами зросте.

Важливу роль в організації ефективної роботи навчальних закладів відіграє керівник. Він повинен вміти творчо приймати сміливі рішення,

вирішувати проблеми колективу (виробничого та індивідуального) і дбайте про його добробут. Управлінець — це особа, на яку офіційно покладені управлінські функції організація (підприємства) та його діяльність. Організаційна діяльність керівників навчальних закладів спрямована на формування викладацького колективу, команди однодумців. Для керівника, на нашу думку, особливо важливими є його особисті якості: професіоналізм, загальна та педагогічна культура, зацікавленість шкільними справами, вчителями та учнями, вміння ставити завдання та реалізовувати рішення.

Особливістю практичної підготовки майбутніх керівників є те, що в ній (порівняно з навчально-пізнавальною) у більшій мірі здійснюється наближення з професійною діяльністю керівника, практика проводиться в умовах, наближених умовам майбутньої самостійної управлінської діяльності. Робота та завдання студента в період науково-дослідної практичної підготовки характеризується тією ж різноманітністю функцій, що й робота керівника. Вона — та складова в системі підготовки майбутнього управлінця, яка є самостійним і важливим джерелом актуалізації педагогічної освіти, створення її життєвої цінності для поліпшення відносин.

Практична підготовка є безперервним процесом, це проявляється у тому, що студент на протязі всього навчання пов'язаний із педагогікою та управлінською діяльністю. Погоджуємось із висловлюванням В. Кремінь «Практична підготовка має бути неперервною, починатися на молодших курсах і тривати впродовж усього навчання, послідовно ускладнюючись і наповнюючись новим змістом» [35].

Підвищенню управлінської компетентності керівників освітніх закладів сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, творчі об'єднання (клуби) директорів, управлінське консультування,

захисти інноваційних проектів, тренінги, презентації управлінського досвіду, аукціони управлінських ідей, участь у проєктній діяльності [10].

Тож розглянемо *другу* педагогічну умову формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів освіти. Світовий досвід свідчить, що процес проєктування — це комплексна діяльність, що має специфічні ознаки та виступає засобом як соціального, так і інтелектуального творчого саморозвитку всіх суб'єктів освіти; вид цілеспрямованої діяльності групи людей, які вирішують конкретні завдання; тип мисленої діяльності; реалізація теоретико-практичних алгоритмів з визначення основних складових освітнього процесу, розвиваючий тип навчально-виховної діяльності [13].

Проєкт — це цілеспрямована науково-практична діяльність, яка слугує для вирішення проблем шляхом задуму, передбачення, застосування, складання планів їх у близьких до реальних умовах. Метод проєктної діяльності передбачає: постановку проблеми, мету проєкту; висунути ідеї, побудувати ідеальну модель об'єкта; встановити метод вимірювання результату, який очікується; процес реалізації проєкту з моніторингом та відстеженням (постійна діагностика, аналіз і коригування проєктної діяльності), завершальний етап: підсумкові результати та висновки. Компонентами навчального проєктування є цілі, об'єкти, предмети, засоби, методи та їх результати [13].

За словами Л.Даниленка, керівники закладів освіти не готові до довгострокового розвитку і вважають, що вирішення поточних оперативних проблем є основним змістом їх діяльності. Адже якщо людину безперервно навчати здобувати багато відповідних знань і навичок у заповненому вигляді, вона не тільки не в змозі продемонструвати особисті здібності та якості, але буде не в змозі продемонструвати їх взагалі. Для того щоб спланувати розвиток системи, необхідно побудувати її модель на майбутнє. Складність цього завдання виявляється в тому, що

керівник навчальних закладів є носієм певних стереотипів, які в нових соціальних змінах та умовах їм треба подолати [18].

Тому участь у проєктній діяльності майбутніх керівників навчальних закладів сприяє розвитку їхніх управлінських здібностей. Проєктна діяльність сформувала в сучасних навчальних закладах особливий стиль навчання, яка не лише навчає планів, а й узагальнює та оцінює виконання завдань, виховує активну, гнучку, творчу особистість, готовність до співпраці, може бути засобом соціальної взаємодії та інтелектуально-творчий саморозвиток усіх навчальних предметів [13].

Розглянемо *третю* педагогічну умову. Безперервна освіта, саморозвиток і самоосвіта керівників – це ті основні та головні шляхи виховання професійних якостей майбутніх директорів середніх шкіл. Ознайомимося з ними більш детально.

Сьогодні ідея безперервності освіти людини на протязі життя поширилася по всьому світу. Безперервна освіта як принцип, який виходить із загальної організації всієї системи освіти, кожна її складова істотно визначається всіма вченими і освітянами. Ця концепція здійснюється під керівництвом міжнародної організації ЮНЕСКО. Відомий учений організації Р. Дарве сказав: «Неперервна освіта — це процес особистісного, соціального та професійного розвитку в житті людини. Ця ідея поєднує формальне та неформальне навчання, яке ставить на меті здобути та покращити професійно-технічну освіту» [8].

Розглядаючи питання неперервної освіти, А. Владиславляєв дав таке визначення: «Під неперервною освітою ми розуміємо системну та цілеспрямовану діяльність, що здійснюється з метою набуття та вдосконалення знань, умінь і навичок за допомогою самоосвіти [12].

Зусилля забезпечити своєчасну адаптацію менеджерів освіти та викладачів знаходять відображення в ідеї продовження післядипломної освіти. Відповідно до чинного законодавства України, директори

навчальних закладів, викладачі повинні підвищувати свою кваліфікацію кожні п'ять років. Тому самоуправління як здатність лідера до самокерування та дотримання психологічних та управлінських вимог керівників освіти (за Т. Бабенко) є дуже важливим. Т. Бабенко визначає такі основні принципи самоменеджменту керівника:

- моральності (при прийнятті управлінських рішень, інструктажах персоналу, контролі за персоналом, підборі персоналу та розподілі відповідальності за його психологічними особливостями, проведенні тренінгів із реалізації рішень, використанні різних форм управлінської роботи, роботі з підлеглими, партнерами і реалізації ділових контактів менеджера);
- діагностика (при плануванні, підготовці та прийнятті адміністративних рішень, контролі за діяльністю та постановці цілей);
- прогностичності (при розробці стратегічної діяльності команди, плануванні);
- комунікативності (при створенні хорошої соціально-психологічної атмосфери в колективі);
- мотиваційності (формують стиль особистої діяльності);
- емоційно-вольові (для того, щоб ефективно виконувати всі функції управління в освіті під час визначення мети, прийняття рішень, під час контролюючої функції) [64];
- етичні (орієнтація на зміст та емоційну мотивацію управлінської діяльності, забезпечення етичних стандартів управління освітою та виховний вплив на інших), мова (ефективне ділове спілкування та різні форми активної діяльності при прийнятті управлінських рішень); організація управління в критичних умовах і стресових ситуаціях;
- фізіологічні (для того, щоб ефективно нести тягар управлінської роботи, вплив керівництва на людей, формуючи серед них позитивне та оптимістичне ставлення);

– фізичні (надають позитивний вплив на навколишнє середовище при формуванні позитивного іміджу керівника організації) [1].

Визначальною умовою самоосвітньої діяльності управлінців є забезпечення «навчання протягом усього життя». Першочерговим завданням самоосвіти керівника загальноосвітніх навчальних закладів є оволодіння та поглиблення професійних знань, професійних здібностей та постійний розвиток якості управління.

Самоосвіта – знайомство з новою навчальною та науковою літературою, упорядкованими посібниками, інструкціями та командами управління освітою також є одним із шляхів покращення адміністративного потенціалу директора середньої школи. Менеджери повинні знати, на що вони витрачають свій час. Найважливіший елемент продуктивної праці керівника – це здатність контролювати свій час. Вони не повинні концентруватися на роботі, а повинні орієнтуватися на кінцевий результат.

Саморозвиток керівника закладу освіти – це процес свідомого і цілеспрямованого розвитку себе як лідера, що включає знання, навички, особистісні та функціональні якості, загальні здібності, забезпечення ефективності та професійної діяльності.

Професійний саморозвиток не є масовим і навіть не типовим явищем, оскільки не кожен володіє якостями, необхідними для цілеспрямованого саморозвитку. Саморозвиток відбувається лише у тих, хто володіє необхідними якостями, основними з яких є: здатність до саморозвитку; внутрішня мотивація до професійних завдань, у їх вирішенні та самомотивація, розуміння змісту та методу основи саморозвитку. Слід зазначити, що без бажання не буває саморозвитку.

Тому система безперервної освіти, самоосвіти та саморозвитку директора загальноосвітнього навчального закладу є рушійною силою сприяння професійному розвитку особистості. Керівник має забезпечити

«освіту протягом усього життя». Найважливішим завданням самоосвіти для директорів шкіл є здобуття професійних знань, поглиблення професійних здібностей, продовження вирощування якості управління.

На думку видатного педагога минулого В. Вернадського, суть визначення вченої людини полягає в поєднанні наукової віри та енергії самостійної наукової думки. Цей вчений вважає, що ефективна сила дискурсу вчителів є важливим фактором підвищення ефективності роботи старшої школи. «Немає нічого могутнішого, ніж живе слово свободи, людина, яка щиро вірить у те, що говорить, людина, яка хоче щоб всі слухали та вірили у те, у що вона вірить, бажали того, чого вона бажає, знали те, що вона знає» [36].

Тому через розвиток особистісно-професійних якостей, через набуття професійних знань і навичок, через набуття активного педагогічного досвіду, розвиток спеціальних функцій, формування особистісного стилю, розвиток лідерської, моральної та етичної культури можна формувати професійні компетентності майбутніх керівників закладів освіти й удосконалювати управлінську компетентність через підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів.

Висновки до розділу 2

Суть управлінської компетентності полягає у тому, що діяльність керівника є спрямованою на об'єкт управління, враховує його специфіку й характер розвитку, керівник є обізнаним та готовим до продуктивного управління.

Фахові та управлінські компетентності є досить близькими та можуть ототожнюватися, так як для якісної підготовки майбутнього керівника навчального закладу фахові компетентності складають основу управлінських. Управлінські компетентності відіграють найважливішу роль, оскільки включають в себе всі необхідні складові для успішної

реалізації освітньої діяльності(когнітивну, ціннісно-смыслову, мотиваційну, діяльнiсну та особистісно-творчу).

Для здобувачів 2 курсу Донецького національного університету імені Василя Стуса, спеціальності 011 «Освітні педагогічні науки» (Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання) було розроблено та проведено анкетування для оцінки рівня самооцінювання сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти. Результати дослідження показали, що студенти мають достатній рівень сформованості управлінських професійних компетентностей у майбутніх керівників закладу освіти, однак найнижчий рівень сформованості має здатність студентів керувати освітніми практико-орієнтованими проектами

Наступним етапом нашого дослідження був порівняльний аналіз, самооцінювання та оцінки викладачів освітньої програми. Провівши порівняльний аналіз результатів самооцінювання здобувачів сформованості і оцінювання викладачами результатів навчання за освітніми компонентами визначили, що рівень самооцінювання є дещо вищим, ніж рівень оцінювання викладачами. Це може свідчити про завищений рівень самооцінки та про труднощі із формуванням управлінських компетентностей.

Нами виділено та обґрунтовано такі педагогічні *умови формування професійної компетентності* майбутніх керівників:

- 1) Формування управлінської поведінки майбутніх керівників закладів освіти за допомогою спеціально створених навчальних ситуацій;
- 2) Практична та проектна складова як основа підготовки майбутніх менеджерів освіти;
- 3) Формування необхідності до безперервної освіти, саморозвитку, самоосвіти і самоменеджменту майбутніх керівників закладів освіти.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило нам зробити такі висновки:

1. Під *професійною готовністю* слідом за науковцями розуміємо суб'єктивний стан особистості, яка є здатною і підготовленою до виконання певної професійної діяльності та прагне її виконувати. Уточнено визначення поняття «професійні здібності майбутнього керівника» як сукупність знань і навичок, необхідних для виконання певної функції, що відображає основний напрямок, вид і форм управління. Окрім того, на підставі вивчення проблеми робимо висновок, що професійна компетентність менеджера освітньої галузі – це сукупність ключових, базових і спеціальних компетентностей, які доповнюючи одна одну, проявляються в процесі вирішення професійних завдань різного рівня складності, у різних контекстах з використанням визначеного освітнього простору. Нами з'ясовано, що сучасний керівник галузі освіти повинен мати такі ключові компетентності: нормативно-правову, фінансову, інноваційну, технологічну, інформаційно-комунікаційну, оцінювальну, наукову та управлінську.

Проведений аналіз науково-педагогічної літератури дозволив визначити, що управлінські компетентності випускників вищих навчальних закладів складаються з таких складових: а) управлінські компетентності, б) економічні компетентності, в) наукові компетентності, г) правові компетентності, ґ) фахові компетентності. Фахові ґрунтуються на здатності керівника опановувати професійні уміння, здобувати нові знання, виконувати певні функції в межах професійної діяльності. На основі дослідження робимо висновок, що фахові та управлінські компетентності є досить близькими та можуть ототожнюватися, так, як для якісної підготовки майбутнього керівника навчального закладу фахові компетентності складають основу управлінських.

2. Розроблено структуру готовності майбутніх керівників закладів освіти до управлінської діяльності, яка містить такі елементи: компоненти, критерії, показники та рівні.

З'ясовано, що *критерій* – це принцип оцінки ефективності, а *показник* – це кількісний вияв досліджуваної характеристики явища і відбиває тісний взаємозв'язок та взаємозумовленість критеріїв і показників

Окреслено такі критерії сформованості управлінських компетентностей випускників закладів вищої освіти: когнітивний, ціннісно-смысловий, мотиваційний, діяльнісний та особистісно-творчий. Також визначено їх показники: - інтерес до навчання, мотиваційне поле майбутнього керівника; - наявність ієрархічної структури особистості, знання управлінської цінності; - рівень володіння навчальними та управлінськими; - рівень сформованості навчальних та управлінських навичок; - особистісні професійні якості та здібності, творчий потенціал, вимірювання творчої діяльності, рівень емоційного інтелекту. Управлінську компетентність майбутнього керівника можливо виміряти за трьома рівнями сформованості: *високий, середній, низький*.

3. Методом анкетування здобувачів 2 курсу, спеціальності 011 «Освітні педагогічні науки» (освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання») було досліджено рівні самооцінки сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти. Наступним кроком нашого дослідження був порівняльний аналіз рівнів самооцінювання сформованості управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти з результатами навчання. Провівши порівняльний аналіз результатів самооцінювання здобувачів сформованості і оцінювання викладачами результатів навчання за освітніми компонентами визначили, що рівень самооцінювання є дещо вищим, ніж рівень оцінювання викладачами. Це може свідчити про завищений рівень самооцінки та про труднощі з об'єктивністю самооцінки.

4. Педагогічними умовами можемо назвати стійкі обставини, які є визначальним показником стану і розвитку функціонуючих педагогічних систем. У роботі виділено такі основні педагогічні *умови формування професійної компетентності* майбутніх керівників:

1) Формування управлінської поведінки майбутніх керівників закладів освіти за допомогою спеціально створених навчальних ситуацій.

Тільки навчальні ситуації, у яких майбутні керівники навчатимуться творчо приймати сміливі рішення, формувати і вирішувати проблеми колективу, групувати команди однодумців і розвивати особистісні якості (професіоналізм, загальну та педагогічну культуру, зацікавленість шкільними справами, вчителями та учнями, вміння ставити завдання та реалізовувати рішення) зможуть сформувати управлінські компетентності.

2) Практична та проєктна складова як основа підготовки майбутніх менеджерів освіти. Для формування управлінської компетентності майбутніх керівників освітніх закладів радимо використовувати управлінське консультування, кейси, майстер-класи, захисти інноваційних проєктів.

3) Формування необхідності до безперервної освіти, саморозвитку, самоосвіти і самоменеджменту майбутніх керівників закладів освіти. Визначальною умовою самоосвітньої діяльності управлінців є забезпечення «навчання протягом усього життя». Першочерговим завданням самоосвіти керівника загальноосвітніх навчальних закладів є оволодіння та поглиблення професійних знань, професійних здібностей та постійний розвиток якості управління.

Перспективним для подальших досліджень вбачаємо обґрунтування інноваційних форм та методів підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев В. Г. Программно-целевое планирование и управление. Москва: Наука, 1990. 127 с.
2. Архангельский С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы. М. : Высшая школа, 1980. 368 с.
3. Бабанский Ю. К. Проблемы повышения эффективности педагогических исследований. М. : Просвещение, 1982. 187 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468с.
5. Беспалько В. П., Татур Ю. Г. Системно-методическое обеспечение учебновоспитательного процесса подготовки специалистов : учеб.-метод. пособ. М. : Высш. шк., 1989. 144 с.
6. Білянin Г. І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. *Народна освіта*. 2013. № 2(20). URL: www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=504.
7. Васильченко Л. В., Гришина І. В. Професійна компетентність керівника школи. Харків: Вид. група «Основа», 2006. 208 с.
8. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника. Х. : Вид. група «Основа», 2007. 176 с. (Б-ка журн. «Управління школою». Вип. 3 (51)).
9. Ващенко Л. Управління інноваційними процесами. *Директор школи*. № 23–24 (455–456). 2007. С. 53–61
10. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. Х.: Основа. Вип. 1(49). (Б-ка журн. «Управління школою»).
11. Веников В.А., Веников В.Г. Теория подобия и моделирования. М.: Высшая школа, 1984. 240 с.
12. Волобуєва Т.Б. Самоосвітня діяльність керівника. Харків : Основа, 2005. 96 с.

13. Ворон Н. Роль проектної діяльності у розвитку управлінської компетентності керівників ЗНЗ. *Нова педагогічна думка*. 2010. №2. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal_Gum/Npd/2010_2/Voron.pdf.
14. Гончаренко С. У., Кушнір В. Методологічні особливості наукових поглядів на педагогічний процес. *Шлях освіти*. 2008. №4 (50). С. 5
15. Гончаренко С.У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Вид. 2, допов. і виправ. Рівне: Волинські обереги, 2011. 552 с.
16. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 2012. 246 с.
17. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія. К. : Логос, 1998. 140 с.
18. Даниленко Л.І. Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб. К.: Міленіум, 2004. 272 с.
19. Добрянський О. А., О. С. Толков. Рівень розвитку компонентів психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах змін. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць К-ПНУ ім. І. Огієнка та Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. 2011. Вип. 14. 795-802 с.
20. Енциклопедія освіти / академія пед. наук України ; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : 2008. 1040 с.
21. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. *Бібліотека шкільного світу*. Київ: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
22. Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2005. 336 с.
23. Зелюк В. Професійна компетентність керівного складу вищого навчального закладу: теорія та практика. *Наукові записки ПОІППО*:

Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника, Полтава, 2012. С. 3-8

24. Зубко В. М. Теоретичні і методичні аспекти готовності молодших підлітків до впевнених рішучих дій у процесі занять фізичною культурою. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Сер. Пед. науки. Вип. 4. 2019. С. 201-205. URL: <http://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3597>
25. Клименко И. В. Динамика мотивационно-ценностной направленности студентов на профессиональную деятельность: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.03. Москва, 2014. 243 с.
26. Коджаспирова Г. М. Коджаспиров А. Ю. Словарь по педагогике. М. : ИКЦ «МарТ», 2005. 448 с.
27. Козак Л. В. Структурно-компонентна модель підготовки майбутнього викладача дошкільної педагогіки до професійної діяльності. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. Вип. 2. С. 98–110.
28. Козлов Д. О. Управлінська компетентність викладача: теорія і практика формування : монографія. Суми : ВВП «Мрія», 2015. 260 с.
29. Колесникова И. А. О феномене педагогического мастерства / И. А. Колесникова. *Интегрирование основы педагогического мастерства* : материалы межвуз. науч.-практ. конф. Аспирантов, 1-2 февраля 1995 г. СПб. : СПГУПМ, 1996. 88 с
30. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук. К. : К.І.С., 2004. 112 с.
31. Кононко О. Стратегічна мета виховання – життєва компетентність дитини. *Дошкільне виховання*. 1999. № 5. С. 3-5
32. Коротков Е. Концепція якості освіти. *Підручник для директора*. 2006. №7. С. 11–14.

33. Косов Б.Б. Типологические особенности стиля деятельности руководителей разной эффективности. *Вопросы психологии*. 1983. № 5. С. 126-130.
34. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Джерело педагогічної майстерності. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу (формування управлінських компетентностей)*: науково-методичний журнал. Вип. 2 (54). Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2012. 144 с.
35. Кремінь В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. К.: Грамота, 2005. 448 с.
36. Лещенко А., Лещенко М. Володимир Вернадський і його просвітницько-педагогічна діяльність. К.: АСМІ, 2003. 292 с.
37. Лівшун О. В. Психологічна готовність як невід’ємна складова підготовки майбутнього вчителя до педагогічної діяльності. *Професійна підготовка педагогічних кадрів: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку* : матер. міжвуз. наук.-практ. конф. асп. та молодих учен. (Хмельницький, 22 жовт. 2009 р). Хмельницький : ХГПА, 2009. С. 72-78.
38. Лодатко Є. О. Моделювання в педагогіці : точки відліку. *Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку*. Вип. №1 (2010). URL: http://intellectinvest.org.ua/pedagog_editions_emagazine_pedagogical_science_vypuski_n1_2010_st_2/.
39. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник. К. : ТОВ «УВПК, Екс. об.», 2001. 512 с.
40. Лозова В. І. Формування педагогічної компетентності викладачів вищих закладів освіти. *Педагогічна підготовка вищих навчальних*

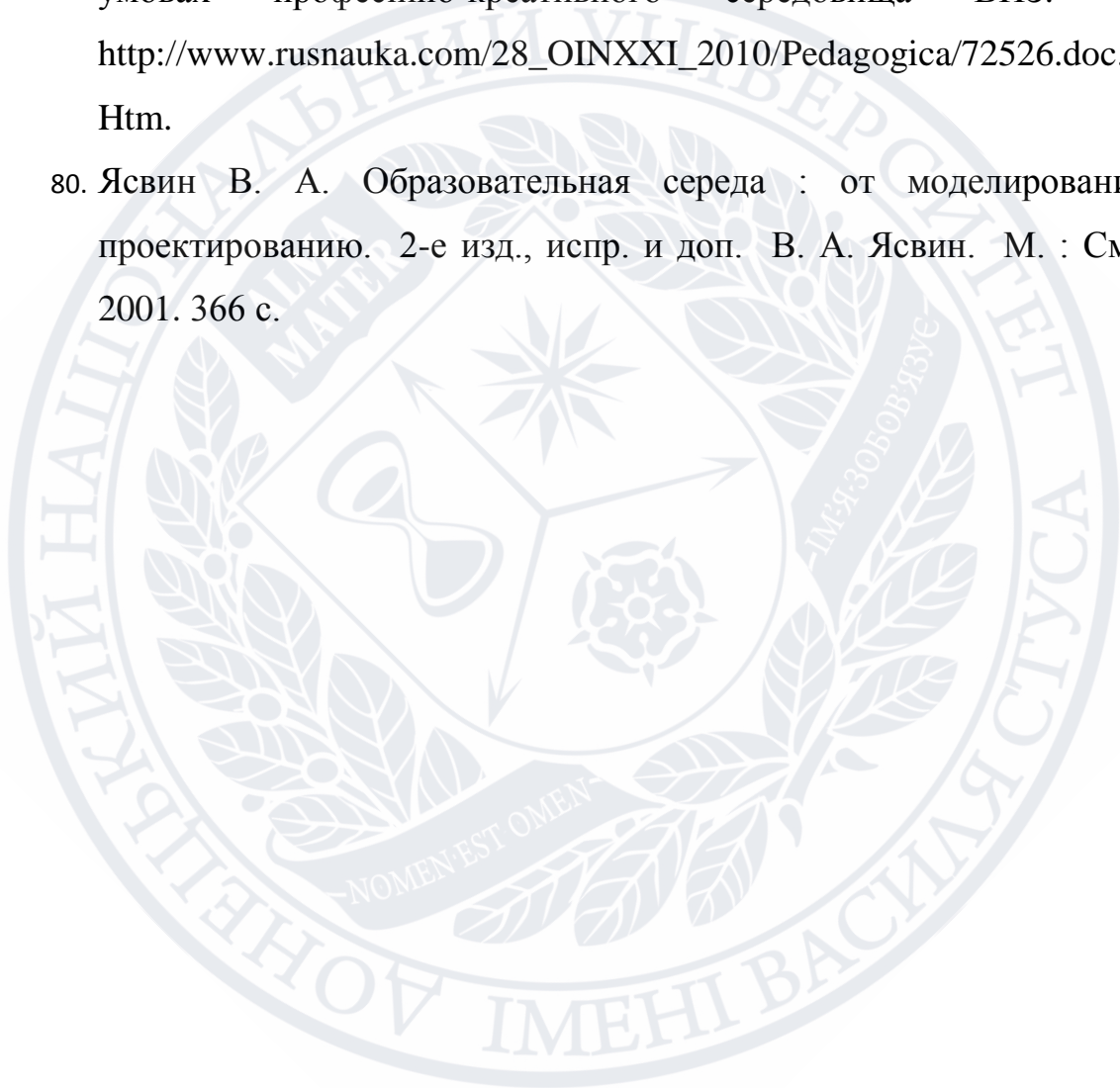
- закладів: матеріали міжвуз. наук.-прак. конф. Харків: ОВС, 2002. 164 с.
41. Лозова В.І., Троцько Г.В. Теоретичні основи виховання і навчання навч. посіб. Харків, 2002. С. 8.
 42. Лугова В. М., Серіков Д. О, Напрями розвитку професійної Я-концепції керівника. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф.. Харків, Україна, 2014. С. 86–87.
 43. Луначек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищ. навч. закл. Харків : Гімназія. 2010. 288 с.
 44. Маркіян С. В. Інновації як фактор розвитку освіти. *VI Міжнародна міждисциплінарна науково-практична конференція*. Харків, 2006. 155 с.
 45. Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: дис.... канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». К., 1998. 252 с.
 46. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
 47. Мисик О. С. Теоретичні засади педагогічної інноватики. *Професійна підготовка педагогічних кадрів в умовах інноваційної перебудови української національної освіти: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку*: матер. Міжвуз. наук.-практ. конф. (11 жовтня 2007 р.). Хмельницький: ХГПА, 2007. 309 с.
 48. Михеев В.И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике. М. : Эдиториал УРСС, 2010. 224 с.
 49. Мозгова Л.А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. URL : https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3896.

50. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка: навч. посіб. Вінниця, 1999. С.32.
51. Мукан Н. В., Гаврилюк М. В., Івасик І. Г. Менеджер освіти: характеристика управлінської компетентності. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*, [S.l.], п. 291, січ. 2019. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Pedagogica/article/view/12030>.
52. Мухров И. С. Условия формирования профессиональных компетентностей молодых квалифицированных рабочих в системе начального профессионального образования. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6195>.
53. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи : монографія / за ред.. І.А Зязюна. Київ : Віпол, 2000. 636 с.
54. Новий тлумачний словник української мови. У 3 т. / уклад. В. Яременко, О. Сліпущко. К. : Аконіт, 2005. Т. 3. 863 с.
55. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К. : Шкільний світ, 2003. 400 с
56. Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» для магістрів галузі знань 01 Освіта/ Педагогіка, спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки / розроб. Л. А. Мартинець, Ю. В. Стрельников, І. М. Зарішняк. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 17 с. URL: <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1vcJ0iAdar2WhT8eEDFwApw2Mavmyip7N>.
57. Отич О.М. Підготовка вчителя початкових класів до виховної роботи в школі (на матеріалі пісенного фольклору): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. К., 1997. 194 с
58. Педагогика : учеб. пособ. для студ. пед. учеб. завед. / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов. М. : Школьная Пресса, 2002. 512 с.

59. Педагогика: учеб. пособ. / под ред. П.И. Пидкасистого. М., 1998. 369-370 с.
60. Педагогика: учеб. пособ. для студ. пед. ин-тов / под ред. Ю.К. Бабанского. М.: Просвещение, 1988. 479 с.
61. Пехота О. М., Старєва О. М. Особистісно орієнтоване навчання: підготовка вчителя: монографія. Миколаїв: Іліон, 2005. 272 с.
62. Платонов К. К. Вопросы психологии труда. М. : Медицина, 1970. 264 с.
63. Про освіту: Закон України (2017).
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
64. Профателюк Л. С. Управлінські професійні компетентності як складова підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами*: зб. наук. пр. / Електр. вид.; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вип. 4. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. С. 121-125. URL: <https://japuoinz.donnu.edu.ua/issue/view/399>.
65. Саликова Н.М. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. *Трудовое право России*: учеб. для вузов / под ред. М.В. Молодцова, С.Ю. Головиной. М., 2004.
66. Сгадова В. В., Александрова Н. М. Критерії та рівні сформованості управлінської культури майбутніх викладачів економіки. Народна освіта: Електронне наукове фахове видання. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=4024
67. Селевко Г. Компетентности и их классификации. URL: http://matem.uspu.ru/i/inst/math/subjects/M04OPDMAT_MAT2007D02.pdf
68. Семенець Л.М. Змістовий аналіз професійної готовності майбутніх учителів математики. К.: Освіта України, 2009. С. 96-100.

69. Сергеева Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 23.
70. Сисоева С. Професійна підготовка в контексті особистісноорієнтованої парадигми освіти : зб. наук. пр. / упоряд. : Н. Г. Ничкало, О. І. Щербак. К.: Науковий світ, 2003. Вип. 5. С. 20-24.
71. Словник української мови: в 11 тт. АН УРСР. Інститут мовознавства / за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970–1980. Т. 9. 789 с.
72. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
73. Спіріна Т. П. Модель формування професійної культури майбутніх соціальних педагогів. *Вісник Прикарпатського ун-ту*. Сер. Педагогіка. Івано-Франківськ : Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ Прикарпатського національного ун-ту, 2008. Вип. XXI. Ч. 2. 278-291.
74. Тополенко О. О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). *Вісник НТУУ «КПІ»* : зб. наук. пр. 2007. № 3. Ч. 1. 127–131с.
75. Троєльнікова Л. О. Сучасний стан менеджменту професійної діяльності керівних кадрів URL : http://www.knukim.edu.ua/articles_troyelnikova.htm
76. Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника, В.С.Лазарева. М. : Новая школа, 1995. 464 с.
77. Федієнко В.В. Моделі кваліметрії і порівняння рівнів навчальних досягнень студентів у різних оціночних системах: : дис...канд. пед. наук: спец.13.00.09 . Теорія навчанн. Кіровоград, 2009. 212 с.

78. Шапаренко Х. А. Модель особистісного самовдосконалення майбутнього педагога дошкільної освіти. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Сер. 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2018. Вип. 61. С. 323–326.
79. Ягоднікова В. В. Формування управлінської компетентності в умовах професійно-креативного середовища ВНЗ. URL: http://www.rusnauka.com/28_OINXXI_2010/Pedagogica/72526.doc.Htm.
80. Ясвин В. А. Образовательная среда : от моделирования к проектированию. 2-е изд., испр. и доп. В. А. Ясвин. М. : Смысл, 2001. 366 с.



ДОДАТОК А

АНКЕТА

самооцінки рівня сформованості управлінських компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти

Шановні здобувачі вищої освіти! Кафедра біофізичної хімії, фізики і педагогіки ДонНУ проводить вивчення готовності майбутніх керівників закладів освіти до управління закладом освіти з метою визначення критеріїв, показників та рівнів управлінських компетентностей майбутніх керівників закладів освіти. Під час заповнення анкети просимо уважно прочитати твердження і оцінити за шкалою від 1 до 4.

Анкета анонімна. Нерозголошення ваших відповідей гарантується.

Щиро дякуємо Вам за допомогу!

1. Вкажіть курс _____, навчання _____, групу _____,

факультет _____

2. Оцініть у себе рівень сформованості кожної з компетентностей за шкалою від 1 до 4, де 4- повністю сформована компетентність, 3- достатньо сформована, 2- частково сформована, 1-зовсім несформована:

| № | Компетентність | Бал |
|----|--|-----|
| 1. | Обізнаність з різними рівнями суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу | |
| 2. | Розуміння цілей і особливостей освітніх систем. | |
| 3. | Здатність аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. | |
| 4. | Здатність оперувати ключовими поняттями, категоріями та принципами якості освіти. | |
| 5. | Здатність керувати освітніми практико- | |

| | | |
|-----|---|--|
| | орієнтованими проектами. | |
| 6. | Здатність застосовувати знання правил і процедур забезпечення якості освіти. | |
| 7. | Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани. | |
| 8. | Здатність оперувати категоріально-понятійним апаратом психології управління. | |
| 9. | Здатність до управління закладом освіти та її розвитком. | |
| 10. | Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансово-економічної діяльності закладу освіти. | |
| 11. | Здатність ухвалювати рішення у ситуаціях, що вимагають системного, логічного та функціонального тлумачення правових норм, а також знання практики їх застосування. | |
| 12. | Здатність до пошуку, використання та інтерпретації інформації, необхідної для вирішення професійних і наукових завдань в сфері фінансово- економічної діяльності закладу освіти. | |
| 13. | Здатність до розуміння природи поведінки, діяльності та вчинків. | |
| 14. | Здатність самостійно готувати проекти локальних нормативно-правових актів та інших документів правового характеру, включаючи вимоги щодо їх законності, обґрунтованості та мотивованості. | |
| 15. | Здатність дотримуватися у фаховій діяльності норм професійної етики та керуватися загальнолюдськими цінностями. | |
| 16. | Здатність до вміння формувати критерії оцінювання якості освітньої діяльності. | |

(Анкета розроблена на основі освітньої програми «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» [56])