

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління професійною освітою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Л. А. Сидорчук  
(підпис, П.І.Б)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ**

**«МАГІСТР»**

**Тема: Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти**

**Виконала: Гуменюк Юлія Валентинівна**

**Керівник: к. техн. н., доцент Фендьо Олена Миколаївна**

**Консультанти з розділів:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): \_\_\_\_\_ (Сівашенко Т. В.)**

**Київ - 2020**

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітою

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління закладами освіти»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Л.А. Сидорчук**

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи студентки**

**Гуменюк Юлії Валентинівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти затверджена наказом ректора від «30» листопада 2020 р., № 2360/ст
2. Термін виконання проекту (роботи): 05.10.2020 р. до 21.12.2020 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): дані про теоретико-методологічне та емпіричне дослідження особливостей магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти в Україні, Європі та США.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методологічні засади магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти. Організаційно-методичні основи магістерської підготовки менеджерів освіти. Розробка змісту та організаційно-методичних рекомендацій магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: у роботі вміщено 8 таблиць та 2 рисунки.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи		виконано
2.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичної частини дипломної роботи		виконано
3.	Виконання практичної частини дипломної роботи		виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження		виконано
5.	Оформлення рукопису дипломної роботи		виконано
6.	Узгодження дипломної роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру управління професійною освітою для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензії, довідки про успішність		виконано
7.	Подання дипломної роботи на кафедру управління професійною освітою до захисту		виконано

Студент \_\_\_\_\_ Ю.В. Гуменюк  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ О.М. Фендьо  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі науково обґрунтовано та розроблено зміст і організаційно-методичні рекомендації магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти. Для цього проведено дослідження еволюційного розвитку поняття «управлінська компетентність» як основи вироблення системи сучасних поглядів на проблему підготовки менеджерів освіти, проаналізовано сучасний стан підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні та зарубіжні моделі підготовки менеджерів освіти, розроблено функціональну модель підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти, виконано добір методів, засобів та форм навчання у процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну його мету та завдання, зазначено предмет та об'єкт, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним засадам магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

У другому розділі проведено аналіз та визначено організаційно-методичні основи підготовки майбутніх менеджерів освіти.

У третьому розділі удосконалено освітньо-професійну програму «Управління закладами освіти», розроблено зміст та організаційно-методичні рекомендації магістерської підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати у практичній діяльності керівників закладів освіти, в освітньому процесі магістерської підготовки менеджерів освіти.

**Ключові слова:** менеджер освіти, магістерська підготовка, управлінська компетентність, зміст освіти, управління закладами освіти.

## SUMMARY

In the master's work the content and organizational-methodical recommendations of master's preparation of future managers of education are scientifically substantiated and developed. To do this, a study of the evolutionary development of the concept of "managerial competence" as a basis for developing a system of modern views on the problem of training educational managers, analyzed the current state of training future masters in education in Ukraine and foreign models of training educational managers, developed a functional model educational institutions, the selection of methods, tools and forms of education in the process of training future education managers.

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, its main purpose and objectives, indicates the subject and object, indicates the research methods.

The first section is devoted to the theoretical and methodological principles of master's training of future education managers.

In the second section the analysis is carried out and the organizational and methodical bases of preparation of future managers of education are defined.

In the third section, the educational and professional program "Management of educational institutions" is improved, the content and organizational and methodological recommendations of master's training of future heads of educational institutions are developed.

This materials are recommended to be used in the practical activities of heads of educational institutions, in the educational process of master's training of educational managers.

**Keywords:** education manager, master's degree, management competence, educational content, management of educational institutions.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ.....	12
1.1. Методологія наукового дослідження проблеми магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти .....	12
1.2. Сучасний стан підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні .....	19
1.3. Огляд зарубіжних моделей підготовки менеджерів освіти.....	32
Висновки до першого розділу .....	41
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ.....	43
2.1. Функціональна модель підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти.....	43
2.2. Зміст, методи, засоби та форми навчання у процесі підготовці майбутніх менеджерів освіти .....	50
2.3. Конструювання змісту магістерської підготовки менеджерів освіти .....	61
Висновки до другого розділу.....	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗМІСТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ.....	76
3.1. Визначення Профілю освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» підготовки магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент .....	76
3.2. Теоретична підготовка майбутніх менеджерів освіти.....	86
3.3. Практична підготовка майбутніх менеджерів освіти .....	110
3.4. Дипломна робота майбутніх менеджерів освіти .....	114
Висновки до третього розділу .....	120
ВИСНОВКИ .....	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	124
ДОДАТКИ додаються окремо	

## ВСТУП

Нові цілі й напрями модернізації вітчизняної освіти визначені в Національній доктрині розвитку освіти, законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту», низці нормативних документів з управління закладами освіти. У сучасних соціально-економічних умовах, у процесі утвердження цінностей демократичного суспільства, особистісного розвитку всіх учасників освітнього процесу особливого значення набуває якість управлінської діяльності, від якої значною мірою залежить ефективність функціонування і розвитку закладів освіти.

На внутрішньому рівні управління закладами освіти відбуваються процеси тривалого і неперервного впливу на всіх учасників освітнього процесу – здобувачів освіти, педагогічний та батьківський колективи. Цей рівень управління найбільшою мірою має визначати чинники впливу на освітній заклад, створювати необхідні умови для сучасних перетворень у галузі управління; забезпечувати його відкритість, тісний взаємозв'язок із соціумом; враховувати освітні запити різних верств населення, потреби споживачів освітніх послуг тощо. Це підвищує значущість професійної компетентності керівника освітнього закладу, його готовність до здійснення традиційних і нових управлінських функцій з урахуванням зміни умов роботи установи, необхідності запровадження нових освітніх технологій.

Професійна підготовка керівника закладу освіти була і залишається актуальною проблемою. Адже, традиційно педагога будь-якої спеціальності призначали на посаду керівника закладу освіти або зовсім без підготовки, або, в кращому разі, - з підготовкою на короткотермінових курсах стаціонарної чи заочної форми навчання, в інститутах післядипломної освіти. Така практика не мала належної системності, і здебільшого новопризначений керівник доходив до розуміння сутності своїх функціональних обов'язків самостійно, витрачаючи на це декілька років праці, що гальмувало діяльність педагогічного колективу та розвиток освітнього закладу в цілому, негативно впливало на якість його

роботи.

Як показує аналіз реальної практики управління закладами освіти, на сьогодні не існує досконалої методики оцінювання ефективності підготовки менеджерів освіти. Навчання менеджерів освіти на рівні магістратури запроваджено у вищих закладах освіти України не більше як останні десять років. Зміст магістерської підготовки майбутніх керівників освіти розроблялися ЗВО індивідуально. Кожен з них має як позитивні, так і негативні сторони. Не було також спроби розробити такий зміст підготовки фахівців у галузі управління освітою, який би об'єднав напрацювання в цьому процесі. Тому питання визначення структури, принципів, функцій, механізму та системи критеріїв оцінювання потребують подальшого удосконалення. Водночас потрібно зауважити, що ринкові відносини вимагають від ЗВО України задоволення не тільки сьогоднішніх суспільних потреб у фахівцях з певним переліком знань, умінь та навичок, а й передбачення майбутніх, що зумовлює врахування відповідних факторів впливу на управління.

Вирішення проблеми ефективного управління піднімають вітчизняні та зарубіжні учені багато років. Так вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації розглядали в своїх роботах: Шейн Є., Рюттенгер Р., Кларк Є., Кунде Й., Сулл Д., Чаран Р. і Мейсон Д. та ін. Взаємозв'язок корпоративної культури й управління інноваціями вивчали: Ромашова І., Миколаїв А., Куїн Р., Кіган Р., Берник Л., Хадсон К. і Мунк Б. Великий внесок у вивчення інноваційних аспектів діяльності підприємства внесли Крилов Є., Власова В., Оводенко А., Сироткін В.

Організація всієї системи підготовки управлінських кадрів істотно залежить від того, як ми уявляємо менеджера освіти майбутнього. Сьогодні головні питання, на які слід інтенсивно шукати відповіді, полягають у тому, чого вчити і як вчити, на виконання яких функцій має бути зорієнтована система підготовки менеджерів. Головним у менеджменті є визначення та використання на практиці загальних принципів управління, прийнятних для будь-яких типів соціально-економічних організацій. Досягнення ефективного



управління залежить не лише від ділових якостей менеджерів, а й від їх професіоналізму.

Сьогодні в Україні здійснюється магістерська підготовка майбутніх керівників закладів освіти за спеціальністю 073 Менеджмент за спеціалізацією «Управління закладами освіти». Адже, на сучасному етапі розвитку суспільства виникла потреба в керівникові нового типу - менеджері, який володіє знаннями ринкових відносин, високим рівнем загальної та управлінської культури, стратегічним мисленням, динамізмом та оперативністю дій, що, в свою чергу, забезпечує здійснення істотних перетворень у системі підготовки управлінських кадрів.

**Мета магістерської роботи** - науково обґрунтувати та удосконалити зміст освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти», виконати добір змісту теоретичного та практичного навчання, а також розробити організаційно-методичні рекомендації магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

**Основні завдання магістерської роботи** сформовані відповідно до поставленої мети:

1. Дослідити еволюційний розвиток поняття «управлінська компетентність» як основу вироблення системи сучасних поглядів на проблему підготовки менеджерів освіти.

2. Проаналізувати сучасний стан підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні та зарубіжні моделі підготовки менеджерів освіти.

3. Розробити функціональну модель підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти.

4. Виконати добір методів, засобів та форм навчання майбутніх менеджерів освіти.

5. Виконати добір змісту та розробити організаційно-методичні рекомендації магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

**Об'єкт дослідження** – магістерська підготовка майбутніх менеджерів

освіти.

**Предмет дослідження** – зміст, методи, засоби та форми навчання у процесі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

**Методи дослідження**, які використовувались у процесі написання магістерської роботи:

– *теоретичні*: вивчення й аналіз психолого-педагогічної, науково-методичної літератури, стандартів вищої освіти та освітньо-професійних програм ЗВО України, Інтернет-ресурсів, авторефератів і монографій – для з'ясування еволюційного розвитку поняття «управлінська компетентність», вивчення сучасного стану підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні та огляду зарубіжних моделей підготовки менеджерів освіти;

– *емпіричні*: педагогічне спостереження, узагальнення незалежних характеристик, аналіз результатів напрацювань ЗВО у напрямку магістерської підготовки менеджерів освіти – з метою обґрунтування функціональної моделі магістерської підготовки менеджерів освіти, добору змісту та визначення організаційно-методичних умов процесу підготовки управлінців закладів освіти;

– *моделювання і аналогії*: перенесення знань, отриманих при аналізі сучасного стану магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти в Україні та огляду зарубіжних моделей підготовки управлінців, на розробку оновленого змісту та організаційно-методичних умов підготовки фахівців.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

– науково обґрунтовано необхідність удосконалення освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти», оновлення змісту теоретичного та практичного навчання та розробки організаційно-методичних умов магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти;

– оновлено зміст освітньої програми «Управління закладами освіти» на основі системи критеріїв відбору і конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

**Практичне значення результатів дослідження.** Основні положення, результати і висновки проведеного дослідження можуть бути використані у процесі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти та у практичній діяльності керівників закладів освіти.

Відповідно до завдань роботи визначена її **структура**, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 129 стор., з них основного тексту – 117 стор. містить 2 рисунки, 8 таблиць та 4 додатки. Перелік використаної літератури складає 69 найменувань. Додатки додаються до дипломної роботи окремо.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

#### **1.1. Методологія наукового дослідження проблеми магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти**

Аналіз психолого-педагогічної літератури з проблеми підготовки керівників закладів освіти дає підстави зробити висновок, що питання підготовки компетентних управлінців має давню історію і турбує наукові кола вже не одне століття. На кожному етапі розвитку суспільства до них висувалися специфічні вимоги відповідно до часу і економічної ситуації, які були передумовою для організації навчання і накопичення управлінського досвіду. Тому можна констатувати, що сучасний менеджмент інтегрує у собі збагачені роками управлінські знання, уміння, досвід, традиції. Так сучасні дослідники Л. Калініна, Т. Михайленко, В. Бурма підкреслюють, що «знання і розуміння ролі історичного розвитку теорії менеджменту важливі для практичної діяльності управлінців сучасності» [26, с. 63].

Виходячи з вище сказаного, ми вважаємо за потрібне зосередити увагу на еволюційному розвитку поняття «управлінська компетентність» як основи вироблення системи сучасних поглядів на проблему підготовки менеджерів освіти.

Аналіз наукових джерел дає змогу виділити головні етапи формування поняття «управлінська компетентність», що пов'язано з виникненням і розвитком самої науки «управління», на яку впродовж ХХ ст. суттєво вплинули управлінські школи та управлінські підходи.

*І етап (до 90-х рр. ХІХ ст.)* характеризувався відсутністю наукових поглядів на систему управління, а тому й на процес навчання майбутніх управлінців. Державному управлінню на цьому етапі з боку прогресивної

інтелігенції приділялася певна увага, проте вона стосувалася здебільшого військової справи, розвитку торгівлі та вдосконалення ведення сільського господарства. Особистість управлінця залишалася поза увагою.

Києво-Могилянська академія, заснована 1632 р., упродовж багатьох десятиліть визнавалася центром освіти й управлінської думки в Україні. Однак процес викладання в її аудиторіях був спрямований на здобуття глибоких знань лише у сферах економіки та астрономії, хоча вже тоді назріла гостра потреба у компетентних управлінцях для державної служби і великих промислових підприємств.

Ця проблема почала деякою мірою вирішуватися лише після 1809 року, коли Сенатом Росії був прийнятий «Указ о новых правилах производства в чины по гражданской службе», за яким головним принципом просування службовими сходинками була не вислуга років, а «дійсні заслуги і відмінні знання» [32, с.49]. Тому право на отримання професії тогочасного управлінця у державній сфері мали тільки ті чиновники, які пройшли курс навчання в університеті та склали іспит за спеціальною програмою. Крім того було висунуто ідею розпочати підготовку кваліфікованих державних службовців і заснувати закритий ліцей (Царськосельський ліцей) для навчання дворянських дітей з метою подальшої служби в державних установах.

Участь у діяльності державного апарату людей освічених, спеціально підготовлених до сумлінного виконання державної служби, мала забезпечити введення змін без революційних вибухів і потрясінь. Кваліфіковані чиновники повинні були забезпечити створення умов для розкриття потенціалу кожної особистості [24, с.49].

У XIX ст. з початком індустріального розвитку економіки управлінська проблематика поступово почала проникати в структури мікрорівня. Під менеджментом тоді розуміли контроль над реалізацією запланованого. А саме адміністрування, за визначенням Е. Уткіна, стало трактуватися як процес формування загальних цілей і політики кампанії [67, с.14].

Із зростанням обсягів промислового виробництва сфера діяльності

управлінців розширилась і, нарешті, була визнана провідною, про що свідчать історичні джерела, зокрема доповіді керуючого однієї з американських промислових компаній Г.Тауна. З цього часу необхідність управлінської освіти стала загальноновизнаною.

У 1881 р. фінансист і промисловець із Філадельфії Дж. Вартон виділив 100 тис. доларів університету Пенсільванії для відкриття відділення, де молодь мала б змогу отримати освіту і знання для кар'єри у менеджменті. На його думку, вища освіта необхідна менеджерам так само, як і лікарям, юристам та іншим фахівцям. Нове відділення університету у Пенсільванії, що в подальшому було названо школою, розробило програму для підготовки фахівців у сфері бізнесу, яка включала вивчення принципів кооперації, господарського права, природу резервів та облігацій, причини паніки та грошових криз, ораторське мистецтво, проблеми страйків тощо. Тривалий час школа менеджменту Дж.Вартона була єдиною, допоки у 1998 р. університети Чикаго і Каліфорнії не організували свої школи бізнесу. У ХХ ст. цей процес набув значного поширення, вийшовши далеко за межі Америки [66, с.117].

*II етап (90-і рр. ХІХ ст. - 30-і рр. ХХ ст.)* характеризується новими підходами до управлінської діяльності завдяки появі школи наукового управління й адміністративної (класичної) школи. У цей період на розвиток професійного менеджменту мали вплив наукові праці Ф.Тейлора, Г.Ганнта, Ф. і Л.Гілбертів, Г.Емерсона, Г.Форда, А.Файоля, Л.Урвіка.

Засновником школи наукового управління по праву вважається Ф.Тейлор, який запропонував наукову систему знань про закони раціонального управління, з яких починалося ознайомлення студентів-менеджерів зі своєю майбутньою професією. Одним із чотирьох наукових принципів, які лежать в основі праць Ф.Тейлора, є «відбір ... менеджерів на підставі наукових критеріїв, їх профвідбір і профнавчання». Цим підкреслюється важливість ретельного відбору кандидатів на управлінську посаду і цілеспрямованого професійного навчання як невід'ємного компонента раціональної організації виробничого процесу [66, с.102].

Американським ученим Гаррігтоном Емерсоном було сформульовано 12 принципів управління, які забезпечують ріст продуктивності праці. Третім принципом він називає «компетентну консультацію професіоналів і удосконалення процесу управління на основі їх рекомендацій» [33, с.9].

Це підтверджується надалі значною кількістю наукових досліджень, які сьогодні становлять окрему наукову галузь системи менеджменту. В цілому ж школа наукового управління виробила низку вимог до професіоналізму менеджерів: знання способів диференціювання оплати праці; уміння розробляти завдання та заохочувати працівників; знання основ оперативного управління і календарного планування діяльності підприємства; кваліфікований підхід до управління кадрами, їх науковий підбір, розстановка та підтримка; знання суті продуктивності праці та принципи її підвищення; система знань про якість виробів, забезпечення постійної уваги до якості; розвиток сервісної мережі; знання управлінської функції координації; процедури досягнення цілей; уміння управляти запасами і здійснювати контроль над виплатами; нормування і графічне відображення виконаних робіт.

Дещо по-іншому розуміють «управлінську компетентність менеджерів» представники адміністративної (класичної) школи менеджменту. Засновник школи А.Файоль негативно ставився до запровадженої системи підготовки керівних кадрів для промисловості, доводячи, що адміністративні здібності не можна розвинути шляхом тільки однієї інженерно-технічної науки. Він підкреслював необхідність включення у навчальні плани інженерних ЗВО спеціальних курсів з адміністрування [1, с.186]. Самому ж менеджеру, вказував він, повинні бути притаманні такі моральні якості, як «свідома, тверда, наполеглива воля, активність, енергія і, у деяких випадках, відвага; мужність і почуття відповідальності, обов'язку; турбота про загальні інтереси» [1, с.41].

Значення адміністративної школи менеджменту для виховання сучасної управлінської і педагогічної свідомості полягає в тому, що її представниками було суттєво доповнено перелік професійно важливих якостей менеджера, а саме:

– усвідомлення управлінської діяльності як універсального процесу, що складається з декількох взаємопов'язаних адміністративних операцій - планування, організації, мотивації, координації, контролю;

– знання універсальних принципів управління й особливості їх застосування у практичній роботі.

*III етап (30-і рр. - 60-і рр. XX ст.)* характеризується виникненням і поширенням ідеї психологічної підготовки менеджерів до професійної управлінської діяльності. На розвиток цього напрямку вплинули праці Г.Мюнстерберга, М.Фоллетт, Е.Мейо, Р.Лайкерта, Д.Макгрегора, А.Маслоу, що належали до школи людських стосунків і «поведінкових наук».

Узагальнення матеріалів представників наукових шкіл двого періоду свідчить про те, що компетентний управлінець повинен використовувати у своїй діяльності досягнення психології й соціології; знати умови й організацію праці; враховувати психологічні явища в групах, індивідуальні потреби, цілі, мотиви; уміти здійснювати підбір кадрів, визначати їх сумісність і професійні здібності. Ці вимоги до менеджерів підкреслюють необхідність формування додаткової складової управлінської компетентності - здатності до комунікацій всередині колективу.

*IV етап (60-і рр. XX ст. - по сьогодні)* характеризується виникненням окремих підходів до управлінської діяльності, які широко використовуються в сучасній науці й практиці. Знання кожного з наведених нижче підходів, як показує практика, є затребуваним для сучасного управління, а тому «управлінська компетентність менеджера» буде повністю сформованою, якщо у процесі підготовки менеджера освіти дати знання:

– з кількісного підходу: статистики і теорії ймовірності для визначення методів контролю над якістю; методів лінійного програмування для полегшення вибору напрямку діяльності з урахуванням певних обмежень; теорії черговості для балансування вартості й часу експлуатації обладнання; теорії ігор для можливості краще зрозуміти конкурентну стратегію; комп'ютерних програм для моделювання надходження капіталу і побудови різноманітних



кількісних моделей [32, с.226];

– з *процесного підходу*: змісту управління як єдиного процесу впливу на організацію; послідовності виконання процесів планування, організації, мотивації, контролю; методології проектування автоматизованої системи управління;

– з *системного підходу*: змісту взаємопов'язаних частин організації як системи; методів дослідження впливу навколишнього середовища на організацію; методики стратегічного управління; суті синергетичного ефекту;

– з *ситуаційного підходу*: правильного інтерпретування ситуації і визначення факторів, найбільш важливих для отримання бажаного результату; змісту і особливостей прийняття управлінських рішень на основі виявлення сукупності ситуаційних факторів; уміння передбачати в конкретних ситуаціях позитивні й негативні наслідки.

Проведений аналіз наукової літератури з розвитку управлінської думки і формування образу «професійного менеджера» дає підстави узагальнити, що цей образ інтегрує в собі значну частину управлінських надбань минулого і вимоги сьогодення, оскільки управлінська сфера найбільш чуттєва до змін макросередовища і умов діяльності мікроструктур.

У сучасних умовах для зведення інформації про «управлінську компетентність менеджера» і врахування вимог до нього має бути створена динамічна модель компетентності, яка містила б набір професійно значущих знань, умінь і навичок. Однак огляд наукових джерел доводить складність систематизації положень про «управлінську компетентність менеджера», що пов'язано з відсутністю цілісної та узагальненої системи функцій менеджера, а це, безперечно, є підставою для визначення посадових і професійних обов'язків фахівця [14; 19].

Отже, формування системи наукових поглядів на розвиток управлінської компетентності менеджерів - це тривалий і нескінченний процес взаємодії науковців, педагогів і менеджерів-практиків з метою накопичення, узагальнення і систематизації знань про сучасні вимоги до фахівців нової

формації, а також вироблення дієвого механізму запровадження цієї системи знань безпосередньо у навчальний процес підготовки менеджерів освіти.

Завдяки зусиллям учених та освітянської спільноти упродовж останніх років вдалося науково обґрунтувати провідні теоретичні положення магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти та визначити конкретні шляхи їх утілення в педагогічну практику.

Професіоналізм управління ґрунтується на цілісному ставленні індивіда до управлінської діяльності, передбачає мотиваційну готовність здійснювати цей вид діяльності в конкретному освітньому закладі. Таке розуміння професіоналізму управління підтверджує той факт, що професійне становлення особистості керівника, динаміка її психічних процесів, властивостей і станів, розвиток професійних відносин і виконання відповідних соціальних ролей невід'ємні від суспільних умов, природних обставин, історико-культурних ситуацій і подій. Закономірним та цілком очевидним є висновок, що сучасне управління послідовно розширюється в бік психологізації, а пошук шляхів активізації людського чинника всередині організації та врахування соціально-психологічних особливостей персоналу - одна з найважливіших умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Аналіз філософської та психолого-педагогічної літератури свідчить, що в досягненні мети управлінської компетентності магістрантів мають переважати тенденції до застосування активних методик, спрямованих на формування наукового світогляду, розвиток мислення та практичних умінь. Ефективне засвоєння навчального матеріалу передбачається здійснювати за умови запровадження у освітній процес магістратури активних організаційно-педагогічних форм і методів практичної діяльності магістрантів в управлінській діяльності, які не тільки сприятимуть засвоєнню системи інтелектуальних умінь і навичок управлінської діяльності, але й ставитимуть магістрантів перед проблемою морального вибору, чим органічно влітаються у процеси гуманізації і гуманітаризації магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

## **1.2. Сучасний стан підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні**

На нашу думку, актуальним сьогодні є перехід підготовки менеджера освіти з рівня простої поінформованості та просвітництва на більш високий рівень формування професіоналізму майбутніх управлінців. Підготовлений до професійної діяльності майбутній фахівець зі сформованою на високому рівні управлінською компетентністю матиме можливість більш гнучко аналізувати різні ситуації, мобільно реагувати на зміни у соціальному і економічному житті суспільства, здійснювати ефективне ділове спілкування, урахувати основні економічні закони в процесі професійної діяльності, самовдосконалюватися протягом усього життя.

Однак здійснити модернізацію магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти як освітньої системи за короткий відрізок часу і на всіх рівнях її реалізації досить складно. Насамперед це пов'язано з відсутністю відповідного науково-методичного і програмно-методичного забезпечення магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, невисоким рівнем фахової підготовки педагогічних кадрів у цій галузі в цілому і менеджерської зокрема, слабкою матеріально-технічною базою більшості закладів вищої освіти, значною плінністю кадрів, особливо кандидатів і докторів наук.

У контексті проблеми дослідження нами здійснено систематизацію та аналіз вітчизняної наукової і навчально-методичної літератури. Протягом 2000-2020 років в Україні було розроблено, апробовано і втілено в педагогічну практику низка навчально-методичних посібників, які сьогодні є основними навчально-методичними посібниками у магістратурах, що здійснюють підготовку майбутніх менеджерів освіти. Це навчально-методичні посібники Н.Коломінського і В.Лугового «Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект)», «Управління освітою», у яких визначено і обґрунтовано сучасні теоретичні засади, розроблено зміст магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, систематизовано та охарактеризовано

форми і методики її реалізації у освітньому процесі вищого педагогічного закладу освіти [29; 39]. Подано також орієнтовну тематику і зміст занять, методику організації практики та дослідницької діяльності.

Для магістрантів – майбутніх менеджерів освіти видано навчально-методичний посібник В. Бондаря «Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект», де висвітлено методологічні основи менеджерської підготовки, теоретичні й практичні аспекти навчально-пізнавальної, дослідницької та конкретної управлінської діяльності [11]. Розроблено ефективні підходи до планування й організації діяльності директора школи, методику психолого-педагогічної діагностики ефективності навчально-виховного процесу та формування управлінської діяльності менеджерів освіти. Вперше розроблено теоретичні засади, зміст, активні організаційно-педагогічні форми і методики організації ефективної діяльності менеджера освіти.

Заслуговують на увагу праці В. Маслова «Теоретична модель професійної компетентності керівника школи та її складові», «Теоретичні основи та головні модульні компоненти змісту підготовки керівників навчальних закладів» та «Визначення змісту технологічних складових управління навчальним закладом». Предмет дослідження у даних розробках – знання й уміння директора сучасної школи як основи його професійної компетентності [48; 50; 51]. Визначення цих знань і умінь науковець здійснив на основі комплексного аналізу груп функцій-завдань директора школи. Він наголошував, що знання та уміння кожної групи функцій мають внутрішню єдність, яка базується на логіці змісту певного виду діяльності і являє собою своєрідний блок забезпечення реалізації тих чи інших функцій в процесі роботи керівника. Фактично, В. Маслов створив науково обґрунтовану й експериментально перевірену модель функціональної компетентності керівника школи, яка дала змогу вирішувати різноманітні теоретичні й практичні завдання, пов'язані з підготовкою, підвищенням кваліфікації керівників і удосконаленням їх управлінської діяльності.

Окреме місце у розумінні сучасних педагогічних проблем магістерської

підготовки майбутніх менеджерів освіти належить В.Крижку [33]. Авторський навчальний посібник охоплює широкий аспект теоретичних засад наукового менеджменту, його історії, ідеології та ролі у формуванні нової генерації управлінців. Ґрунтовно аналізуються типи та особливості освітнього середовища, визначаються основні проєкції щодо гуманізації освітньої справи і управління нею у відповідності до принципів менеджменту.

Із загалу навчальних та навчально-методичних видань, які сьогодні діють в Україні, ми виокремили навчальний посібник О.Гірняка та П.Лазановського [20], який, на нашу думку, за змістом, глибиною викладу навчального матеріалу та формою його презентації найбільш повно відповідають вимогам магістерської підготовки. У теоретичній частині рукопису висвітлено фундаментальні засади менеджменту: його сутність та значення, етапи розвитку, методи та функції. Значна увага приділена питанням прийняття управлінських рішень, керівництва та лідерства, організації праці менеджера, комунікації та інформації в менеджменті тощо. Практикум містить різноманітні за формою вправи (тести, ділові ігри, ситуації, задачі та ін.). Їх виконання дає змогу творчо осмислити теоретичний матеріал, закріпити його в пам'яті, а наведені відповіді до них – перевірити себе.

Фундаментальний підручник М.Мартиненка детально розкриває зміст програми професійно орієнтованої дисципліни «Основи менеджменту». Він об'єднує теоретичні основи менеджменту і методи практичного їх використання в діяльності організацій. Таке об'єднання теорії і практики у вивченні особливостей сучасного менеджменту суттєво підвищує ефективність засвоєння програмного матеріалу навчальної дисципліни [43].

Схожим за побудовою змісту, однак оригінальним за його презентацією, насиченістю навчальним матеріалом є підручник М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хелдоурі «Основи менеджменту». Це один з найпопулярніших навчальних посібників з менеджменту, який широко використовується у всьому світі. В ньому глибоко і максимально доступно викладено основи менеджменту як науки і основні принципи та концепції менеджменту, визначено як теоретичні,

так і практичні аспекти управлінської діяльності з урахуванням реалій сучасності. Особлива увага приділяється ситуативній природі менеджменту, що набуває все більшого значення, враховуючи постійні зміни сучасного бізнес-середовища [53].

Ще одним оригінальним напрацюванням є посібник Г.Цихмістрової та Н.Фесенко «Управління в освіті та педагогічна діагностика», де викладено теоретичні засади і практичний досвід організації управління у закладі вищої освіти та дидактичні основи управління педагогічним процесом. Автори акцентують увагу на питанні педагогічної діагностики та моніторингу навчання в умовах переходу до Європейської інтеграції в межах вимог Болонської конвенції [68].

Аналіз наукового доробку Є.Хрикова дає підстави стверджувати, що автором розроблено теорію внутрішньошкільного управління, складовими якої є концепція внутрішньошкільного управління, в якій сутність цього явища розглядається через категорію «створення умов», а механізм здійснення управління – через встановлення управлінських відносин; система понять «внутрішньошкільне управління», «управлінські відносини», «функції управління», «методи управління», «внутрішньошкільний контроль» та ін.; закономірності та принципи внутрішньошкільного управління; методичні рекомендації щодо визначення цілей, змісту, особливостей, методів внутрішньошкільного управління.

Головними особливостями внутрішньошкільного управління в сучасних умовах Є.Хриков вважає пріоритетність творчого характеру діяльності керівників шкіл, нетрадиційного мислення, рішучості, сміливості, усвідомлення нового, готовності відмовитися від стереотипів, глибокого знання теорії та практики педагогічної та управлінської діяльності; необхідність демократизації внутрішньошкільного управління; зростання ролі макротехнологій управління; варіативність управлінських підсистем; панування в діяльності керівників поточних управлінських завдань над стратегічними завданнями внутрішньошкільного управління; оновлення методологічних засад

внутрішньошкільного управління.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління педагогічними системами зробив М.Черпінський. Спираючись на положення про те, що предметною основою і джерелом побудови системи педагогічних наук є аспекти й підаспекти педагогічної діяльності, він обґрунтував можливість диференціації школознавства як самостійної галузі педагогіки на загальне, загальноосвітнє та професійне школознавство і запропонував виділити у школознавстві як інтеграційній науковій дисципліні теорію організації шкільної справи, управління нею, планування освіти, методичного і матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу.

Для розуміння історичних підвалин становлення і розвитку магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти актуальними є праці В.Бурми, Л.Калініної, О.Кредисова, Т.Михайленко, в яких зосереджено увагу на виявленні й розкритті найбільш важливих фактів, подій, їх наслідків для процесу становлення і розвитку підготовки менеджерів освіти від початку ХХ століття до сьогодення [26; 32]. У контексті цієї проблеми певну роль у становленні системи магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти відіграла праця В.Галузинського, М.Євтуха, які систематизували передовий педагогічний досвід зі створення умов для підготовки менеджерів освіти [18].

Окреме місце у розвитку сучасної системи магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти посідають праці, що стосуються нормативно-правової бази вищої освіти [15; 57]. Актуальними є дослідження А.Алексюка, С.Архангельського з питань організації педагогічного процесу, де систематизовано провідні напрями освітнього процесу, подається характеристика їх психолого-педагогічного механізму, розкриваються технології підвищення ефективності управління освітнім процесом, створення умов для творчого розвитку, саморозвитку і становлення магістрантів [4; 5].

Аналіз згаданих праць дозволяє дійти висновку про започаткування процесів наукового обґрунтування і розробки сучасної теоретико-методологічної основи та нормативно-правового забезпечення магістерської

підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Провівши аналіз наукової та навчально-методичної літератури, яка безпосередньо стосується проблем магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти у закладах вищої освіти, ми провели її систематизацію. Так, методологічні та теоретичні засади дослідження проблеми магістерської підготовки менеджерів освіти становлять:

- Конституція України, закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, розпорядчі документи Міністерства освіти і науки України;

- філософські положення про взаємозв'язок управління та духовності (Платон, Аристотель, Я.Коменський, Ж.Ж.Русо, Г.Сковорода, Г.Ващенко);

- основні положення системного підходу як методологічного способу пізнання соціальних, педагогічних фактів, явищ та процесів (В.Афанасьєв, Д.Гвішіані, Ю.Конаржевський);

- теорія системного, структурно-функціонального управління (С.Батишев, В.Бондар, В.Голіков, Н.Горбунов, М.Захаров, І.Золотар, В.Кузь, О.Орлов, Є.Павлютенков, В.Пікельна, М.Поташнік, П.Свідерський);

- концептуальні положення теорії управління закладами освіти (Є.Березняк, В.Бондар, В.Маслов, В.Пікельна, М.Сунцов);

- основні положення психолого-педагогічної науки в галузі професійної підготовки керівників закладів освіти (Л.Васильєв, Л.Карамушка, В.Крижко, Л.Міщик, В.Симонов, Т.Сущенко);

- теоретичні узагальнення та висновки щодо державного управління системою освіти (М.Жулинський, В.Журавський, В.Кремін, М.Михальченко).

Важливими є роботи, присвячені вивченню знань, умінь і навичок, що забезпечують успішність управління. Це питання знайшло відображення у працях Ю.Барабаша, О.Бондарчук, Я.Шкурко, В.Бондаря, Н.Коломінського, В.Кричевського, В.Маслова, В.Максимової. Автори підкреслюють особливу роль знань, умінь та навичок у формуванні управлінської компетентності. Для



відображення утворень, пов'язаних із знаннями, уміннями і навичками, автори найчастіше використовували поняття «дидактична готовність» [40], «функціональна компетентність» [34] «професійна компетентність» [13; 27] та «управлінська підготовленість» [59].

Так, В.Бондар акцентує увагу на формуванні дидактичної готовності директорів шкіл [11]. Доведено, що майбутні менеджери освіти недостатньо володіють знаннями дидактичних основ управління, способами і методами використання дидактичних знань в управлінні. Автор пропонує всі знання, необхідні директору школи для забезпечення ефективності процесу навчання, об'єднати в чотири групи: методологічні; нормативно-законодавчі; організаційно-регулятивні та контрольні-оціночні.

Дещо інший підхід пропонується у дослідженнях В.Маслова [45]. Вчений пропонує здійснювати аналіз знань і умінь директора школи в результаті більш цілісного підходу - аналізу його основних функцій. На основі цільових функцій керівника школи (педагогічне керівництво суспільним вихованням учнів; управління навчально-виховним процесом; адміністративна і фінансово-господарська діяльність; педагогічна діяльність; суспільна, пропагандистська і організаційна робота) автор виокремив досить детальний перелік знань і умінь директора школи, які на рівні кожної функції об'єднані в кілька основних груп.

Проблема психологічної компетентності керівників шкіл стала предметом аналізу в працях Н.Коломінського [27; 28; 29; 30]. Проведені ним дослідження свідчать про обмеженість психологічних знань у керівних кадрах, їх неточність, неконкретність, домінування «житейських» уявлень над науковими поняттями, недостатнє використання знань у процесі управлінської діяльності. Серед причин низького рівня психологічної компетентності автор називає загальну недооцінку ролі психологічних знань, соціально-психологічних факторів у розвитку суспільства; недоліки в психологічній підготовці керівників (функціоналізм у викладанні психологічної інформації; відрив теоретичного матеріалу від реального навчально-виховного процесу; недостатню увагу до формування і вдосконалення умінь і навичок, необхідних для успішної

професійної діяльності).

Питання вивчення особистісних якостей, необхідних для ефективного управління школою, на нашу думку, чітко представлені у роботах Р. Шакурова [69]. Особистісні якості директора школи дослідник об'єднує в три основні групи:

1) *ідейно-політична і моральна зрілість* (вірність ідеалам нашого суспільства, ідейна переконаність, принциповість, відповідальність, добросовісність, справедливість, чесність, об'єктивність, гуманність, патріотизм);

2) *професійно-ділові якості*: а) загальноділові (любов до праці, енергійність і організованість у роботі, діловитість, цілеспрямованість, наполегливість, ініціатива і творчі здібності); б) професійно-педагогічні (знання педагогіки і психології, педагогічна майстерність) та організаторські якості, котрі поділяються на дві групи: адміністративні (вимогливість, рішучість, впевненість у собі, твердість, врівноваженість, критичність, дисциплінованість, точність, акуратність, уміння аналізувати навчально-виховний процес);

3) *соціально-психологічні якості* (уміння розбиратися в людях; морально-комунікативні якості; ініціативність; агітаторські якості; демократизм).

Узагальнюючи сказане, можна зробити висновок, що обґрунтовані у зазначених працях ідеї складають сьогодні філософсько-культурологічне і соціально-педагогічне підґрунтя сучасної системи магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти і, відповідно, мають значний вплив на розвиток змісту, форм і методів інноваційних технологій магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти у закладах вищої освіти.

На даному етапі дослідження нами здійснено аналіз змісту підготовки менеджерів освіти на прикладі освітньо-професійних програм для магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за спеціалізацією «Управління закладами освіти» / «Управління навчальним закладом», які упроваджені в провідних університетах України, а саме, в Національному авіаційному університеті (далі

– НАУ), м. Київ (додаток 1); у Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, м. Київ (додаток 2); в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини, м. Умань (додаток 3).

Вивчаючи вказані освітньо-професійні програми, ми визначили основні критерії оцінки даних нормативних документів, а саме: дотримання рекомендацій МОН щодо розробки освітньо-професійних програм; реалізація стандарту вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітнього ступеня магістр в освітньо-професійних програмах; забезпечення формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти змістом навчання; дотримання норм Закону України «Про вищу освіту»; дотримання норм інших нормативних документів (Рамка кваліфікацій, Класифікатор професій тощо); оригінальність освітньо-професійних програм.

Для наочності представимо результати аналізу освітньо-професійних програм у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати аналізу освітньо-професійних програм «Управління закладами освіти» магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти

<b>Критерії оцінки / ОПП ЗВО</b>	<b>Національний авіаційний університет, м.Київ (додаток 1)</b>	<b>ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м.Київ (додаток 2)</b>	<b>Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м.Умань (додаток 3)</b>
Дотримання рекомендацій МОН щодо розробки освітньо-професійних програм	дотримано	дотримано	дотримано
Реалізація стандарту вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітнього ступеня магістр в освітньо-професійних програмах	реалізовано	реалізовано	реалізовано
Забезпечення формування	забезпечується не в повній мірі	забезпечується у повній мірі	забезпечується не в повній мірі

Критерії оцінки / ОПП ЗВО	Національний авіаційний університет, м.Київ (додаток 1)	ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м.Київ (додаток 2)	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м.Умань (додаток 3)
управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти змістом навчання			
Дотримання норм Закону України «Про вищу освіту»	дотримано з порушенням вимог до варіативної частини ОПП	дотримано з порушенням вимог до варіативної частини ОПП	дотримано з порушенням вимог до варіативної частини ОПП
Дотримання норм інших нормативних документів (Рамка кваліфікацій, Класифікатор професій тощо)	зазначено перелік посад, які можуть обіймати випускники, що обмежує їх можливості в разі внесення змін до Класифікатора професій	зазначено перелік посад, які можуть обіймати випускники, що обмежує їх можливості в разі внесення змін до Класифікатора професій	зазначено перелік посад, які можуть обіймати випускники, що обмежує їх можливості в разі внесення змін до Класифікатора професій
Оригінальність освітньо- професійних програм	Особливість програми полягає у спеціалізації на конкретній галузі управління – а саме, управління зкладами освіти. Це є дуже актуальне та перспективне спрямування, оскільки випускник зможе реалізувати себе в дошкільних зкладах, загальноосвітніх зкладах, зкладах вищої освіти, позашкільних навчальних зкладах приватної та державної форми власності. Протягом навчання застосовуються інноваційні технології електронного навчання. Науково- педагогічні	Не зазначено	Програма розкриває економічні, педагогічні, психологічні основи управління зкладами освіти та технологічні і практичні аспекти організації та менеджменту освітньої, кадрової, методичної, фінансово- економічної, моніторингової, правової діяльності керівника

Критерії оцінки / ОПП ЗВО	Національний авіаційний університет, м.Київ (додаток 1)	ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м.Київ (додаток 2)	Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м.Умань (додаток 3)
	працівники, які здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти, мають досвід роботи на керівних посадах у закладах освіти		

Результати дослідження освітньо-професійних програм НАУ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, УДПУ імені Павла Тичини та аналіз експериментальних даних наукового дослідження магістерської підготовки менеджерів освіти в Україні В.Береки [8] дозволив дати характеристику сучасному стану магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти і на основі цього визначити рівень сформованості управлінської компетентності. Насамперед це:

- сформованість інтелектуального, емоційно-ціннісного і діяльнісно-практичного компонентів управлінської компетентності магістрантів у освітньому процесі магістратури, побудованого на традиційних засадах, залишається переважно на недостатньому, а в деяких випадках - на низькому рівні;

- більшість магістрантів, а саме 12,8% на завершальному етапі навчання мають поверхневі, безсистемні знання з управлінської діяльності;

- лише 52,3% магістрантів на завершальному етапі навчання мають сформовані інтелектуальні уміння і навички, які відповідають високому рівню. Це підтверджує необхідність модернізації змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти;

- тільки 38,4% магістрантів на завершальному етапі навчання мають сформований емоційно-ціннісний компонент управлінської компетентності, який відповідає високому рівню. Вони можуть ефективно аналізувати і

критично оцінювати власну управлінську діяльність;

— незважаючи на зростання кількості магістрантів з високим рівнем сформованості діяльнісно-практичного компонента управлінської компетентності (29,1% на завершальному етапі навчання), не можна говорити про ефективність традиційного змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти і, особливо, діючих сьогодні практичних форм навчання;

— вищезгадане дає підстави для висновку про необхідність обґрунтування, розробки та запровадження нового змісту, активних організаційно-педагогічних форм і ефективних методів магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, які дозволяють формувати стійкі знання, інтелектуальні уміння і навички управлінської діяльності.

Отже, на підставі узагальнення результатів дослідження нами визначено низку протиріч, що характеризують сучасний стан магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти:

— сучасний стан магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти вступає у протиріччя з вимогами часу і можливостями активних організаційно-педагогічних форм їх практичної реалізації в освітньому процесі магістратури;

— зростаючі запити магістрантів на здобуття якісної освіти вступають у протиріччя із застарілими принципами добору і побудови змісту підготовки та навчальних програм освітніх компонентів освітньо-професійних програм, недосконалою організацією освітньої діяльності;

— сформовані знання, інтелектуальні уміння і навички з управлінської діяльності не усвідомлюються 19,2% магістрантів як життєво необхідні, а отже, не набувають якостей переконань, тому і вступають у протиріччя з необхідністю набуття управлінської компетентності;

— визнання суспільством, педагогічною спільнотою значущості та актуальності формування управлінської компетентності не забезпечується в достатній мірі належною підготовкою науково-педагогічних кадрів для магістратури, а також науковою і навчально-методичною літературою, адаптованою до цих потреб.

Реальна соціально-економічна ситуація в Україні, сучасний стан і тенденції розвитку магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти дають підстави стверджувати, що подальший поступальний її розвиток буде можливий за умов:

- формування наукового потенціалу, спроможного ефективно вирішувати освітні завдання в галузі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти;
- розробки навчальної літератури, науково-методичних рекомендацій і нормативних документів;
- розширення і реконструкції мережі магістерської підготовки в обсягах, що дозволяють задовольнити освітні потреби громадян;
- оновлення змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти на принципах варіативності, міждисциплінарності та інтегративності, закладених в основу створення нового покоління навчальних програм і відповідно навчально-методичної літератури до кожної з них;
- приведення нормативно-правової бази магістерської підготовки у закладах вищої освіти відповідно до нових соціально-економічних умов;
- визначення соціально гарантованих нормативів, які створять умови ефективної діяльності і розвитку магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Мета магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти – оволодіння знаннями та інтелектуальними вміннями, цінностями суспільства, практичними навичками управлінської діяльності як компонентами управлінської компетентності. Рівень їх сформованості визначає рівень управлінської компетентності. Звідси – нагальна необхідність створення ефективної моделі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

### **1.3. Огляд зарубіжних моделей підготовки менеджерів освіти**

У сучасних умовах проблема підготовки менеджерів освіти є глобальною,

хоч у багатьох країнах її розв'язують по-різному.

Важливе значення щодо нашого дослідження має науковий доробок Т.Левченко, в якому вперше подано глибокий аналіз становлення і розвитку магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти у закладах вищої освіти педагогічних систем різних країн [35]. Порівняльний аналіз освітніх систем багатьох країн світу значно збагатив вітчизняну педагогічну науку і практику концептуальними підходами до побудови змісту освіти, ефективними формами і методиками його реалізації, розкрив оптимальні напрями удосконалення магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

На думку Л.Євенка, традиційна система вищої освіти, яка існує сьогодні у всіх європейських країнах, зобов'язана своїм розвитком, передусім, Німеччині і частково Франції. Ми ж вважаємо, що сьогодні підготовка управлінців у більшості країн Європи має ознаки американської моделі підготовки менеджерів. Для цього проведемо аналіз зарубіжних моделей підготовки управлінців.

### ***Німеччина***

У рамках німецької системи освіти, зорієнтованої на одержання наукових знань, управлінські спеціальності не запроваджені. Наукою бізнесу є економіка, в програму її вивчення включаються управлінські курси. Навчання в професійних вищих школах, де вивчається бізнес, триває 3-4 роки, на відміну від університету (6-7 років), і завершується видачею диплома «комерсант» (Diplom Raufman/frau) або «спеціаліст» (Betriebshirt).

У розвитку німецької освіти, чітко зорієнтованої на академічну, ідеї програм спеціалізованої підготовки професійних менеджерів поширюються повільно. 1994 року була створена Асоціація освітніх установ (FIBAA), яка займається акредитацією програм цього напрямку в німецькомовних країнах.

Широке упровадження в Німеччині мають програми підвищення кваліфікації, які варіюються за широким спектром спеціальностей. Характер підвищення кваліфікації в галузі менеджменту з різних базових спеціальностей істотно відрізняється і відображається на можливостях побудови кар'єри.



У цілому оцінка німецької системи бізнес-освіти досить суперечлива. З одного боку, успіхи Німеччини в економічному, індустріальному і соціальному розвитку безперечно пов'язані з технічними і управлінськими спеціальностями. З іншого – чимало авторитетних експертів оцінюють названу систему освіти як консервативну, особливо з точки зору сучасних вимог щодо підвищення адаптивності та гнучкості бізнесу і менеджменту до умов, які стрімко змінюються. Лише останнім часом з посиленням загальноєвропейської інтеграції в Німеччині спостерігаються позитивні зрушення в цій галузі.

### **Франція**

Освіта в університетах Франції складається із трьох циклів. Перший (дворічний) цикл завершується одержанням диплома про загальну університетську освіту (хоча уже на цій стадії можлива технічна спеціалізація і одержання спеціального виду диплома DRBST, який допомагає при працевлаштуванні). Другий цикл (також дворічний) дає право на одержання диплома магістра (*maitrise*), а після першого року – диплом ліцензіата («*licence*»). Повною вищою освітою вважається освоєння третього циклу: за програмою дипломованого спеціаліста (1 рік) або доктора (3 роки) з одержанням проміжного диплома про гуманітарну освіту після першого року.

Паралельно з університетами у Франції існують спеціалізовані освітні інститути - вищі школи (*Ecoles Superieures*), вступ до яких, на відміну від університету, вимагає здачі дуже серйозних конкурсних екзаменів. Цьому передують інтенсивна (впродовж двох років) підготовка студентів, які мають ступінь бакалавра. За змістом програма підготовки до конкурсного екзамену («*Concourse*») нагадують перші два роки загальної вищої освіти. Випускникам високопрестижних вищих технічних шкіл гарантована хороша кар'єра в державних відомствах або на великих фірмах. У Франції користуються популярністю також вищі комерційні школи (*Ecoles Superieures de Commerce*). Кращі з них притримуються системи суворого конкурсного відбору і контролю знань, аналогічних вищим технічним школам. Програми навчання у вищих комерційних школах зазнали еволюції, пройшовши шлях від освіти, яка ставила

за мету освоєння чисто прагматичних «технічних» аспектів комерційної діяльності (commerce) до повноцінної освіти в галузі бізнесу і менеджменту (gestion) на сучасній основі. Навчання у вищій комерційній школі триває чотири роки з видачею після першого циклу (3 роки) диплома спеціаліста (a diplomt Ituxieme cycle), а після другого циклу (4-й рік) – диплома магістра (Master). При цьому обов'язковою є тривала практика на підприємстві.

Таким чином, Франція має найдавнішу в Європі систему вищої професійної освіти спеціалістів у галузі бізнесу, яка існує паралельно з більш академічною університетською системою і за своєю суттю відповідає змішаній моделі. В сучасному її вигляді розвиток цієї системи здійснювався на основі синтезу традиційної французької системи вищих комерційних шкіл з елементами американської моделі, яка інтенсивно вивчалася французами в 60-і роки. Американські програми одержали поширення в освіті під сильним впливом французького уряду, який у 1968 році створив спільно з приватним сектором Французького фонду управління (FNEGE), головним завданням якого було поліпшення якості освіти з менеджменту у Франції, включаючи розробку програми MBA. 1985 року була створена асоціація 11 елітних приватних шкіл бізнесу Франції (Charitre), якає Конфедерацією вищих шкіл країни. Сьогодні в Charitre входить 28 провідних комерційних шкіл, які складають невеликий, але досить авторитетний і престижний сектор французької бізнес-освіти «американського» зразка. Не випадково AACSB свою першу заморську акредитацію надала в 1997 році саме французькій школі ESSEC. Одноосібною у Франції є відома програма Європейського інституту ділового адміністрування (INSEFD), який здійснює підготовку за десятимісячною програмою MBA і, крім того, реалізує 75 короткотермінових і середньотермінових програм перепідготовки і підвищення кваліфікації менеджерів-практиків.

### *«Нова» американська модель*

Американська модель бізнес-освіти, що зародилася і розвивається в США, заснована на англосаксонських традиціях вищої професійної освіти. Саме американській моделі світ зобов'язаний надзвичайно високою

зацікавленістю до професії менеджера. Американський підхід до створення шкіл бізнесу, до розвитку науки і практики менеджменту став надбанням світового співтовариства.

Вища професійна освіта США двоступенева: перший ступінь (4 роки) завершується одержанням ступеня бакалавра (bachelor degree), друга – магістра (master degree). Другий ступінь розрахований на 1-2 роки навчання, але, як правило, після досвіду практичної роботи: зазвичай дворічної, а для вступу в елітну школу бізнесу стаж практичної роботи сягає 4 років.

Система освіти в США перебуває у віданні адміністрації штатів, яка надає 50%-ві знижки студентам, що проживають у тому чи іншому штаті, за умови навчання їх у місцевому державному університеті; крім того, існують різноманітні програми позик на навчання в приватних і державних школах бізнесу.

Єдність освітнього рівня освіти забезпечується регіональними міжштатними комісіями, які проводять акредитацію освітніх установ в регіонах, а в національному масштабі престижним є отримання акредитації Американською асоціацією університетських шкіл бізнесу (American Assembly of Collegiate Schools of Business – AACSB).

У рамках американської моделі, де школи бізнесу готують професійних менеджерів, за значного розмаїття програм існує чітка градація між програмами з присвоєнням ступеня і без його присвоєння.

Ступінь MBA у значній мірі пов'язаний з формуванням професійного менеджера як другої професії. На програму MBA йдуть люди з практичним досвідом роботи (3-5 років). Ступінь MBA (навіть на відміну від магістерського ступеня з технічних наук, економіки, історії тощо) - це вчений ступінь, який вказує не на більш високий рівень освіти, а на професійний ступінь, на підготовленість спеціаліста до роботи на посаді менеджера в конкретних організаціях. Таким чином, американці розробили досить специфічну концепцію навчання бізнесу і менеджменту на основі поєднання базової академічної освіти (з метою одержання істотно нової професії) з професійною

підготовкою для одержання управлінської посади. Не випадково генеральний директор ЮНЕСКО назвав MBA «найбільшим досягненням освіти ХХ ст».

Стрижнем «нової» (американської) моделі бізнес-освіти, як уже зазначалось, є підготовка професійних керівників в школах бізнесу, кожна з яких являє собою достатньо автономний підрозділ будь-якого університету (поряд зі школою права, школою медицини, школою архітектури, школою економіки тощо). Школа підпорядковується статуту університету, відраховує кошти в його центральні фонди, але має певну самостійність. У її власності (або в оперативному управлінні) знаходяться приміщення і споруди, а також майно і фінанси, вона повністю відповідає своїм фінансовим зобов'язанням, самостійно здійснює кадрову політику і управління персоналом, не кажучи вже про визначення, кого і як навчати.

Велику популярність у США мають Вищі школи бізнесу (graduate business school), які здійснюють всі види програми ділової освіти, а саме: чотирирічні програми бакалавра; дворічні програми MBA (в обов'язковому порядку); однорічні спеціалізовані магістерські програми; трьох- і більше річні програми PhD (доктор філософії – аналог українському ступеню кандидата наук), а також програми розвитку керівних кадрів. Важливо те, що всі ці програми розглядаються в єдиній організаційно-методичній структурі.

Саме об'єднання всіх типів освітніх програм з бізнесу і менеджменту в одному закладі освіти – школі бізнесу, де центральне місце займає програма MBA, становить родзинку «нового» американського підходу, в якій країні він би не реалізувався.

Перевагою такої системи є те, що вона, з одного боку, дає підстави створити і підтримувати єдиний потенціал професорсько-викладацького складу і забезпечити належний академічний рівень бізнес-освіти, з іншого, - стимулює наближення основного штатного складу викладачів шкіл бізнесу до практики.

В американській практиці бізнес-освіти в достатній кількості наявні програми підвищення кваліфікації європейського зразка, спрямовані переважно не на одержання ступеня (bob-degree programs), а лише на видачу сертифіката

(certifikate). Основний термін, що використовується для узагальненого визначення цієї категорії програм в американській практиці – «програми розвитку керівників» (Executive Development Programs). Більш вузьке значення має термін «підготовка» (тренування) менеджерів (Management Training Programs), який належить до вузькоспеціалізованих короткотермінових семінарів з вивчення конкретних методик, систем, питань в галузі менеджменту.

За наявними оцінками (1993 р.), в Америці щорічно витрачається майже 12 мільярдів доларів на навчання управлінців за такими формами:

- за короткотерміновими і середньотерміновими програмами підвищення кваліфікації і перепідготовки, а також за програмами executive MBA, що пропонуються школами бізнесу;

- у центрах підвищення кваліфікації менеджерів, що діють самостійно при асоціаціях, а в більшості випадків при корпораціях;

- за програмами шкіл бізнесу, незалежних освітніх центрів і консультативних пунктів, спеціально розробленими на замовлення корпорацій.

Частка установ вищої професійної освіти в освоєнні цієї багатомільярдної суми, яка видається на короткотермінове підвищення кваліфікації, складає біля 25 %.

### ***«Змішана» модель освіти***

Особливістю моделі бізнес-освіти, яку в сучасних умовах застосовують в тій чи іншій мірі практично всі європейські країни, є співіснування традиційної (німецької) або континентальної європейської моделі, з одного боку, і нової (американської) моделі, - з іншого.

Усвідомлення важливості підготовки професійних менеджерів спостерігається в Європі в післявоєнний період, коли в рамках плану Маршалла в 40-50-і роки у європейських спеціалістів і науковців з'явилася можливість поїхати до Америки для вивчення методів підвищення ефективності виробництва, а також американських підходів до управління. Одночасно вони знайомилися з системою освіти США в галузі бізнесу і менеджменту.

## ***Великобританія***

Перші європейські навчальні інститути для підготовки менеджерів були створені саме у Великобританії. Це Британський інститут менеджерів (1946 р.) і Національний коледж персоналу в м.Хенлі (1947 р.). Однак справжня «американізація» європейської бізнес-освіти розпочалася в 60-і роки, коли самі американці почали повсюдно впроваджувати програму МВА на основі оновлених освітніх стандартів. На хвилі цих нововведень у Великобританії на початку 60-х років були створені Лондонська, Манчестерська, Етріджська та Бредфордська школи бізнесу, які невдовзі стали відомими і сьогодні входять у світову еліту. Традиційні англійські університети фактично усунулися від підготовки менеджерів, давали лише елементи управлінської і комерційної освіти паралельно з економічною. Новий розвиток школи бізнесу спостерігається у 80-і роки, коли держава почала виділяти субсидії на створення програм МВА. Сьогодні програми цього типу пропонують близько 130 ведучих закладів вищої освіти, які є членами Асоціації шкіл бізнесу, утвореної 1992 року, з них 32 мають акредитацію Асоціації випускників МВА (АМВА), що означає визнання вищої якості відповідних програм підготовки професійних менеджерів.

Інтенсивний розвиток британських шкіл бізнесу пов'язаний з тим, що Великобританія знайшла свій шлях у розвитку бізнес-освіти, зробивши ставку на вечірні й особливо на заочні програми МВА. Серед магістрів очної форми навчання велика доля іноземців.

Англійський стандарт МВА передбачає найменшу тривалість програм цього типу (всього 400 академічних годин) у порівнянні з іншими країнами (майже вдвоє менше, ніж у США, в три рази менше, ніж в Італії"), однак тут ураховується специфіка британської освіти, що ґрунтується на поглибленій роботі з книгою, навички якої звичайний англійський студент набуває ще в середній школі. Найбільш яскравим досягненням британської системи бізнес-освіти є поширення дистанційного (сучасного виду заочного) навчання, пропонованого шістьма відомими школами бізнесу, де лідерство утримує

Відкритий університет. У 1990-1995 рр. приріст студентів наочних і вечірніх програмах MBA був приблизно двократним, в той час як з дистанційного навчання він збільшився у 17 разів.

Таким чином, у Британії відбулося найбільш успішне «накладання» нової «американської» моделі підготовки професійних менеджерів у школах бізнесу на традиційну університетську систему економічної освіти і перетворення дипломів MBA в дійсно важливий (хоча і не на стільки, як у США) фактор забезпечення ділової кар'єри.

### *Європейська інтеграція*

Сучасні дослідники додаткової освіти в Європі відзначають значну нерівномірність її розвитку в різних країнах, але в той же час і досить високу ефективність. Західні компанії у своїй більшості витрачають від 1 % до 3 % фонду заробітної плати на підготовку кадрів своїх компаній і освітніх установ, хоча в більшості галузей промисловості серйозну увагу підготовці кадрів приділяють лише 5-10 % найбільш великих підприємств та організацій. Упродовж тривалого часу управлінська освіта на фірмах була зосереджена на підготовці менеджерів з високим потенціалом (резерв управлінських кадрів). Лише останнім часом ця освіта стає більш масовою, хоча менеджери більш старших груп (40-50 років), а також малоперспективні «середняки» рідко беруть участь у дорогих високоефективних програмах, так само, як і менеджери найвищого рівня не бажають витратити свій час на формальне навчання.

Потрібно відмітити, що в європейській додатковій освіті істотно скоротилась тривалість програм: з 12 і більше тижнів у 60-і роки до 5 тижнів (максимум) у 90-і роки. Основні програми цього типу реалізують незалежні центри підготовки управлінців, а також консультативні фірми або регіональні державні органи з торгово-промисловими палатами й іншими об'єднаннями бізнесменів. Роль університетів у сфері бізнес-освіти істотно менша, ніж шкіл бізнесу в США. В цілому ж європейські програми більшості шкіл бізнесу компактніші (12-15 місяців замість 2-х років) і наближені до практики. Вони менш академічні з точки зору викладачів, які беруть у них участь, у багатьох

випадках засновані на застосуванні активних методів навчання в малих групах. За умов загальноєвропейської інтеграції, яка має змогу без проблем направити своїх працівників на навчання в будь-яку із європейських країн, є в наявності великий вибір ефективних програм у галузі бізнес-освіти. Поширюється рух за створення корпоративних центрів підвищення кваліфікації і більш поглибленої освіти менеджерів, а програми, розроблені на замовлення корпорацій, навіть у ведучих школах бізнесу вже складають половину загального об'єму їх діяльності.

У той же час практично всі європейські країни, включаючи Німеччину, перебувають у галузі бізнес-освіти під великим впливом американських ідей. Це стосується наукових розробок, форм і методів навчання людей бізнесу і менеджменту навіть незалежно від того, яка модель використовується – наближена до традиційної німецької, нової американської чи змішаної, заснованої на приблизно однаковому поєднанні цих двох базових моделей.

Бізнес-освіта в західних країнах у 90-і роки стала по-справжньому інтернаціональною. Національні кордони не перешкоджають вступу майбутніх менеджерів в будь-яку авторитетну школу бізнесу, серйозні обмеження (за наявності вищої освіти) зазвичай пов'язані лише зі здатністю витримати вступні випробування на англійській (іноді французькій чи німецькій) мові, а також з високою вартістю навчання в елітних школах бізнесу.

Дипломи американських шкіл бізнесу, що мають акредитацію AACSB, визнаються у всьому світі, а дворічні очні магістерські програми шкіл, які мають високий рейтинг, вважаються взірцевими, є орієнтиром для освітніх установ усіх без винятку країн.

Процес європейської інтеграції серйозно впливає на перебудову бізнес-організації, зокрема на наближення форм бізнес-освіти до підготовки професійних менеджерів на основі «нової» американської моделі. Провідні європейські асоціації бізнес-освіти усвідомили наявність серйозних національних відмінностей в програмах шкіл своїх країн за спільності базових принципів підготовки професійних менеджерів. 1995 року вони організували



проект EQUAL (European Quality Line), завдання якого - погодження стандартів програм MBA та інших програм вищої і післядипломної освіти з бізнесу і менеджменту з метою їх зближення.

Особливо рішучий крок було зроблено в березні 1997 р., коли Європейський фонд розвитку менеджменту (efmd) – ведуча професійна асоціація в цій галузі, яка об'єднує біля 300 членів, - прийняв рішення про початок проекту EQUIS (European Quality Improvement System), що передбачає не лише узгодження стандартів, але й акредитацію ведучих шкіл шляхом експертизи їх діяльності і видачі EQL (European Quality Label), тобто європейського знака якості.

### **Висновки до першого розділу**

У роботі проведено дослідження еволюційного розвитку поняття «управлінська компетентність» як основи вироблення системи сучасних поглядів на проблему підготовки менеджерів освіти. Аналіз наукової та навчально-методичної літератури вказує на те, що питання підготовки компетентних управлінців має давню історію. Визначено, що на кожному етапі розвитку суспільства до управлінців висувалися специфічні вимоги відповідно до часу і економічної ситуації, які були передумовою для організації навчання і накопичення управлінського досвіду. Тож сучасний менеджмент інтегрує у собі збагачені роками управлінські знання, уміння, досвід і традиції.

Аналізуючи сучасний стан підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні, очевидно, що підготовлений до професійної діяльності майбутній фахівець зі сформованою на високому рівні управлінською компетентністю матиме можливість більш гнучко аналізувати різні ситуації, мобільно реагувати на зміни у соціальному і економічному житті суспільства, здійснювати ефективне ділове спілкування, урахувати основні економічні закони в процесі професійної діяльності, самовдосконалюватися.

На даному етапі магістерської роботи здійснено аналіз змісту підготовки менеджерів освіти на прикладі освітньо-професійних програм, які запроваджені в провідних університетах України, а саме, в Національному авіаційному університеті; у Державному закладі вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України; в Уманському державному педагогічному університеті імені Павла Тичини. Дослідження ОПП було проведено за основними критеріями оцінки нормативних документів, а саме: дотримання рекомендацій МОН щодо розробки освітньо-професійних програм; реалізація стандарту вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітнього ступеня магістр в освітньо-професійних програмах; забезпечення формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти змістом навчання; дотримання норм Закону України «Про вищу освіту»; дотримання норм інших нормативних документів; оригінальність освітньо-професійних програм.

З метою дослідження зарубіжних моделей підготовки управлінців та використання даного досвіду підготовки майбутніх менеджерів освіти у вітчизняних закладах вищої освіти, проведено аналіз становлення і розвитку магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти у ЗВО зарубіжних країн. Очевидно, що використання досвіду функціонування освітніх систем багатьох країн світу значно збагатить вітчизняну педагогічну науку і практику концептуальними підходами до побудови змісту освіти, ефективними формами і методиками його реалізації.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

#### 2.1 Функціональна модель підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти

Формування управлінської компетентності пов'язане насамперед із засвоєнням магістрантами змісту навчання у процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти. На думку В.Маслова цей процес складається з таких етапів: формування знань з наукових основ управління; формування психолого-педагогічних знань і забезпечення їх спрямованості на управлінську діяльність; формування елементарних умінь застосовувати набуті знання; використовувати доцільні способи виконання управлінських процедур, пов'язаних з управлінським циклом; формування складних управлінських умінь: моделювання управлінських ситуацій, проектування розвитку закладу освіти тощо [46].

На нашу думку, досягнення ефективності навчання управлінської діяльності відбудеться за умови формування важливих особистісно-діяльнісних якостей майбутнього менеджера освіти, до яких відносяться: ***управлінська компетентність, комунікабельність, стійкість до стресу, морально-етичні якості, підприємницькі якості.***

Окрім ефективного засвоєння індивідом знань та їх компетентного використання в практиці управління, у процесі навчання слід створювати умови для: психолого-педагогічного забезпечення самореалізації особистості в професійній управлінській діяльності; самостійного культивування професійної майстерності; творчого саморозвитку особистості; збагачення себе через обмін досвідом у процесі спілкування зі спеціалістами; поглиблення професійної рефлексії.

Забезпечення відповідних для цього умов досягається різноманітними

психолого-педагогічними технологіями, які містять елементи соціально-психологічного тренінгу, інтенсивно-ігрових методів навчання, техніки людських взаємовідносин, спілкування та інших прийомів саморозвитку особистості магістранта.

Науковці в галузі психології та педагогіки стверджують, що підготовка майбутніх фахівців «не може здійснюватися успішно, якщо не розвинутий інтерес і потреба в знаннях» [42]. За словами С.Максименка вирішальною силою, що стимулює розумову діяльність магістрантів, є ставлення до неї: стан зацікавленості, відповідальності, радості та успіху, впевненості в досягненні результатів, стан вольової напруги. Ці стани стимулюють, спрямовують і регулюють пізнавальні процеси засвоєння знань [41]. Отже, можна говорити про важливість психологічних чинників ефективності навчання.

Реалізація цих положень у практиці магістратурської підготовки управлінців дозволяє виокремити структурні компоненти функціональної моделі (педагогічної системи), які розглядаємо як відносно стійкі, логічно пов'язані між собою елементи, котрі виконують в її межах шість основних функцій: функціональну, гностичну, організаційну, конструктивну, комунікативну, проектну [10].

На думку О.Авер'янова, визначення головних елементів, об'єктів цілісної педагогічної системи, їх специфіки і особливостей «перетворення системи в ціле, здійснюється саме внаслідок розвитку диференціації і пов'язаних з нею інтегральних процесів у межах педагогічної системи» [3]. За твердженням В.Лозової, об'єкт тут розглядається як багатовимірна система, що вимагає вивчення його з різних сторін [38].

*Магістрант є головним об'єктом у діяльності викладача магистратури* при виборі елементів навчального змісту, його конструювання та побудови, тобто відповідних організаційно-педагогічних форм, методів та засобів його реалізації в освітньому процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти. Саме магістрант є центром функціональної моделі магістерської підготовки, оскільки саме він є вирішальною фігурою у навчальному процесі.

Особливість освітнього процесу магістратури визначає специфіку діяльності викладача як другого елемента цієї моделі. Вона спрямовується на досягнення мети і конкретних цілей вивчення освітніх компонентів (навчальних дисциплін) управлінського циклу.

Мета та конкретні цілі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти як третій елемент функціональної моделі досягається в різноманітних формах і адекватних їм методах, вони становлять органічну єдність виховних, навчальних та розвивальних цілей, кінцевою метою розв'язання яких є ефективне формування управлінської компетентності особистості магістранта. Конкретними цілями управлінської освіти є створення сприятливих умов для оволодіння магістрантами комплексом знань, інтелектуальними вміннями і навичками з управлінської діяльності, формування відповідального ставлення до управління, вміння застосовувати здобуті знання на практиці.

У ієрархії зазначених вище цілей саме набуття магістрантами інтелектуальних умінь і навичок пізнання управління є провідним, оскільки забезпечує формування наукового уявлення про управлінські процеси. Відтак, можна зробити висновок, що саме інтелектуальні вміння відіграють провідну роль у формуванні управлінської компетентності, проте, враховуючи специфіку формування суб'єктивного ставлення особистості до управління, вони не в змозі повністю забезпечити ефективний перебіг цього процесу. Не менш важлива роль належить емоційним реакціям, які визначаються як «діяльність оцінювання» інформації, котру опрацьовують магістранти. Саме під час оцінювання об'єктивні наукові знання про управління набувають суб'єктивного емоційного спрямування та певного значення для особистості магістранта [62].

Отже, провідною ідеєю у визначенні мети управлінської компетентності в магістратурі є не тільки формування інтелектуальної сфери особистості (хоча це також залишається важливою її складовою), а й опанування магістрантами моральних цінностей, що дає змогу сформувати в них управлінську компетентність. Це говорить про доцільність включення до змісту навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності освітніх компонентів морально-

етичного характеру, так як регулювання стосунків особистості магістранта з управлінськими явищами, виховання відповідальності за його стан є визначальним у формуванні виховних, навчальних та розвивальних цілей освітнього процесу магістратури.

Однак загальна картина розкриття сутності третього елемента функціональної моделі - мети магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти в процесі здійснення навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності - буде неповною, якщо не розкрити її значення у розвитку реальних творчих можливостей магістрантів.

Наступним елементом функціональної моделі є зміст освітніх компонентів (навчальних дисциплін) управлінського циклу, який реалізується у процесі навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності магістрантів шляхом вивчення магістрантами складових управлінської системи та об'єднання їх на етапах узагальнення знань у певну цілісну систему.

Становлення і розвиток ініціативи й самостійності магістрантів, виховання у них здібностей до творчої праці успішно відбувається за умови використання активних форм і методів навчання, коли перед магістрантами ставляться завдання, що збуджують їх розум, примушують мислити, шукати і знаходити відповідні рішення, звертатися до теорії, поповнювати самостійно свої знання.

Застосування різноманітних традиційних та інноваційних (активних) форм, методів та адекватних їм засобів реалізації змісту управлінської освіти у магістратурі (четвертого елемента функціональної моделі) забезпечує ефективне формування управлінської компетентності майбутнього керівника.

Формування у магістрантів знань та вмінь дослідницького характеру, розвиток їхньої активності в процесі вирішення управлінських проблем є провідним фактором у засвоєнні ними знань про управлінську діяльність, механізмів взаємозв'язків і взаємозалежностей в управлінні та протиріч між ускладненим соціальним замовленням, пов'язаним з особистісно-професійною підготовкою фахівця до професійної діяльності.

Важливими складовими четвертого елемента функціональної моделі є засоби здійснення управлінської компетентності магістрантів, за якими визначаємо їх самостійну навчально-пізнавальну і дослідницьку діяльність.

У працях багатьох науковців самостійна навчально-пізнавальна і дослідницька діяльність магістрантів управлінського спрямування розглядається як дидактичний засіб, створена педагогічна конструкція [17; 56]. Вона є однією з провідних у процесі діяльності магістрантів як на заняттях, так і в процесі самостійного опанування знаннями.

Самостійний творчий пошук в оволодінні управлінськими знаннями, підкреслюють американські психологи М.Монро, Р.Каплан і М.Фантіні, безпосередньо пов'язаний з актом відкриття, високою інтелектуальною і емоційною активністю, що завжди стимулює інтерес до дорученої справи [2].

Реалізація цих положень у практиці магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти дає змогу забезпечити:

- осмислення магістрантами управлінських проблем освітнього середовища на традиційних засадах з поступовим включенням у цей процес елементів творчості;
- усвідомлення на початковому етапі структурних елементів об'єкта з подальшим визначенням і усвідомленням взаємозв'язків між ними;
- осягнення нових функцій уже відомого об'єкта чи системи об'єктів;
- визначення альтернативних шляхів вирішення управлінських проблем та реалізації їх на практиці в процесі навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності;
- комбінування альтернативних варіантів вирішення проблеми з уже відомими та перевіреними самими магістрантами;
- самостійне застосування здобутих знань, інтелектуальних умінь і навичок у розв'язанні нової проблемної ситуації;
- самостійне визначення, планування та здійснення практичних заходів управлінського характеру.

Сьогодні існують різні підходи щодо оцінки ступеня самостійності

навчальної і практичної діяльності магістрантів в освітньому процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти. Так, навчальну роботу магістрантів поділяють на самостійну і несамостійну [7; 23], розуміючи під цим у першому випадку виконання її магістрантами без допомоги педагога, а в другому - за умови його безпосередньої участі й управління процесом.

Аналіз психолого-педагогічної літератури [61] дозволив нам узагальнити та систематизувати основні види робіт, характерні для освітнього процесу магістратури: репродуктивні, реконструктивні, евристичні, дослідницькі, або експериментальні, опис яких подано у таблиці 2.

Таблиця 2

### Види робіт, характерних для освітнього процесу магістратури

Репродуктивні	Роботи, які здійснюються за зразком чи готовим алгоритмом, характерні в основному для навчальних занять, де реалізується початковий (феноменологічний) рівень змісту управлінської освіти в освітньому процесі магістратури.
Реконструктивні	Роботи, які здійснюються за детальною інструкцією викладача.
Евристичні	Роботи, які здійснюються з частковою самостійністю, коли основні ключові позиції її розробляються викладачем за участю магістрантів.
Дослідницькі, або експериментальні	Роботи з повною творчою самостійністю магістрантів за умови, коли викладач виконує лише роль консультанта, інколи координатора дій.

Однак така класифікація не розкриває в повному обсязі особистісно-орієнтованого спрямування самостійної навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності магістрантів. Тому, залежно від форми організації занять нами розроблено класифікацію конкретного педагогічного впливу і допомоги в організації та здійсненні навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності магістрантів, де враховано їхні індивідуальні можливості щодо конкретної управлінської діяльності в освітньому процесі магістратури, яка включає чотири рівні: повного керівництва; часткового керівництва; повного консультування; часткового консультування (табл. 3).



**Рівні педагогічного впливу в освітньому процесі магістерської підготовки  
майбутніх менеджерів освіти**

<b>Повного керівництва</b>	Проявляється в детальному визначенні мети, завдань, формулюванні гіпотези і складанні плану роботи магістрантів в освітньому процесі магістратури; постійному контролю в процесі його проведення та оформленні звітних матеріалів.
<b>Часткового керівництва</b>	Проявляється у визначенні загальних контурів мети, завдань і плану, переліку додаткових джерел інформації; спостереженні за діяльністю магістрантів і корекції їх навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності в освітньому процесі магістратури.
<b>Повного консультування</b>	Проявляється тільки у визначенні завдань, додаткових джерел інформації; корекція практичних чи творчих дій магістрантів здійснюється викладачем.
<b>Часткового консультування</b>	Проявляється тільки у постановці загальних контурів завдань; консультування на етапі узагальнення результатів, здійснення навчально- пізнавальної і дослідницької діяльності в освітньому процесі магістратури.

Подальше удосконалення ефективності процесу магістерської підготовки неможливе без створення відповідного комфортного мікроклімату, де викладач є управлінцем освітнього процесу і водночас виконує завдання як один із рівноправних партнерів колективу. Необхідно зауважити, що за будь-якої форми чи рівня організації навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності магістрантів авторитет викладача має залишатися досить високим. На думку В.Маслова, магістранти, які хочуть працювати в галузі менеджменту освіти, мають бачити у викладачеві-управлінцеві найвищу модель компетентності, до якої вони самі повинні прагнути [46].

У такому контексті навчально-пізнавальна і дослідницька діяльність у навчально-виховному процесі магістратури виступає у двох аспектах: як умова формування і як основний показник рівня сформованості управлінської компетентності магістрантів.

Отже, управлінська компетентність як необхідний елемент соціалізації особистості магістранта і одночасно як найважливіша з характеристик суб'єкта діяльності розвивається в єдності з відтворювальним процесом пізнання ним управління за умови реалізації мети, завдань, змісту, форми і методів

здійснення управлінської освіти магістрантів. Це в сукупності забезпечує умови переходу від простого сприйняття та споглядання магістрантом управлінської дійсності, від елементарного її відтворення до евристичного, творчого осмислення проблем управління та пошуку власного «Я» і свого місця в управлінському середовищі як основних характерних рис процесу самопізнання і самоутвердження особистості.

Таким чином, зв'язки і взаємозалежності між компонентами обґрунтованої та розробленої нами функціональної моделі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти (*магістрант, колектив, мета діяльності магістранта; мета управлінської освіти, конкретні виховні, навчальні та розвивальні цілі; зміст освіти; форми, методи та методичні засоби*) дають змогу розглядати магістерську підготовку як цілісну педагогічну систему, яка за означених умов забезпечує ефективне формування управлінської компетентності магістрантів.

## **2.2 Зміст, методи, засоби та форми магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти**

Проблема розробки змісту та організаційно-методичного апарату підготовки магістрів в Україні в наукових колах обговорюється давно і до сьогодні залишається актуальною. Зокрема, на особливу увагу заслуговує підпорядкування змісту, методів, засобів та форм навчання головній меті підготовки майбутніх менеджерів освіти.

У структурі змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти виділяються такі форми організації навчання: за видом організації - аудиторні та позааудиторні; за компетентним складом - теоретичні, емпіричні, практичні; за способом навчально-пізнавальної діяльності - інтуїтивні, репродуктивні, пошуково-дослідницькі, творчі та дієві. Позааудиторні заняття передбачають курсові та дипломні роботи, конкурси, навчально-дослідну роботу, олімпіади,

вивчення педагогічного досвіду. Аудиторні - передбачають організацію навчально-пізнавальної діяльності викладача за такими формами: лекції, семінари, лабораторно-практичні заняття. Кількість позааудиторних і аудиторних форм визначається обсягом теоретичного, емпіричного і практичного компонентів складу змісту формування у майбутніх менеджерів освіти управлінської компетентності.

Питання формування творчої особистості майбутнього фахівця, досліджувалися педагогами і психологами за багатьма параметрами. Розробці різних аспектів читання лекції, її видів, напрямів співпраці з аудиторією присвятили свої праці А.Алексюк, С.Архангельський, Н.Дем'яненко, М.Євтух, С.Зінов'єв, Е.Мюллер, Н.Нікандров, С.Сердей, Т.Стоян. Вони відзначають, що під час лекцій доцільно вирішувати навчально-пізнавальні завдання, які сприяють проникненню в суть найважливіших питань майбутньої професійної діяльності. Роль лабораторних та практичних робіт у формуванні професійної компетентності розкрито в працях В.Аридїна, Г.Атанова, Г.Білявського, В.Боголюбова, Т.Васильєвої, Н.Волкової, Н.Пустовіт, Л.Руденко, Н.Чернової, Д.Чернилевського; семінарських занять - Л.Зоріної, І.Лернера, А.Сохора, А.Чернова, Т.Шамової; самостійної роботи - в дослідженнях О.Борт, П.Капіноса, І.Науменка. Важливим є спостереження й аналіз педагогічних процесів, явищ чи їх етапів під час практики. Ці питання висвітлюють В.Берека, Г.Білявський, В.Обозний, Е.Фордуй. Магістранти під керівництвом викладачів можуть здійснювати фрагменти майбутньої професійної діяльності, обговорювати їх на навчальних заняттях. Проблему інтеграції навчання і практики в підготовці фахівця розглядали у своїх працях О.Адаменко, В.Богуславський, В.Мадзігон, Н.Ничкало. Неоціненне значення для формування творчої особистості майбутнього фахівця має залучення його до науково-дослідної роботи і розв'язання наукових проблем з підвищення ефективності педагогічної діяльності. Значний інтерес викликають праці В.Андрущенка, Я.Болюбаша, М.Дарманського, О.Коханка, В.Кременя, А.Погрібного з питань студентської, в т.ч. магістерської науково-дослідної

роботи у вищих закладах освіти.

Вибір форм організації навчання зумовлюється завданнями магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, особливостями змісту предмета та його окремих розділів, конкретним змістом занять, складом, рівнем підготовки магістрантів. Такий стан характерний для тих занять, де весь або ж більша частина (понад 65-80%) навчального матеріалу подається безпосередньо викладачем у процесі аудиторного заняття, а магістрант лише виконує роль пасивного учасника цього процесу, де на його самостійну пошукову і дослідницьку діяльність не відводиться достатньої кількості навчального часу.

Навіть коли під час прикладних форм організації занять здійснюється дослідницька діяльність магістрантів або ж застосовуються інші практичні форми організації освітнього процесу, вони здебільшого носять формальний характер і мають низьку педагогічну ефективність.

За таких умов освітній процес може негативно вплинути на розвиток творчих можливостей магістрантів. На думку С.Архангельського, людина не в змозі сприймати себе повноцінною особистістю, якщо її мозок буде виконувати лише одну функцію - функцію банку пам'яті. Одних знань, відірваних від життя, які не мають практичного застосування, ще недостатньо для формування особистості [5].

Якщо для магістрантів початкового етапу навчання такий підхід до організації аудиторних занять і одного з елементів їх структури - навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності управлінського спрямування - ще можна певним чином виправдати недостатньою кількістю набутих ними спеціальних знань, інтелектуальних умінь і навичок та рівнем їх теоретичної підготовки, то застосування його в процесі аудиторних занять з магістрантами завершального етапу завжди призводить до значної втрати зацікавленості в роботі навіть у найбільш обдарованих. Це знижує базовий освітній рівень магістрантів, уповільнює їх інтелектуальний і духовний розвиток. Ускладнення завдань та запровадження нових форм магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти призвело до адекватного збільшення обсягу обов'язків,

виконувати які викладачеві стає все складніше. Виникло протиріччя між всезростаючою складністю і кількістю завдань, потоком інформації, яку викладач повинен опрацювати та осмислити, обсягом заходів управлінського характеру, які він має організувати і провести, та реальними можливостями їх виконання. Наслідком цього є, на жаль, незадовільні для магістрантів та й самих викладачів результати навчальної діяльності взагалі й управлінської зокрема.

З першим тісно пов'язане друге явище - вичерпність екстенсивних напрямів вирішення освітніх завдань у магістратурі. Це не поодинокі спроби реалізувати зміст магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти через напрями, ізольовані один від одного. Ці явища уже відомі в педагогічній науці і практиці як функціональний підхід, що знецінює зусилля комплексної організації процесу магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти. За таких умов реалізація кожного напрямку окремо вимагає залучення більшого числа засобів впливу на особистість і, відповідно, затрат навчального часу, що істотно знижує якість освітнього процесу магістратури.

Виходом із цього становища є реалізація комплексного підходу до магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, зорієнтованого на формування особистості магістранта в єдиній системі цілеспрямованих впливів. У його основу закладені ідеї єдності, цілісності, неперервності, системності й наступності магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Оскільки у процесі магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти враховуються, передусім, індивідуальні особливості, інтереси, потреби, бажання магістрантів, то необхідним є удосконалення внутрішньої структури навчального процесу, що дозволить значно посилити його вплив на особистість магістранта, розширити можливості кожного з них у розвитку власного творчого потенціалу. У зв'язку з цим має бути запропонована нова структура освітнього процесу магістратури. Маючи гнучку і багатофункціональну організаційну структуру, можна отримати кращий результат при підготовці майбутнього керівника закладу освіти.

У розробці (удосконалені) змісту та організаційно-методичних умов підготовки менеджерів освіти необхідно враховувати:

- специфіку змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, особливості освітнього процесу магістратури;
- індивідуальні особливості магістрантів різних рівнів підготовки, рівень їх готовності до ефективного сприйняття навчального матеріалу;
- специфічність у співвідношенні і застосуванні в освітньому процесі принципів, форм, методів та засобів побудови й реалізації змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти;
- практичну спрямованість освітнього процесу на забезпечення умов для організації різноманітної навчально-пізнавальної й дослідницької діяльності магістрантів, реалізації набутих ними знань, інтелектуальних умінь і навичок у конкретній управлінській діяльності;
- можливість варіювання навчальним часом у межах одного чи декількох занять, що дає змогу ефективно здійснювати педагогічне керівництво навчальною діяльністю;
- наявність додаткового часу як для самостійної навчально-пізнавальної діяльності, так і для розумного розвантаження, що запобігає перевтомі магістрантів;
- всебічну характеристику педагогічного керівництва навчальною діяльністю;
- організаційно-педагогічні, матеріально-технічні, гігієнічні умови організації занять у магістратурі;
- традиції магістратури в організації проведення аудиторних занять.

Аналіз наукової літератури з проблем навчання кадрів (Л.Возняк, В.Давидов, В.Дудченко, В.Дяков, І.Семенов та ін.) дав можливість виділити психологічні, зокрема і соціально-психологічні чинники, що забезпечують його ефективність. Таким чином:

1. Навчання буде ефективнішим, якщо учасники цього процесу розв'язують свої реальні практичні проблеми і засвоюють нові методи й засоби

роботи.

2. Подання навчання як виду дослідницької роботи створює додаткову мотивацію, підвищує якість засвоєння нових ідей і нового матеріалу.

3. Ефективне навчання передбачає розвиток людини, зміну її поглядів, установок, цінностей, норм, вміння індивіда діяти відповідно до набутих знань.

4. Ефективність навчання підвищується за умов інтенсивного заглиблення у проблему, відволікання від поточних справ і зосередженості на матеріалі.

5. Побудова навчальної роботи за принципом – «від складного до простого, а не навпаки».

6. Введення в роботу надмірних об'єктів інформації. Саме за таких умов проявляються і активізуються резервні можливості психіки людини.

7. Вагомим чинником у підвищенні ефективності навчання і розвитку студентів є група, яка інтенсивно розвивається. Це дозволяє активізувати діяльність кожного учасника за рахунок різкого прискорення етапів розвитку, які здійснює група.

8. Орієнтація магістрантів у процесі навчання на самостійність здобування знань, відмова від «інформаційного підходу», за якого всі зусилля спрямовані на «наповнення» пам'яті людини готовими знаннями.

9. Урахування у навчанні алгоритмів «від знань до практичних дій» і «від дій до знань», що дає змогу вирішувати проблему цілеспрямованого відбору необхідних для справи знань [60, с. 592-593].

Одним із важливих принципів аудиторної форми організації навчально-пізнавальної діяльності магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти є застосування практичних методів для безпосереднього пізнання дійсності, поглиблення знань, формування вмінь і навичок. До них належать лабораторні, практичні й дослідницькі роботи. Лабораторні роботи - це вивчення управлінських процесів за допомогою спеціального обладнання. За визначенням Н.Волкової, «...вони є одним із видів дослідницької самостійної роботи студентів, що здійснюється за завданням викладача в спеціально

приспосованому приміщенні (лабораторії, де є необхідне обладнання)» [16, с.287]. Така робота сприяє поєднанню теорії з практикою, виробленню вмінь працювати зі спеціальними приладами та обладнанням, аналізувати результати досліджень і науково обґрунтовано їх оцінювати.

Таблиця 4

#### Класифікація лабораторних занять

Форми лабораторних занять	Види лабораторних занять
1. Індивідуальна.	1. Ознайомлювальна.
2. Групова.	2. Проблемно-пошукова.
3. Фронтальна.	3. Експериментальна.
4. Циклова.	4. Творча.

Практичні роботи - застосування магістрантами знань у ситуаціях, наближених до життєвих. Практичні заняття відіграють значну роль у професійному становленні магістрантів, зокрема забезпечують розвиток професійних якостей особистості майбутнього менеджера освіти, здатного в сучасних умовах адекватно діяти при розв'язанні управлінських проблем.

В.Аридін та Г.Атанов відзначають цільове призначення практичних занять, набутих на лекціях або самостійно: формування вмінь і навичок, застосування знань при виконанні певних дій та операцій [6, с.19].

Таблиця 5

#### Класифікація практичних занять

Види практичних робіт	Типи практичних робіт
1. За спеціальністю.	1. Пояснення нової задачі
2. Тренування вмінь застосовувати інноваційні методики викладання предметів.	2. Гра (ділова, рольова).
3. Заняття з прикладної дисципліни	3. Розв'язання ситуацій (проблемних, фонових тощо).
	4. Семінарсько-практичне заняття.
	5. Колоквіум

Слід зазначити, що аудиторні види практичної навчальної роботи все більше набувають характеру навчально-дослідної діяльності. Це означає, що, окрім практичної обробки матеріалу, заняття розвивають творчу ініціативу



магістрантів, активізують їхню пізнавальну діяльність. Найбільш важливими для цієї роботи є: широке використання колективних форм пізнавальної діяльності; організація та управління колективною навчальною діяльністю магістрантів; вдосконалення навичок професійного навчання, що сприяє мобілізації управлінського мислення магістрантів; реалізація індивідуалізації навчання за умов групової взаємодії з використанням продуманого добору форм спілкування і навчальних завдань; рівномірне навчання всіх магістрантів незалежно від вихідного рівня їхніх знань та індивідуальних здібностей.

Під час колективної роботи посилюється проблема ролі викладача в навчальному процесі:

1. Викладач не втручається в хід аудиторної практичної навчальної роботи, але стежить за дисципліною й дотриманням правил техніки безпеки. Магістранти звертаються до викладача лише при виникненні труднощів. У його присутності магістранти працюють швидко, цілеспрямовано.

2. Педагог бере участь у колективній роботі як викладач-наставник або викладач-порадник. Викладач-наставник постійно втручається в усі дії групи і окремих учасників. Він нав'язує свої пропозиції, що пригнічує колективну пізнавальну діяльність; викладач-порадник - оптимальний варіант викладача, який ніби зливається з групою. Проявляється особиста зацікавленість викладача в результатах експерименту, бажання здійснити його іншим способом. Такий викладач сам перевіряє приладдя, розрахунки, знаходить помилки, шукає шляхи їх усунення.

Кваліфіковане педагогічне керівництво - одна з важливих умов, необхідних для того, щоб аудиторне заняття могло виконувати свою головну роль - сприяти розв'язанню навчальної проблеми і водночас бути дійовим засобом розвитку творчого потенціалу кожної особистості. Вирішення завдань здійснюється ефективно в тому випадку, коли аудиторна практична навчальна робота буде ґрунтовно підготовлена, Для кожної дидактичної форми визначається мета, завдання, функції, зміст, специфіка структури певного заняття (табл. 6).

### Місце прикладних занять у навчальному процесі магістратури

Теоретичні характеристики форм	Назви прикладних форм		
	Семінар	Практичне заняття	Лабораторне заняття
<b>Мета</b>	Оволодіння навичками та вміннями використовувати теоретичні знання в управлінській галузі (у незмодельованій ситуації).	Вироблення найсуттєвіших навичок у майбутній професійній діяльності. Підготовка магістрантів до практики з управління на робочих місцях.	Включення у процес пізнання управлінських явищ, безпосередня участь у дослідженні, експерименті.
<b>Завдання</b>	Пізнавальна мотивація. Розвиток професіонального творчого мислення. Професійне використання знань у навчальних умовах. Повторення і закріплення знань. Контроль. Педагогічне спілкування.	Репродуктивне формування професіоналізму. Система формування загальних та професійних якостей. Досвід професійної творчості у сфері управління. Система норм та взаємин у колективі. Досвід оцінювально-емоційної діяльності.	Забезпечення занять методичними рекомендаціями. Перевірка готовності аудиторії, технічних засобів навчання, приладів. Використання теоретичних знань у навчальних умовах. Повторення і закріплення знань. Контроль і самоконтроль.
<b>Функції</b>	Освітня (деталізація деяких аспектів та поглиблення програмового матеріалу). Контрольно-перевірочна (якість засвоєння матеріалу).	Освітня (деталізація та поглиблення деяких аспектів лекційного матеріалу). Контрольно-перевірочна (якість засвоєння матеріалу).	Освітня (деталізація деяких аспектів та поглиблення програмового матеріалу). Контрольно-перевірочна (вміння працювати з приладами, застосовувати теоретичні знання на практиці).

<b>Зміст</b>	Самостійне вивчення програмового матеріалу. Обговорення рефератів або доповіді.	Добір типових і нетипових задач, завдань, запитань. Забезпечення методичними матеріалами. Перевірка стану аудиторії, технічних засобів навчання.	Зв'язок теорії з практикою. Навчання сучасних методів дослідження в природних умовах. Формування навичок використання сучасної апаратури, приладів. Обробка експериментальних досліджень. Формулювання наукової гіпотези, обґрунтування висновків.
<b>Структура</b>	Попереднє завдання (оголошення теми, плану, списку літератури, підготовка реферата чи доповіді). Організаційний момент (повторне оголошення теми, плану). Розгляд і обговорення запропонованих питань, можливих нових питань та доповнень. Підбиття підсумків викладачем або студентом.	Вступ. Власне практична частина (відповідність питань плану деяким пунктам плану лекції (за вибором викладача). Висновок.	
<b>Критерії готовності магістрантів до заняття</b>	Знання відповідної літератури. Визначення головного в явищі, що вивчається. Логічність. Уміння здійснювати самостійний пошук наукових джерел.	Знання відповідної літератури. Володіння методами досліджень. Визначення головного в явищі, що вивчається. Логічність. Уміння ілюструвати теоретичні положення самостійно дібраними прикладами.	

Взаємозв'язок усіх видів аудиторних занять, їх систематизація передбачає залучення кожного магістранта до тієї чи іншої навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності з управління.



Рис 1. Взаємозв'язок дидактичних форм організації занять

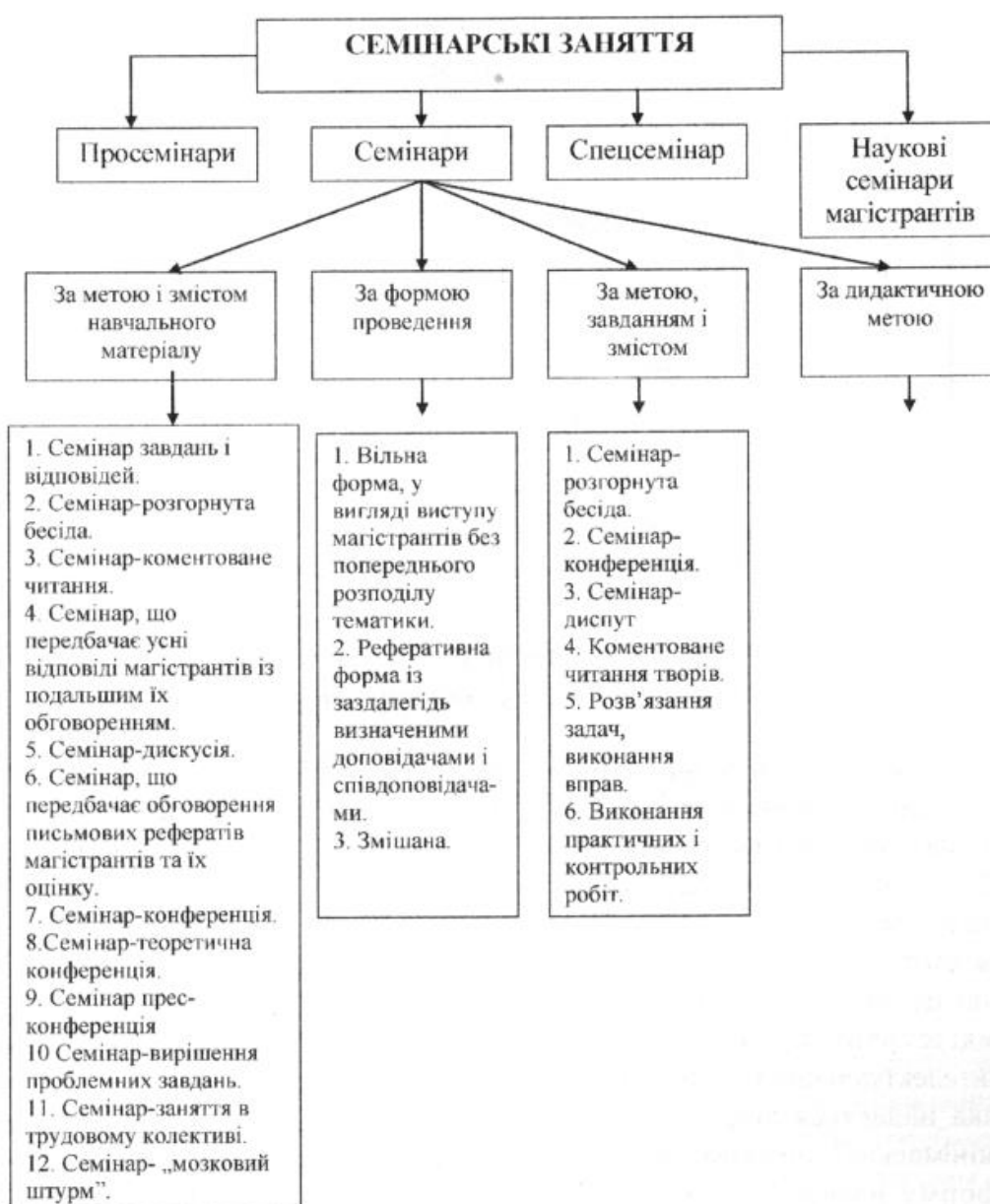


Рис. 2. Класифікація семінарів у магістратурі

### Класифікація семінарських занять

Автор	Вид класифікації	Вид семінарів
Р.Альбеткова	За характером діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розгорнуті виступи за попередньо складеними питаннями, обговорення проблем і доповідей.</li> <li>2. Обговорення рефератів і доповідей.</li> <li>3. Диспут.</li> </ol>
Л.Пантелєєва	За жанром	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Семінар-бесіда.</li> <li>2. Семінар-диспут.</li> <li>3. Семінар-практикум.</li> <li>4. Семінар-конференція.</li> </ol>
В.Петренко	За типами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Просемінар.</li> <li>2. Семінар.</li> <li>3. Спецсемінар.</li> <li>4. Науковий семінар за спеціалізацією для магістрантів</li> </ol>
	За видами семінарів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. За метою і змістом навчального матеріалу.</li> <li>2. За формою проведення.</li> <li>3. За метою, завданням і змістом.</li> <li>4. За дидактичною метою.</li> </ol>

Така організаційно-методична структура проведення аудиторної практичної навчальної роботи дає змогу підвищити основні показники розвитку особистості магістранта: зростання самостійної творчості в процесі здійснення навчально-пізнавальної і дослідницької діяльності; вміння визначати мету, напрями експериментальної і практичної роботи та засоби її досягнення.

Ми вважаємо, що активні форми організації занять забезпечать у всіх магістрантів високий рівень інтелектуального розвитку.

### 2.3 Конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти

Дослідження магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти свідчить, що її мета, завдання й принципові положення, зміст, форми і методи реалізації розробляються вітчизняною наукою з урахуванням світових та

національних філософських, психолого-педагогічних та соціально-педагогічних надбань.

Зміст освіти - складне поняття, оскільки ґрунтується на педагогічних закономірностях, принципах, методах і прийомах навчання, включає світоглядні й морально-етичні норми існуючих суспільних відносин. Зважаючи на це, в загальному плані зміст освіти розуміють як систему наукових знань, практичних умінь і навичок, а також світоглядних і морально-етичних ідей, якими повинні оволодіти здобувачі освіти в процесі навчальної діяльності.

Якість змісту освіти визначається ступенем її відповідності соціальному замовленню, у нашому випадку, високому рівню магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, здатних компетентно керувати закладом освіти.

Магістерська освіта, на відміну від інших типів професійної підготовки, повинна давати системні знання про людину як суб'єкт управління. Ця системність створюється не стільки включенням відповідних навчальних дисциплін до освітньо-професійної програми, скільки всім контекстом навчання в магістратурі, коли кожен дисципліну розглядають, з одного боку, як засіб загального розвитку майбутнього менеджера освіти, а з іншого, - як основу його майбутньої діяльності, спрямованої на успішне керівництво освітнім закладом.

Специфічна особливість таких знань у тому, що людина не може їх засвоїти поза активною діяльністю. Водночас якість знань, їх сутність визначаються змістом і характеристиками пізнавальної діяльності, завдяки якій вони засвоюються [37, с.271].

Є об'єктивні й суб'єктивні чинники, що впливають на зміст освіти. До об'єктивних відносять потреби суспільства в перетворенні загальнолюдської природи, а також розвиток науки, що супроводжується розвитком нових теоретичних ідей і експериментальними дослідженнями. Важливу роль у розробці змісту освіти відіграють також суб'єктивні чинники: суспільні відносини, що так чи інакше відбиваються в освіті, та пріоритет різних наукових течій у розвитку освіти.

Принциповою особливістю сучасної освіти, елементом її змісту є досвід діяльності в умовах демократично організованого процесу навчання. Магістрант як майбутній керівник повинен сам визначати, чого, як і в кого навчатися. Тільки за таких умов він визнаватиме аналогічне право за своїми підлеглими.

Відповідно до названих вище чинників зміст освіти в магістратурі потрібно формувати в таких напрямках:

по-перше, забезпечувати становлення особистості магістранта в сукупності його індивідуальних якостей і особливостей. У цьому випадку освітній процес будують за логікою індивідуального розвитку магістранта;

по-друге, в конкретній сфері соціального досвіду, яка надалі буде засобом і змістом його професійної взаємодії з учасниками освітнього процесу. Конкретна сфера соціального досвіду дає змогу майбутньому менеджеру освіти забезпечувати управлінську взаємодію з підлеглими.

На основі сучасних психолого-педагогічних досліджень учені рекомендують навчальний матеріал розглядати, спираючись насамперед на логіку опанування відповідної діяльності [58]. Зміст освіти, розроблений на підставі логіки навчальної цільової діяльності, стає методологічним і методичним засобом досягнення проміжної і кінцевої мети підготовки менеджерів освіти.

Таким чином, можна зробити висновок, що зміст підготовки майбутніх управлінців треба розглядати як комплексну програму, підґрунтям якої є програмно-цільовий метод планування й управління процесом навчання. Ця програма повинна синтезувати, всі навчальні дисципліни, які застосовують у формуванні особистості майбутнього менеджера освіти.

У педагогічній науці є різні підходи до структурування змісту освіти, що ґрунтуються на загальних дидактичних принципах її відбору й побудови. Як стверджує В.Ледньов, до останнього часу в галузі педагогічної науки не були сформульовані принципи і закономірності структурування змісту освіти. Загальновизнаним положенням, що стосується проблеми змісту, є системний

підхід. Створюючи теорію будь-якої системи, визначають, по-перше, її місце в мегасистемі; по-друге, оптимальний набір і властивості компонентів, що забезпечують ефективне функціонування системи та її розвиток; по-третє, зв'язки між цими компонентами.

Одним з принципів теорії освіти є принцип подвійного входження базисних компонентів у систему як наскрізної лінії щодо зовнішніх структурних компонентів, так і до одного з явно виражених компонентів. Найважливішим принципом, згідно з яким будують освіту людини, є принцип функціональної повноти її компонентів. Його сутність така: будь-яка система не може ефективно функціонувати, якщо не забезпечено набір її суттєво значущих підсистем. Зміст освіти, як відомо, постійно вдосконалюється, тому набувають особливого значення диференціація й інтеграція її компонентів, а також її ступеневість [36].

У формуванні творчої особистості майбутнього менеджера освіти особливого значення набуває саморозвиток. Зміст підготовки повинен бути спрямований на формування у магістрантів таких компонентів саморозвитку:

- самовизначення - вироблення своєї позиції в житті, світогляду, ставлення до себе й навколишнього світу, розуміння суспільних процесів, уміння поставити перед собою завдання і відповідно діяти;
- самореалізації - утвердження себе як особистості, котра не обмежує інтересів інших; розвиток творчих здібностей.

Отже, для реалізації мети освітнього процесу магістратури недостатньо забезпечити традиційний підхід до структурування змісту освіти, що включає здебільшого спеціальні професійні знання. У змісті навчання мають бути такі основні терміни й поняття, без яких неможливо засвоїти навчальну дисципліну; процеси і явища, без яких важко сформулювати переконання; головні принципи й закономірності, що розвивають суть управлінських процесів і явищ, об'єктивні зв'язки між ними; провідні ідеї науки, які широко застосовують на практиці; ціннісні орієнтири особистості, що відбивають соціальний досвід емоційно-ціннісного ставлення до дійсності.



Нами визначено низку організаційно-методичних умов, дотримання яких у процесі розробки та конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти має надати йому логічної завершеності, а саме:

- наявність навчальних програм та посібників для викладання курсів з проблем управлінської діяльності, розробок та методичних матеріалів для проведення практичних занять, які базуються на застосуванні інтерактивних технік навчання, що передбачають організацію активної взаємодії учасників освітнього процесу;
- задоволення потреб здобувачів освіти у професійному самовизначенні та професійній підготовці;
- готовність магістрантів проявляти активність на заняттях;
- наявність кваліфікованих викладачів, які могли б з урахуванням сучасних вимог викладати навчальні дисципліни в межах освітньо-професійної програми з управління закладами освіти;
- наявність системності у використанні різноманітних методів та форм навчання майбутніх менеджерів освіти (інформаційно-репродуктивних, проблемно-пошукових та ін.);
- урахування викладачами принципів роботи з дорослою аудиторією (діалоговості, партнерства, толерантності, орієнтації на задоволення професійно-практичних потреб, звернення до професійного та життєвого досвіду здобувачів освіти, створення умов для самореалізації тощо);
- розвиток, стимулювання та реалізація інтелектуального, творчого й духовного потенціалу здобувачів освіти, практичного досвіду вивчення та впровадження управлінського досвіду.

В результаті вивчення педагогічних джерел, де викладено підходи щодо конструювання змісту освіти, нами виділено **п'ять положень побудови змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти та його структуризації на всіх етапах реалізації.**

Сутність першого положення полягає в *інтегруванні* навчального матеріалу, в якому найбільш адекватно відображена ідея цілісності освітнього

та управлінського середовища, що сприяє побудові у свідомості магістранта необхідної умови для особистісного самовираження.

Формування цілісного уявлення магістрантів про управлінську діяльність за умови інтегрування навчального матеріалу, а отже, ефективне формування їхнього наукового світогляду в освітньому процесі магістратури ми визначаємо найважливішою складовою змісту навчального процесу з підготовки майбутнього керівника закладу освіти, професійної і трудової діяльності на принципах управлінської доцільності.

Процес інтегрування підготовки майбутнього керівника освітнього закладу в магістратурі має передбачати його структурування з позиції *диференціації* (друге положення). Ми розглядаємо диференціацію як надзвичайно перспективний підхід до поглибленого вивчення навчального матеріалу чи самостійного дослідження управлінської діяльності відповідно до рівнів магістерської підготовки.

Інтегрування знань здобувачів вищої освіти управлінського змісту поряд з їх глибокою диференціацією та узагальненням в освітньому процесі магістратури дозволяє до деякої міри сформуванню теоретичні знання з основ менеджменту, розуміння таких важливих категорій, як «управління» і «менеджмент», «керівник» і «менеджер», «людський чинник» тощо. Таку синтезуючу функцію виконують саме узагальнені знання, які є інтегруючою основою магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Однак інтегрування знань менеджментського змісту окремої навчальної дисципліни чи сукупності дисциплін на принципах науковості, системності, наступності та послідовності хоча й займає домінуюче положення в освітньому процесі закладу вищої освіти, але не може забезпечити в повному обсязі ефективного формування інтелектуальної, емоційно-ціннісної та діяльнісно-практичної сфери особистості магістранта як складових управлінської компетентності. Тож, застосування *міждисциплінарного підходу* до конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти становить сутність третього положення, що дозволяє розглядати проблему

КОМПЛЕКСНО.

Аналіз сучасного освітнього процесу магістратури доводить, що застосування саме міждисциплінарного підходу до конструювання і побудови змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти на всіх етапах навчання забезпечує ефективне корегування його складових відповідно до специфіки навчальних дисциплін (освітніх компонентів) управлінського циклу, інтегрованих курсів, спецкурсів.

Четвертим концептуальним положенням у конструюванні змісту підготовки майбутніх керівників освітніх закладів нами визначено *індивідуалізацію* навчальної і практичної діяльності особистості, зокрема в управлінській діяльності майбутніх менеджерів освіти. На відміну від загальноосвітньої школи, процес індивідуалізації навчальної і практичної діяльності особистості в освітньому процесі закладів вищої освіти має набагато складнішу структуру побудови та способи здійснення, оскільки ґрунтується на інших теоретико-методичних і психолого-педагогічних засадах. Це визначає необхідність створення комфортних і партнерських суб'єкт-суб'єктних та об'єкт-суб'єктних зв'язків і взаємозалежностей в магістрантсько-викладацькому колективі магістратури, що має забезпечити ефективність освіти майбутніх управлінців.

П'ятим концептуальним положенням у структуруванні й конструюванні змісту освіти є *діяльнісний підхід*, що дозволяє реалізувати на практиці набуті магістрантами інтелектуальні уміння та навички управлінського характеру в конкретній ситуації.

Практичним навичкам управлінської діяльності, тобто навичкам прийняття управлінських рішень, відводиться одне з центральних місць у змісті магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, тому розглядати їх потрібно як кінцевий етап у формуванні управлінської компетентності. За висловом В.Маслова, це стійка мотивація, інтерес до діяльності, розуміння специфіки управлінської праці; здатність до аналітичного, творчого мислення, абстрагування, до моделювання процесів; оперативність мислення,

практичність; організаторські, комунікативні якості; здатність чуйно, доброзичливо, справедливо і коректно взаємодіяти з учасниками процесу, чітко організовувати досягнення поставлених цілей; готовність до прийняття нестандартних рішень, раціональної організації своєї діяльності; добра пам'ять; вольові якості; володіння собою в складних ситуаціях, рішучість, високий рівень самодисципліни; емоційність, емпатія, мажорність, оптимізм; психологічна стійкість у різних ситуаціях; швидке переключення з одного виду діяльності на інший [49, с.12].

Не менш актуальним в реалізації практичних навичок магістрантів є комунікативна підготовка керівників. За висновком Л.Орбан-Лембрик, комунікативна компетентність є надзвичайно суттєвим показником ефективності управлінської діяльності, тому вважаємо за необхідне виділити цей чинник в окремий структурний елемент системи формування кадрів управління [60, с.606].

Отже, визначені концептуальні положення у конструюванні змісту підготовки керівника освітнього закладу в магістратурі мають багатокomпонентну внутрішню будову, складну структуру взаємозв'язків, які відповідають меті і конкретним цілям підготовки менеджера освіти, що, на наше переконання, має забезпечити ефективність процесів формування управлінської компетентності керівника освітнього закладу на всіх етапах навчання.

У процесі дослідження нами виокремлено **принципи структурування змісту управлінської підготовки в магістратурі** (з їх загального переліку), що мають провідне значення у цих процесах.

*Принцип відповідності змісту освіти актуальним управлінським проблемам* передбачає обов'язкове включення до змісту менеджерської підготовки, крім традиційних знань, інтелектуальних умінь, комплекс поглиблених знань про суспільство, а також спрямування процесу навчання на здійснення розвивальної функції за умови врахування рівня підготовленості магістрантів на всіх етапах навчання і всіх складових його змісту.

*Принцип поєднання змісту і процесуальної його реалізації* забезпечує конструювання змісту підготовки менеджерів освіти відповідно до конкретних умов і стану освітнього середовища та реальних умов реалізації змісту в освітньому процесі магістратури.

*Принцип структурної єдності* забезпечує логічну єдність змісту підготовки менеджерів освіти на всіх етапах та рівнях навчання в магістратурі та в процесі здійснення конкретної управлінської діяльності. Сутність цього принципу полягає також у забезпеченні єдиного підходу до конструювання змісту підготовки майбутніх керівників (науковість, системність, наступність, цілісність й практична спрямованість на конкретну управлінську діяльність) кожним викладачем магістратури.

*Принцип прогностичності* передбачає не лише можливі етапи й обсяги набуття магістрантами знань, інтелектуальних умінь, цілей чи головних напрямів реалізації змісту менеджерської підготовки, але й адекватну послідовність конкретних операцій викладання навчального матеріалу, здійснення управлінської діяльності та аналіз її результатів, а отже, відповідний ступінь сформованості управлінської компетентності особистості магістранта.

На підставі результатів аналізу проблем конструювання змісту освіти в магістратурі, означених сучасними дидактами та методистами (В.Бондар, В.Маслов, Н.Ничкало, С.Сисоєва та ін.) нами визначено **систему критеріїв відбору і конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.**

*Критерій відображення у змісті магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти цілісності освітнього середовища.* Основою застосування цього критерію є системно-структурний аналіз і експертна оцінка, що дають змогу визначити, як у змісті навчальних дисциплін магістратури представлені всі основні теорії, закони, закономірності й поняття, які розкривають і створюють у свідомості магістранта цілісне уявлення про освітнє середовище; забезпечують формування та розвиток пізнавальних інтересів, навичок самостійної навчально-пізнавальної й дослідницької роботи.

***Критерій урахування міжнародних тенденцій та досвіду конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.*** Застосування цього критерію забезпечує обов'язкове відображення у змісті навчальних дисциплін проблем сучасності та вітчизняного і зарубіжного досвіду їх вирішення; всебічний аналіз стану магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

***Критерій науковості, системності і конкретної практичної спрямованості змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.*** Застосування цього критерію дозволяє здійснити експертну оцінку та корегування змісту навчальних дисциплін, дидактичних і методичних матеріалів відповідно до сучасних досягнень науки і освіти; розкрити глибинну сутність основних теорій, законів та закономірностей функціонування освітнього середовища на міждисциплінарній основі; визначити доцільність та педагогічну ефективність форм і методів застосування здобутих магістрантами знань та умінь у магістерській підготовці майбутніх менеджерів освіти.

***Критерій формування ціннісних орієнтацій та мотивів доцільності управлінської діяльності у змісті магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.*** Застосування цього критерію дозволяє здійснити експертну оцінку обов'язкового компонента підготовки менеджера освіти, який сприяє формуванню у магістрантів критичних суджень антропогенної діяльності в управлінні; розвитку емоційно-ціннісної сфери особистості магістранта, ефективності процесу формування ціннісних управлінських орієнтацій.

***Критерій відповідності змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти рівню їх підготовки.*** В основу цього критерію покладено конкретизацію сутнісних характеристик управлінських проблем саме на локальному рівні, підвищення ступеня доступності та педагогічної ефективності їх сприйняття на кожному етапі навчання; відсутності втомлюваності та підтримання високого інтелектуального, емоційного тону, бадьорості фізичного стану в освітньому процесі магістратури.

**Критерій відповідності обсягу змісту навчального матеріалу й часу на його реалізацію стосовно можливостей магістратури.** У змісті критерію - чітке хронометрування затрат часу на засвоєння магістрантами теми чи розділу навчальної програми дисципліни, виконання лабораторних, дослідницьких завдань та конкретної управлінської діяльності. Застосування цього критерію дозволяє також визначити співвідношення складності змісту навчальних дисциплін з наявними матеріально-технічними можливостями магістратури в його реалізації.

**Критерій відображення у змісті освіти організаційно-методичних умов ефективного формування управлінської готовності особистості.** Застосування цього критерію передбачає кінцеву експертну оцінку педагогічної доцільності і логічної єдності змісту освіти майбутніх менеджерів освіти, відображеного у навчальних планах, дидактичних та методичних матеріалах до них, зміст яких має забезпечувати формування управлінської компетентності, готовність обстоювати їх у конкретній практичній діяльності.

Визначені нами концептуальні положення, принципи конструювання та критерії відбору змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти дозволяють виділити **шість підсистем знань та інтелектуальних умінь управлінського змісту**, яких обов'язково мають набути майбутні керівники освітніх закладів: пізнавальну; оцінну; нормативно-правову; прогностичну; діяльнісну; комунікативну (табл. 8).

Таблиця 8

#### Підсистеми знань, інтелектуальних умінь управлінського змісту

№ з/п	Підсистема	Зміст знань та інтелектуальних умінь
1	Пізнавальна	Знання про цілісність освітнього середовища, управліннєзнавчі, соціально-політичні, соціально-економічні теорії, закони і закономірності, які забезпечують формування наукового світогляду особистості магістранта на всіх етапах навчання.
2	Оцінна	Знання про роль і цінність освітнього середовища, місце і значення особистості в управлінні, застосування аксіологічних знань, які забезпечують ефективне формування морально-етичного компонента свідомості особистості та її моральних установок на усвідомлення своєї причетності та відповідальності за прийняті й здійснені нею рішення управлінського характеру.

3	Нормативно-правова	Знання про правові основи взаємостосунків людини і суспільства з освітнім середовищем, правила й норми поведінки в управлінні; засвоєння магістрантами аксіологічних знань у поєднанні з основами громадянського виховання у освітньому процесі магістратури надає їм соціальної значущості й ділового спрямування, свідомого дотримання особистістю не лише моральних, а й правових норм в управлінні: поєднання сучасних нормативно-правових знань управлінського змісту, які магістранти набувають під час освітнього процесу в магістратурі.
4	Прогностична	Знання, інтелектуальні уміння і практичні навички, що забезпечують аналіз сучасного стану освітнього середовища чи окремих його об'єктів; створюють основу для інтелектуальної, емоційно-ціннісної й практичної діяльності особистості з моделюванням можливих напрямів управлінської діяльності; дозволяють магістрантам аналізувати власне ставлення до управлінських проблем.
5	Діяльнісна	Знання про можливі форми, методи і засоби вирішення управлінських проблем; уміння проводити спостереження та дослідження стану управлінської діяльності; застосування мотивів і стимулів активізації конкретної управлінської діяльності.
6	Комунікативна	Знання про основні правила поведінки та способи спілкування; про способи, напрями та підходи до спільного вирішення навчально-практичних завдань; подолання непорозумінь, конфліктних ситуацій; вироблення і дотримання власної чи колективної думки, позиції, рішення.

Ураховуючи широкий спектр змісту визначених підсистем знань, інтелектуальних умінь управлінського спрямування і практичних навичок з їх реалізації як провідного чинника у формуванні менеджера освіти, ми здійснили їх систематизацію та умовно звели до окремих груп за логікою засвоєння. Такими є знання, інтелектуальні вміння і практичні навички: самостійного й творчого опрацювання різноманітних джерел наукової і навчальної інформації; здійснення її системного аналізу і на його основі - теоретичних узагальнень; формулювання припущень та гіпотез, побудови теоретичних моделей організації різноманітних за змістом, складністю і тривалістю досліджень управлінського спрямування та конкретної управлінської роботи.

Набуття магістрантами комплексу відповідних знань, інтелектуальних умінь і практичних навичок в межах діяльнісної підсистеми забезпечують управлінську компетентність [44; 47]. Ці підсистеми знань, інтелектуальних умінь і практичних навичок з управлінської компетентності, повинні бути



передбачені змістом навчальних дисциплін для магістратури.

Тож зупинимося на змісті підготовки магістрантів за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти».

**Пізнавальна підсистема знань, інтелектуальних умінь та практичних навичок** може бути представлена такими навчальними дисциплінами: «Філософія освіти», «Соціологія організацій та управління», «Педагогічні теорії, системи і технології», «Методологія наукового дослідження та право інтелектуальної власності», «Економіка освіти».

**Оцінна підсистема знань, інтелектуальних умінь та практичних навичок** забезпечується навчальними дисциплінами «Історія управління освітою в Україні», «Психологія педагогічного менеджменту».

**Нормативно-правова підсистема знань, інтелектуальних умінь та практичних навичок** формується реалізацією у освітньому процесі магістратури навчальних дисциплін «Охорона праці в галузі освіти», «Нормативно-правове забезпечення управління закладом освіти».

**Прогностична підсистема знань, інтелектуальних умінь та практичних навичок** передбачає вивчення навчальної дисципліни «Маркетинг освітніх послуг».

**Діяльнісна підсистема знань, інтелектуальних умінь та практичних навичок** передбачає вивчення навчальних дисциплін «Основи педагогічного менеджменту та технології прийняття управлінських рішень», «Майно та фінансово-господарська діяльність закладу освіти».

**Комунікативна підсистема знань, інтелектуальних умінь та практичних навичок** забезпечується навчальною дисципліною «Інформаційні системи і технології в управлінні закладами освіти».

Освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти» вивчення цих навчальних дисциплін передбачено, по-перше, їх узгодження в часі, по-друге, дотримання наступності й логіки вивчення, використання міждисциплінарних зв'язків. Основні (обов'язкові) навчальні дисципліни магістранти опановують протягом усього періоду навчання в магістратурі,

включаючи й додаткові (вибіркові) спецкурси, узагальнення управлінських умінь та практичних навичок керівництва закладом освіти у процесі практики, написання рефератів і магістерських робіт.

### **Висновки до другого розділу**

В дипломній роботі визначено, що досягнення ефективності навчання управлінської діяльності відбудеться за умови формування важливих особистісно-діяльнісних якостей майбутнього менеджера освіти, до яких відносяться: управлінська компетентність, комунікабельність, стійкість до стресу, морально-етичні якості, підприємницькі якості. Це дозволило виокремити структурні компоненти функціональної моделі підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти, які розглядаємо як відносно стійкі, логічно пов'язані між собою елементи: магістрант, колектив, мета діяльності магістранта; мета управлінської освіти, конкретні виховні, навчальні та розвивальні цілі; зміст освіти; форми, методи та методичні засоби. При цьому магістрант є центром даної моделі, оскільки саме він є вирішальною фігурою у навчальному процесі при конструюванні змісту освіти та побудови відповідних організаційно-педагогічних форм, методів та засобів його реалізації в освітньому процесі.

На даному етапі дипломної роботи зроблено висновок, що зміст підготовки майбутніх управлінців треба розглядати як комплексну програму, підґрунтям якої є програмно-цільовий метод планування й управління процесом навчання. Ця програма повинна синтезувати, всі навчальні дисципліни, які застосовують у формуванні особистості майбутнього менеджера освіти. У той же час, у структурі змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти виділяємо такі форми організації навчання: за видом організації - аудиторні та позааудиторні; за компетентним складом - теоретичні, емпіричні, практичні; за способом навчально-пізнавальної

діяльності -інтуїтивні, репродуктивні, пошуково-дослідницькі, творчі та дієві. Позааудиторні заняття передбачають курсові та дипломні роботи, конкурси, навчально-дослідну роботу, олімпіади, вивчення педагогічного досвіду. Аудиторні - передбачають організацію навчально-пізнавальної діяльності викладача за такими формами: лекції, семінари, лабораторно-практичні заняття. Кількість позааудиторних і аудиторних форм визначається обсягом теоретичного, емпіричного і практичного компонентів складу змісту формування у майбутніх менеджерів освіти управлінської компетентності.

Визначено низку організаційно-методичних умов, дотримання яких у процесі розробки та конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти має надати йому логічної завершеності, а саме: наявність навчальних програм та посібників для викладання курсів з проблем управлінської діяльності, розробок та методичних матеріалів для проведення практичних занять; задоволення потреб здобувачів освіти у професійному самовизначенні та професійній підготовці; готовність магістрантів проявляти активність на заняттях; наявність кваліфікованих викладачів, які могли б з урахуванням сучасних вимог викладати навчальні дисципліни в межах освітньо-професійної програми з управління закладами освіти; наявність системності у використанні різноманітних методів та форм навчання майбутніх менеджерів освіти (інформаційно-репродуктивних, проблемно-пошукових та ін.); урахування викладачами принципів роботи з дорослою аудиторією (діалоговості, партнерства, толерантності, орієнтації на задоволення професійно-практичних потреб, звернення до професійного та життєвого досвіду здобувачів освіти, створення умов для самореалізації тощо); розвиток, стимулювання та реалізація інтелектуального, творчого й духовного потенціалу здобувачів освіти, практичного досвіду вивчення та впровадження управлінського досвіду.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ЗМІСТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

### 3.1. Визначення Профілю освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» підготовки магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент

Порівняльний аналіз наукового доробку вітчизняних педагогів та сучасних зарубіжних освітніх систем і технологій [55] дозволив зробити висновок про те, що основними напрямками розвитку системи вищої освіти України, зокрема магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, є:

- постійне оновлення змісту вищої освіти з метою більш повного забезпечення потреб суспільства, у тому числі й майбутніх;
- орієнтація на забезпечення конкурентоспроможності випускників на ринку праці;
- формування у здобувача вищої освіти професійних та соціально-особистісних якостей, які б дозволили йому повністю реалізувати свій інтелектуальний потенціал;
- поглиблення автономії та забезпечення академічної незалежності закладів освіти, посилення їх зв'язків із роботодавцями, як основними замовниками фахівців;
- розширення академічної мобільності здобувачів освіти, що дозволить повніше реалізовувати їх інтелектуальний потенціал.

В. Кремень у своїй передмові до методичних рекомендацій «Розроблення освітніх програм» наголошує: «Адекватне конструювання освітніх програм і кваліфікацій у вищій школі надасть можливість вирішити кілька взаємопов'язаних проблем.

По-перше, реально запровадити компетентнісний підхід, а через нього

студентоцентризм, рішуче відійти від предметоцентризму.

По-друге, забезпечити зрозумілість і порівнюваність результатів навчання, набутих компетентностей і кваліфікацій, ступенів для всіх зацікавлених сторін і в такий спосіб створити надійну основу для європейської і світової інтеграції.

По-третє, розвинути культуру академічної автономії і творчості вищих навчальних закладів як запоруку стійкого саморозвитку.

По-четверте, підвищити відповідальність за створення власних внутрішніх систем забезпечення якості освітніх програм і кваліфікацій та їх реалізації, що додасть національній і міжнародній репутації українській вищій школі.

По-п'яте, досягти гнучкості, оперативності в реагуванні на різноманітні потреби здобувачів і користувачів вищої освіти.

По-шосте, сприяти запровадженню в освітню теорію і практику сучасних понять, концепцій, принципів і підходів, тобто модернізувати як наукову рефлексію, так і практику реалізації вищої освіти в цілому [63, с.5-6].

Сьогодні в Україні в системі освіти упроваджується концепція студентоцентрованого навчання. В основу студентоцентрованого навчання покладено ідею максимального забезпечення здобувачам освіти шансів отримати перше місце роботи на ринку праці, підвищення їхньої «вартості» у роботодавців (придатності до працевлаштування), задоволення тим самим актуальних потреб останніх. Основними категоріями студентоцентрованого навчання є компетентності та результати навчання.

Аналізу цих ключових освітніх понять доцільно приділити особливу увагу. Згідно з методологією Тюнінг[63, с.7-8]:

Результати навчання – формулювання того, що, повинен знати, розуміти, бути здатним продемонструвати здобувач освіти після завершення навчання. Можуть відноситися до окремого модуля або також до періоду навчання (освітньої програми першого, другого чи третього циклів). Результати навчання визначають вимоги до присудження кредитів.

Результати навчання формулюються в термінах компетентностей. Тому важливим є визначення другого базового терміну – компетентності.

Компетентності являють собою динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей. Розвиток компетентностей є метою освітніх програм. Компетентності формуються в різних навчальних дисциплінах і оцінюються на різних етапах.

Основна відмінність між результатами навчання та компетентностями в тому, що перші формулюються викладачами на рівні освітньої програми, а також на рівні окремої дисципліни, а компетентності набуваються особами, які навчаються.

Для вирішення завдання перегляду та удосконалення освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» слід взяти до уваги, що згідно із методологією Тюнінга процес створення освітньої програми включає такі кроки:

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

Необхідно відзначити, що розроблення методологій створення студентоцентризованих освітніх програм в Європейському просторі вищої освіти здійснювалося не тільки в рамках проекту Тюнінг.

Згідно із CoRe 2 процес проектування освітньої програми включає наступні кроки.

1. Визначення потреби та потенціалу програми.
2. Визначення профілю та ключових компетентностей.

3. Формулювання програмних результатів навчання.
4. Вирішення питання щодо модуляризації освітньої програми.
5. Визначення компетентностей та формулювання результатів навчання для кожного модуля.
6. Визначення підходів до викладання, навчання та оцінювання.
7. Перевірка охоплення ключових загальних, фахових і спеціальних компетентностей:
8. Розроблення освітньої програми та її структурних одиниць.
9. Перевірка збалансованості та реалістичності програми.
10. Моніторинг і вдосконалення програми в процесі її реалізації:

Одним із важливих етапів проектування освітньої програми є визначення її профілю. В англійській літературі для визначення профілю освітньої програми використовуються як синоніми терміни «профіль ступеня/кваліфікації» (degree profile) та «профіль програми» (programme profile).

У Довіднику користувача ЄКТС профіль програми визначається наступним чином: «Профіль програми визначає самобутні (характерні) риси освітньої програми. У ньому вказуються галузь знань, рівень програми, основний фокус програми, ключові результати навчання, особливості навчального середовища, а також основні види навчання, викладання та оцінювання. Ефективний профіль програми дасть чітко зрозуміти студентам та іншим стейкхолдерам, які загальні та фахові компетентності будуть розвинуті, а також потенційну здатність до працевлаштування випускника програми. Для цього рекомендується, щоб профіль визначався в процесі консультацій із відповідними стейкхолдерами (викладачами, соціальними партнерами, працедавцями, випускниками, представниками студентів), а також був представленим у чіткому та зрозумілому вигляді» [63, с.36].

Профіль програми декларується розробниками, як короткий, обсягом порядку двох сторінок, документ, створений для представлення в усталеній формі основної інформації про освітню програму.

Профіль програми визначає предметну область (галузь знань), до якої належить дана освітня програма, її рівень (перший, другий, третій цикли) та специфічні особливості даної програми, які відрізняють її від інших подібних програм. Профіль може бути самодостатнім документом (наприклад, в Інформаційному пакеті університету), або частиною Додатку до диплома європейського зразка.

Загальна структура Профілю програми є наступною: Загальна інформація (титул програми); Мета освітньої програми; Характеристика програми; Здатність до працевлаштування та подальшого навчання; Стиль викладання; Програмні компетентності; Програмні результати навчання.

Надамо опис змісту Профілю освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» магістерського освітнього рівня спеціальності 073 Менеджмент за окремими його розділами, використовуючи напрацювання вітчизняних університетів, зарубіжних колег та сучасну законодавчу базу України.

### **Загальна інформація (титул програми)**

#### ***Титул програми включає наступні реквізити:***

##### **1. Повна назва кваліфікації мовою оригіналу.**

Доцільно включити назву кваліфікації українською та англійською мовами	Магістр; Менеджмент; Управління закладами освіти; Магістр менеджменту / Master; Management; Management of an educational institution
--	--

##### **2. Офіційна назва програми.**

Вказується назва освітньо-професійної програми	Управління закладами освіти
--	-----------------------------

##### **3. Тип диплома та обсяг програми.**

Приклади типів – одиничний, подвійний, спільний. Обсяг вказується в кредитах ЄКТС та/або в кількості років навчання	Одиничний, 90 кредитів ЄКТС / 1 рік 4 місяці за заочною формою навчання
---	---

##### **4. Навчальний заклад.**



Офіційна назва вищого навчального закладу(ів) (наукової установи), який(і) присуджує(ють) кваліфікацію. У випадку спільних дипломів указуються всі вищі навчальні заклади (назва, країна, ВНЗ-координатор).	Національний авіаційний університет
---	-------------------------------------

#### 5. Акредитуюча організація.

Указується назва організації, яка надала акредитацію даній програмі, та країна, де ця організація розташована	Проходження акредитації планується в Національному агенстві забезпечення якості вищої освіти, м.Київ
---	--

#### 6. Період акредитації.

Указується рік акредитації чи інституційної перевірки	Первинна
---	----------

#### 7. Цикл/рівень.

Указуються цикли/рівні програми в трьох рамках кваліфікацій: FQ-EHEA, EQF-LLL і Національній рамці кваліфікацій	НРК України – 7 рівень; FQ-EHEA – другий цикл; EQF-LLL – 7 рівень
---	---

### Мета освітньої програми

Коротко описується ціль освітньої програми, коротке резюме	<p><b>Об'єкт вивчення:</b> управління організаціями та їх підрозділами.</p> <p><b>Цілі навчання:</b> підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.</p> <p><b>Теоретичний зміст предметної області:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- парадигми, закони, закономірності,</li> <li>- принципи, історичні передумови розвитку менеджменту;</li> <li>- концепції системного, ситуаційного, адаптивного, антисипативного, антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо;</li> <li>- функції, методи, технології та управлінські рішення у менеджменті</li> </ul> <p><b>Методи, методики та технології:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальнонаукові та специфічні методи дослідження (розрахунково-аналітичні, економіко-статистичні, економіко-математичні, експертного оцінювання, фактологічні, соціологічні, документальні, балансові тощо);</li> </ul>
--	--

	<p>- методи реалізації функцій менеджменту (методи маркетингових досліджень; методи економічної діагностики; методи прогнозування і планування; методи проектування організаційних структур управління; методи мотивування; методи контролювання; методи оцінювання соціальної, організаційної та економічної ефективності в менеджменті тощо);</p> <p>- методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, технологічні);</p> <p>- технології обґрунтування управлінських рішень (економічний аналіз, імітаційне моделювання, дерево рішень тощо).</p> <p><b>Інструментарій та обладнання:</b> сучасне інформаційно-комунікаційне обладнання, інформаційні системи та програмні продукти, що застосовуються в менеджменті.</p>
--	---

## Характеристика програми

### 1. Предметна область (галузь знань).

<p>Якщо програма є мульти- чи міждисциплінарною, то вказується перелік її основних компонентів та обсяг кожного компоненту у відсотках від загального обсягу програми</p>	<p>Обсяг освітньої програми магістра: Освітньо-професійна програма 90 кредитів ЄКТС: 35% обсягу освітньої програми спрямовано на забезпечення загальних та спеціальних (фахових) компетентностей за спеціальністю 073 Менеджмент, визначених стандартом вищої освіти; 15% - спрямовано на забезпечення додаткових компетентностей освітньо-професійної програми; 25% - вибірковий компонент програми, що забезпечує право здобувача освіти на створення індивідуальної освітньої траєкторії; 25% - практична підготовка та науково-дослідна робота.</p>
---	---

### 2. Основний фокус програми та спеціалізації.

<p>Наприклад: загальна вища освіта в предметній області (галузі знань), спеціалізації на вищих рівнях</p>	<p>Вища освіта в галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальність 073 Менеджмент, спеціалізація «Управління закладами освіти»</p>
---	---

### 3. Орієнтація програми.

Наприклад: академічна, професійна, дослідницька, прикладна	Програма має прикладну орієнтацію. Базується на загальновідомих положеннях, результатах сучасних наукових досліджень та нових знаннях з менеджменту необхідних для майбутньої професійної діяльності менеджерів освіти, здатних вирішувати певні проблеми і задачі за умови оволодіння системою компетентностей.
--	--

#### 4. Особливості та відмінності.

Вказуються особливості програми, які відрізняють її від інших подібних програм (необхідність практики, стажування за кордоном, іноземна мова викладання тощо)	У програмі поєднуються практична і науково-дослідницька робота, яка охоплює 25% обсягу часу
---	---

### Здатність до працевлаштування та подальшого навчання

#### 1. Здатність до працевлаштування.

Коротко вказуються основні посади, місця роботи, професійні можливості	Трудова діяльність у закладах освіти, установах та організаціях в освітній сфері на посадах визначених чинною редакцією Національного класифікатора України: Класифікатор професій (ДК 003:2010).
--	---

#### 2. Подальше навчання.

Указуються всі можливості для продовження навчання на вищому рівні вищої освіти	Програма орієнтована на продовження освіти й отримання вищих кваліфікаційних рівнів і наукових ступенів: - третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, якому відповідає дев'ятий кваліфікаційний рівень Національної рамки кваліфікацій, з присудженням ступеня вищої освіти – доктор філософії
---	--

### Стиль викладання

#### 1. Підходи до викладання та навчання.

Коротко описуються основні підходи, методи та технології, які використовуються в даній програмі. Наприклад: студентоцентроване навчання, самонавчання, проблемно-орієнтоване навчання, навчання через лабораторну практику тощо	Студентоцентризований підхід, що передбачає зосередження освітньої програми на результатах навчання, з урахуванням особливостей пріоритетів кожного здобувача вищої освіти. Здобувачеві освіти надаються більші можливості щодо вибору змісту,
---	--

	<p>темпу, способу та місця навчання.</p> <p>Проблемно-орієнтоване та практико-орієнтоване навчання, яке проводиться у формі лекцій, семінарів, практичних занять, консультацій, самостійного вивчення, виконання курсових робіт</p>
--	---

## 2. Методи оцінювання.

<p>Наприклад: усні та письмові екзамени, практика, есе, презентації, проектна робота тощо</p>	<p>Письмові екзамени, захист практики, презентації, есе, поточний контроль, захист курсової роботи, захист практики, захист дипломної роботи.</p>
---	---

## Програмні компетентності

<p>Рекомендується вказувати від 8 до 15 компетентностей загалом.</p> <p>Можлива додаткова внутрішня класифікація компетентностей (особливо спеціальних у залежності від спеціалізації). Необхідно пам'ятати, що набір компетентностей повинен відповідати визначеному рівню освітньої програми (перший, другий чи третій цикли FQ-ЕНЕА). Компетентності слід описувати за видами: загальні (універсальні) та спеціальні (фахові).</p> <p>Використовується стандарт вищої освіти з відповідної спеціальності, в межах якої розробляється освітня програма (додаток 4)</p>	<p><b>Інтегральна компетентність</b></p> <p>Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог</p> <p><b>Загальні компетентності</b></p> <p>ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;</p> <p>ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);</p> <p>ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;</p> <p>ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;</p> <p>ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);</p> <p>ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);</p> <p>ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу</p> <p><b>Спеціальні (фахові, предметні) компетентності</b></p> <p>СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;</p> <p>СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;</p> <p>СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж</p>
--	--

	<p>життя та ефективного самоменеджменту;</p> <p>СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;</p> <p>СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;</p> <p>СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;</p> <p>СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;</p> <p>СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.</p> <p>СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;</p> <p>СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.</p> <p><i>Додатково для освітньо-професійної програми</i></p> <p>СК11. Здатність упроваджувати педагогічні інновації в освітній процес закладу освіти та використовувати закордонний досвід у створенні освітнього середовища .</p> <p>СК12. Здатність реалізовувати державну політику у сфері освіти</p>
--	---

### Програмні результати навчання

<p>Наводиться перелік основних Програмних результатів навчання (рекомендована кількість – від 15 до 20). При формулюванні Програмних результатів навчання рекомендується враховувати міжнародні зразки (формулювання) Використовується стандарт вищої освіти з відповідної спеціальності, в межах якої розробляється освітня програма (додаток 4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;</li> <li>2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;</li> <li>3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;</li> <li>4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;</li> <li>5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;</li> <li>6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;</li> <li>7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;</li> </ol>
---	--

	<p>8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;</p> <p>9. Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;</p> <p>10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;</p> <p>11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.</p> <p>12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);</p> <p>13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).</p> <p><i>Додатково для освітньо-професійної програми</i></p> <p>14. Упроваджувати в освітнє середовище закладу педагогічні інновації та зарубіжний досвід.</p> <p>15. Реалізовувати в закладі освіти освітню політику визначену українським законодавством.</p>
--	--

### 3.2 Теоретична підготовка майбутніх менеджерів освіти

Змістовою одиницею освітньо-професійної програми є освітній компонент (навчальна дисципліна), які у сукупності забезпечують результати навчання визначені освітньо-професійною програмою, та, у процесі опанування яких формуються професійні компетентності фахівця.

Сучасне визначення навчальної дисципліни (у вищому закладі освіти), яке можна зустріти в наукових працях та навчальних посібниках в галузі освіти трактується як педагогічно адаптована система понять про явища, закономірності, закони, теорії, методи тощо будь-якої галузі діяльності (або сукупності різних галузей діяльності) із визначенням потрібного рівня сформованості у тих, хто навчається, певної сукупності умінь і навичок.

Характеристика будь-якої навчальної дисципліни передбачає з'ясування об'єкта, предмета, завдань, ролі і місця її в системі наукового знання.

Об'єкт навчальної дисципліни – повна об'єктивна реальність, яку дисципліна вивчає, та на що спрямовується процес її дослідження.

Предметом навчальної дисципліни є те конкретне, що дисципліна досліджує у своєму об'єкті: риси і якості явищ, зв'язки та відносини.

Розкриття питань предмета дисципліни доцільно розглядати крізь призму низки завдань.

Навчальна дисципліна може складатись з одного або кількох змістових модулів. Кількість змістових модулів визначається метою та змістом програми дисципліни.

В рекомендаціях з навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін у закладах вищої освіти МОН України наголошується, що «Основним документом навчально-методичного забезпечення дисципліни, передбаченим освітнім законодавством, є робоча програма навчальної дисципліни, вимоги до змісту якої встановлені п. 38 Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності (програма навчальної дисципліни, заплановані результати навчання, порядок оцінювання результатів навчання, рекомендована література (основна, допоміжна), інформаційні ресурси в Інтернеті). Програма навчальної дисципліни, передбачена п. 12 ч. 3 ст. 34 та ч. 7 ст 35 Закону України «Про вищу освіту», є одним із складників робочої програми» [54].

За результатами аналізу навчальних робочих програм різних ЗВО України та власного досвіду набутого у процесі навчання в магістратурі Національного авіаційного університету на спеціальності 073 Менеджмент за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти», нами виконано добір змісту освітніх компонентів освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» у формі опису відповідних навчальних дисциплін опираючись на кращі практики вітчизняної університетської освіти.

### ***«Філософія освіти»***

*Об'єкт дисципліни* – людина, формування її духовного світу, загальної культури, підготовка до життя в самому широкому розуміння цього слова.

*Предметом дисципліни є ідея освіти та її сутність як соціокультурного феномену, актуалізація проблем освіти у її філософській рефлексії.*

*Мета навчальної дисципліни* - залучення магістрантів до філософського осягнення ідеї освіти, як соціокультурного феномену та вироблення їх власної світоглядної концепції освіти; сприяння формуванню високого рівня компетентності і культури випускників університету.

*Завдання:*

- ознайомлення здобувачів освіти з особливостями предметної ідентифікації філософії освіти та актуальними проблемами, що досліджуються нею;

- сприяння розвитку критичного, креативного та рефлексивного мислення магістрантів;

- формування методологічної компетентності магістрів;

- розвиток їхньої дослідницької культури.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен:

*знати:* основні категорії: освіта, освітні цілі, зміст освіти, філософія сучасної освіти, особливості предметної ідентифікації філософії освіти; методологічні функції філософії освіти; сутність освіти, як соціокультурного феномену; внесок провідних філософів у розвиток ідеї освіти; цілі, цінності, ідеали та результати освіти; еволюцію ідеї освіти; вплив освіти на розвиток особистості і суспільства; основні парадигми розвитку освіти; закономірності розвитку освіти; результати освіти та критерії їх оцінки; володіти цілісним обсягом знань з філософії освіти; загальні тенденції розвитку освіти;

*уміти:* аналізувати праці філософів і педагогів, виявляти їх креативну сутність та соціально значущі ідеї; порівнювати філософські концепції представників різних філософських шкіл; обґрунтовувати власну позицію; бачити тенденції у розвитку освіти; здійснювати методологічно коректне обґрунтування тенденцій розвитку освіти; використовувати різні джерела та дослідження інших галузей знання для обґрунтування відповідей; оформляти власні дослідження відповідно до вимог визначених програмою навчального



курсу.

*Програма дисципліни:*

1. Предмет і завдання філософії освіти.
2. Феномен освіти в історії суспільства.
3. Основні проблеми та тенденції розвитку сучасної освіти

**«Соціологія організацій та управління»**

*Об'єкт дисципліни* – організація як елемент соціальної структури та управління нею.

*Предметом дисципліни* є вивчення особливостей процесу виникнення, функціонування, розвитку соціальних організацій та управління ними; дослідження внутрішньої структури організацій та її типів; узагальнення впливу соціальних організацій на сучасне суспільство

*Мета навчальної дисципліни* - опанування здобувачами освіти теоретичними основами аналізу функціонування соціальних організацій та управління ними, технологій інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку організацій у сучасних умовах.

У результаті вивчення дисципліни «Соціологія організацій та управління» магістранти повинні:

*знати:* основні поняття і категорії соціології організацій та управління; методи комплексної діагностики соціальних проблем організацій; методіку розробки соціальних технологій підвищення ефективності функціонування організацій, забезпечення сталого позитивного організаційного розвитку; сучасні тенденції розвитку основних підсистем та процесів в організації; сутність процесу управління в організації;

*уміти:* здійснити оперативну діагностику проблем функціонування соціальної організацій та визначити шляхи розв'язання; проводити аналіз системи мотивів трудової поведінки персоналу, використовуючи методи і форми соціального регулювання, аналіз процесів функціонування та розвитку організації; застосовувати побудову дерева цілей, як метод функціонально-

цільового аналізу для діагностики діяльності та формування стратегії розвитку організації; розробляти алгоритм прийняття управлінського рішення.

*Завдання:*

– отримання здобувачами освіти ґрунтовних знань про науковий статус, зміст, структуру, предметне поле, понятійно-категоріальний апарат, закономірності, функції та місце соціології організацій і управління в системі сучасного соціологічного знання та теорії менеджменту;

– набуття магістрантами вмінь застосовувати соціологічний підхід та методичний інструментарій соціологічної науки до аналізу і типологізації складних організаційних систем, процесів і явищ, а також тенденцій і закономірностей функціонування й розвитку організаційних утворень у сучасному суспільстві та управління ними;

– розширення у здобувачів освіти кругозору щодо критеріїв соціологічного вимірювання ефективності діяльності соціальних організацій та управління ними у сучасному суспільстві.

*Програма дисципліни:*

1. Соціологія організацій та управління як теорія середнього рівня.
2. Організації у соціальному просторі.
3. Управління організацією в соціологічному вимірі.

***«Педагогічні теорії, системи і технології»***

*Об'єкт дисципліни* – явища об'єктивної дійсності, які обумовлюють розвиток людського індивіда в процесі цілеспрямованої діяльності його в суспільстві.

*Предметом дисципліни* є особлива сфера суспільної діяльності з виховання людини, складовими частинами якої є освіта і навчання.

*Мета навчальної дисципліни* - забезпечити теоретичну і практичну підготовку здобувачів освіти до виконання функціональних обов'язків вчителя, вихователя, викладача в закладах освіти України; створити умови, наближені до практичної професійної діяльності; забезпечити творчий розвиток особистості майбутнього менеджера освіти.

У результаті вивчення дисципліни «Педагогічні теорії, системи і технології» магістранти повинні:

*знати:* основні поняття, терміни, концепції педагогіки; стан сучасної педагогічної думки на основі теоретичного опрацювання спеціальної літератури; специфіку предмета, завдання та методи педагогіки, її в системі гуманітарних наук; методи науково-педагогічних досліджень; вікові та індивідуальні особливості розвитку та виховання особистості; сутність основних напрямів всебічного розвитку особистості; методи стимулювання учнів до активної роботи над особистим розвитком та самовдосконаленням; особливості застосування методів виховання; особливості проведення колективних творчих справ; методи організації навчально-пізнавальної діяльності учнів; методи навчання і особливості їх використання залежно від індивідуальних особливостей учнів; різноманітні форми організації навчально-виховного процесу в школі; зміст, принципи та методику особистісно орієнтованого, інтерактивного навчання й виховання; систему професійно важливих якостей вчителя.

*уміти:* вивчати індивідуальні особливості учнів і колективу, тобто використовувати діагностику; приймати рішення, передбачувати результат, поєднувати завдання виховання і розвитку особистості з урахуванням її можливостей; приваблювати учнів до теоретичної, практичної і дослідницької діяльності з урахуванням їх інтересів і можливостей; визначати за зовнішніми прикметами і вчинками дітей зміни в їх психічному стані, розуміти їх поведінку в конкретних життєвих ситуаціях; застосовувати методи і засоби навчально-виховної роботи для досягнення учнями найкращих успіхів в умовах диференціації; виявляти в навчальному предметі на різних рівнях його вивчення основні провідні ідеї, поняття, переконання для розвитку в учнів творчого мислення; самостійно аналізувати педагогічні дії; розробляти систему управління і самоуправління вихованців в залежності від мети виховання, інтересів, волі, бажань, здібностей дітей; поєднувати цілі дітей і цілі виховання, враховувати взаємовідношення, особисті симпатії і антипатії учнів в ході

педагогічного процесу; дотримуватись в своїй діяльності професійно-педагогічних етичних норм; підтримувати й формувати сприятливий для успішної педагогічної діяльності соціальнопсихологічний клімат в колективі; попереджати й знаходити ефективні варіанти розв'язання педагогічних конфліктів.

*Завдання:*

– оволодіння теоретичними основами педагогічної науки як необхідної складової професійної підготовки менеджера освіти;

– розвиток педагогічного мислення, здатності до аналітичного розуміння педагогічної діяльності, навчання творчим підходам до визначення педагогічних дій у нестандартних педагогічних ситуаціях, вміння приймати оптимальні рішення відповідно до педагогічних закономірностей, принципів виховання та навчання;

– формування потреби у магістрантів постійного професійного розвитку.

*Програма дисципліни:*

1. Фундаментальні педагогічні теорії.
2. Педагогічні системи та їх проектування.
3. Типологія сучасних педагогічних технологій.

***«Методологія наукового дослідження та право інтелектуальної власності»***

*Об'єкт дисципліни* – сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в науці; вчення про методи пізнання та перетворення дійсності.

*Предметом дисципліни* є сучасна методологія науки, сукупність методологічних засобів науки, система організації науково-дослідницької діяльності; право інтелектуальної власності та комерціалізація результатів інтелектуальної діяльності в Україні та світі.

*Мета навчальної дисципліни* - надати студентам знання та вміння, що створюють необхідне методологічне, організаційне та правове підґрунтя для здійснення фахової науково-дослідницької роботи, її презентації науковій

спільноті, захисту і комерціалізації майнових прав інтелектуальної власності на її результати.

У результаті вивчення дисципліни «Методологія наукового дослідження та право інтелектуальної власності» магістранти повинні:

*знати:* сучасні методи і методики наукового дослідження; основи інноваційної діяльності в Україні та за її межами; міжнародне право у галузі інтелектуальної власності;

*уміти:* ставити і вирішувати перспективні науково-дослідні і прикладні завдання; описати загальну характеристику наукових проєктів, систему інтелектуальної власності і, зокрема, промислової власності в винахідницькій та патентно-ліцензійній діяльності; практикувати патентні дослідження в галузі екології та техніки забезпечення екологічної безпеки; критично аналізувати власну наукову і прикладну діяльність; захищати права інтелектуальної власності в управлінні науковими проєктами.

*Завдання:*

- сформулювати цілісне уявлення про науково-дослідницький процес;
- сформулювати уявлення щодо принципів організації галузевої науки;
- вдосконалити вміння пошуку, добору й опрацювання наукової інформації, точного формулювання мети, задач і висновків дослідження;
- дати знання про об'єкти та суб'єкти інтелектуальної власності, ознайомити здобувачів освіти із нормами міжнародного та національного законодавства у цій сфері, основами охорони та захисту прав інтелектуальної власності;
- дослідити механізм комерціалізації результатів наукових досліджень.

*Програма дисципліни:*

1. Методологія наукових досліджень.
2. Загальна організація наукових досліджень.
3. Основи інтелектуальної власності.

**«Економіка освіти»**

*Об'єкт дисципліни* – система освіти як галузь соціально-економічної

діяльності.

*Предметом дисципліни* є економічний механізм функціонування системи освіти, методи управління щодо ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів у сфері освіти.

*Мета навчальної дисципліни* - формування у магістрантів цілісного уявлення про економічний зміст, завдання і закономірності функціонування освітньої системи суспільства в умовах глобалізації і поглиблення міжнародної конкуренції.

У результаті вивчення дисципліни «Економіка освіти» магістранти повинні:

*знати:* законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують освітню, фінансово-економічну та господарську діяльність освітньої установи; законодавство про податки і збори, стандарти бухгалтерського обліку, основи трудового законодавства в сфері освіти; напрями та специфіку формування і функціонування економічних механізмів у галузі освіти; типові моделі організаційних структур освітніх установ; сутність і основні завдання управлінської діяльності в освітній сфері; ефективні методи контролю фінансово-господарської діяльності освітньої установи; основи організації економічної діяльності освітнього закладу; основи бухгалтерського обліку в освітній установі; основи організації праці та заробітної плати працівників освітніх установ; основи діловодства в освітній установі; інформаційні технології, що застосовуються в освітньому процесі та управлінні освітнім закладом.

*уміти:* формулювати актуальні та перспективні цілі розвитку освітньої установи, планувати заходи з їх досягнення; прогнозувати і оцінювати зміни економічної політики, що впливає на діяльність освітньої установи; виявляти проблеми в діяльності освітньої установи і знаходити ефективні шляхи їх вирішення; аналізувати, оцінювати і впроваджувати інновації в галузі економіки освіти; визначати напрями вдосконалення фінансово-господарської діяльності освітньої установи; грамотно приймати управлінські рішення, прогнозувати і

оцінювати наслідки даних рішень; розробляти нормативно-правові документи, що регулюють економічну діяльність освітньої установи, організовувати діловодство; використовувати сучасні інформаційні технології, що застосовуються в управлінні освітнім закладом; контролювати і аналізувати фінансово-господарську діяльність економічних одиниць.

*Завдання:*

- висвітлити значення і місце освіти в умовах ринкової економіки;
- надати характеристику ринку освітніх послуг в Україні, його взаємодію з ринком праці; особливостей формування попиту, пропозиції, ціноутворення на освітні послуги;
- сформулювати знання про заклад освіти як суб'єкт господарювання;
- розкрити питання про організацію і оплату праці в освітніх установах; про склад, класифікацію і оцінювання складових навчально-матеріальної бази закладу освіти;
- сприяти становленню базової професійної компетентності магістранта для теоретичного осмислення, вирішення освітніх, дослідницьких і практичних задач щодо використання економічних моделей та принципів в управлінні освітнім закладом;
- здійснення професійної освіти та особистісного зростання для проектування економічних процесів в освітній установі;
- володіння методами отримання сучасного наукового та емпіричного знання;
- активізація самостійної діяльності, включення в дослідну роботу студента.

*Програма дисципліни:*

1. Освіта як об'єкт дослідження економічної науки.
2. Методологічні основи економічних досліджень освіти в неокласичній економічній теорії.
3. Дослідження системи освіти з позицій нової інституційної економіки.
4. Освітня діяльність: сутність та організація.

## 5. Економічний механізм функціонування освітньої системи України.

### *«Історія управління освітою в Україні»*

*Об'єкт дисципліни* – діяльність органів управління освітою в її історичному вимірі.

*Предметом дисципліни* є основні характеристики управління освітою як складного соціального явища, загальні закономірності взаємодії соціальних об'єктів в процесі формування та реалізації управлінських впливів, обумовленість та напрями еволюції управління освітою в Україні.

*Мета навчальної дисципліни* - надання ґрунтовних знань з історії становлення та розвитку системи вітчизняної освіти та державного й громадського управління нею, періодизації їх розвитку, особливостей формування провідних тенденцій, суперечностей і закономірностей освітніх процесів, співвідношення історії й сучасного розвитку теорії та практики управління освітою, актуалізації історичного досвіду в умовах модернізації національної освіти.

У результаті вивчення дисципліни «Історія управління освітою в Україні» магістранти повинні:

*знати:* основні поняття в галузі теорії управління; основні тенденції розвитку державного управління в Україні; форми організації управління освітою в минулому; особливості, причини і напрями еволюції системи освіти України; засади ресурсного забезпечення управління.

*уміти:* з урахуванням особливостей визначеної системи, використовуючи технології типових методів управління, визначати в системах технологію управління системою, що є раціональною за ознаками досягнення мети діяльності та застосовуваними ресурсами; здійснювати планування, організацію та контроль виконання завдань державних, регіональних, галузевих (міжгалузевих) програм і проектів розвитку освіти на відповідній території чи галузі, застосовуючи різні види планування; визначати раціональну структуру і збалансованість ресурсів установи, підрозділу засобами управління на принципах раціональної організації праці; висловлювати, обґрунтовувати і



відстоювати власну позицію стосовно подій та явищ суспільного життя на основі ціннісного відношення до історичного минулого й сучасного розвитку; визначати ефективність діючих форм і методів управління за результатами аналізу програм розвитку освіти на територій, галузі, вітчизняного і зарубіжного досвіду їх реалізації в контексті європейської інтеграції, використовуючи методи порівняльного та інституційного аналізу.

*Завдання:*

- забезпечення розуміння цілісного процесу становлення і розвитку вітчизняних освітніх систем;
- з'ясування сутності й змісту провідних тенденцій управління вітчизняної освітою в різні історичні періоди;
- оволодіння здобувачами вищої освіти методом ретроспективного логіко-системного аналізу освітніх явищ і процесів;
- набуття вмінь узагальнювати й актуалізувати провідний педагогічний досвід, співвідносити його з сучасними процесами управління освітою;
- формування розуміння історичної спадщини у сфері управління освітою як складової частини культурно-соціального досвіду країни;
- підготовка до комплексного, системного сприйняття і розроблення науково-педагогічної проблематики.

*Програма дисципліни:*

1. Становлення системи управління освітою в Україні (X – XVIII ст.)
2. Управління освітою в XIX – на початку XX ст.
3. Управління освітою 1918-1990 рр.

***«Психологія педагогічного менеджменту»***

*Об'єкт дисципліни* – трудовий колектив та розумне використання в ньому людського чинника (врахування особистісних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей людей).

*Предметом дисципліни* є психологічні особливості діяльності керівництва (менеджерів).

*Мета навчальної дисципліни* - формування цілісного уявлення про

психологію менеджменту як розділу психологічної науки, що розглядає закономірності управління людськими ресурсами в сучасній організації. Курс повинен закласти основи психологічної компетентності у вирішенні завдань підвищення ефективності виробництва на основі знання передових технологій і методів управління персоналом.

У результаті вивчення дисципліни «Психологія педагогічного менеджменту» магістранти повинні:

*знати:* закони розвитку природи, суспільства та мислення; соціально-економічну значущість майбутньої професії; ступінь соціальної відповідальності за управлінські рішення; психологічні основи розробки та реалізації концепції управління персоналом; психологічні основи найму, підбору та відбору персоналу; принципи формування системи адаптації персоналу, розробки та впровадження програм адаптації; психологічні основи формування системи мотивації та стимулювання персоналу; психологічні основи ділового спілкування; процедури, методи контролю та оцінки діяльності персоналу;

*уміти:* оперувати у професійній діяльності знаннями законів розвитку природи, суспільства і мислення; аналізувати й оцінювати події та процеси в їх динаміці та взаємозв'язку; розставляти пріоритети, ставити особисті цілі, вчитися на власному досвіді і досвіді інших; розставляти пріоритети, ставити особисті цілі, вчитися на власному досвіді і досвіді інших; застосовувати на практиці розробки та впровадження програм і процедур підбору та відбору персоналу; реалізовувати сучасні технології соціальної роботи з персоналом; організовувати групову роботу на основі знання процесів групової динаміки та принципів формування команди; здійснювати ділове спілкування: публічні виступи, переговори, проведення нарад, ділове листування, електронні комунікації; забезпечувати дотримання етичних норм взаємовідносин в організації.

*Завдання:*

– здобувачі освіти повинні орієнтуватися в теоретичних основах

психології управління, оволодіти знаннями закономірностей управлінського впливу на персонал організації, управління процесами групової динаміки та інноваційних процесів;

– магістранти повинні сформувати психологічну готовність надавати консультативну допомогу керівникам в особистісному вдосконалюванні й у вирішенні управлінських задач.

*Програма дисципліни:*

1. Теоретичні основи психології менеджменту.
2. Особистість в організації.
3. Трудова діяльність особистості в організації, її особливості та механізми регуляції.
4. Соціальні та психологічні аспекти керівництва.
5. Психологічні чинники оцінювання управлінських кадрів.
6. Функція планування, прогнозування і прийняття управлінських рішень.
7. Лідерство і керівництво в організації.
8. Теорії лідерства в західній психології менеджменту.
9. Психологія управління людськими ресурсами.
10. Психологічне консультування персоналу організації.
11. Психологічна підготовка персоналу до нововведень в організації.
12. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління.
13. Психологія управління рекламною діяльністю організації та її співробітників.

***«Охорона праці в галузі освіти»***

*Об'єкт дисципліни* – збереження здоров'я і працездатності людини.

*Предметом дисципліни* є управління охороною праці.

*Мета навчальної дисципліни* - формування у магістрів знань та умінь для забезпечення ефективного управління охороною праці та поліпшення умов праці з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та міжнародного досвіду, а також в усвідомленні нерозривної єдності успішної професійної

діяльності з обов'язковим дотриманням усіх вимог безпеки праці у галузі освіти.

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен:

*знати:* законодавство про охорону праці в галузі освіти; загальні закони та підзаконні нормативні акти; права, обов'язки та відповідальність працівника і керівника закладу освіти; державні нормативні акти про охорону праці (НПАОП), міжгалузеві та галузеві, систему стандартів праці – державні стандарти України (ДСТУ), міждержавні стандарти безпеки праці (ГОСТ ССТБ) та та міждержавні, міжгалузеві та галузеві нормативні акти;

*вміти:* використовувати знання законів про охорону праці при організації безпечної та здорової роботи, навчально-виховного процесу згідно свого фахового спрямування; користуватися гарантіями прав громадян на охорону праці: встановлення робочого часу і часу відпочинку, охорони праці жінок і молоді, пільги і компенсації за важкі та шкідливі умови праці, відшкодування шкоди потерпілим; встановлювати контроль та нагляд за станом охорони праці; організувати навчання з питань охорони праці; організувати розслідування нещасного випадку на робочому місці; організувати атестацію робочих місць за умовами праці.

*Завдання:*

забезпечення гарантії збереження здоров'я і працездатності працівників у виробничих умовах в закладах освіти через ефективне управління охороною праці та формування відповідальності у посадових осіб і фахівців за колективну та власну безпеку.

*Програма дисципліни:*

1. Нормативна база з питань охорони праці в галузі освіти.
2. Гігієнічна оцінка умов праці, оцінка технічного та організаційного рівнів робочого місця.
3. Пільги та компенсації.

**«Нормативно-правове забезпечення управління закладом освіти»**

*Об'єкт дисципліни – освітнє право.*

*Предметом дисципліни* є організаційно-правові засади діяльності суб'єктів управління закладами освіти (зокрема, їх функції, повноваження, обсяг і характер відповідальності); різноманітні галузеві правовідносини (сімейні, трудові, цивільно-правові, та ін.), учасниками яких виступають освітні заклади та учасники освітнього процесу незалежно від сфери їх підпорядкування та форми власності; окремі правові інститути (зобов'язальне право, порядок і умови притягнення до юридичної відповідальності тощо).

*Мета навчальної дисципліни* - формування навичок роботи з діючими нормативними актами, що регулюють відносини у сфері управління закладами освіти.

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен:

*знати:* принципи та шляхи реалізації державної політики у сфері освіти; основних суб'єктів управління закладом освіти; сутність та основні джерела правового регулювання управління освітнім закладом; закони, що регулюють діяльність щодо управління закладом освіти; основні підзаконні нормативно-правові акти щодо управління закладом освіти; правовий статус основних учасників управління закладом освіти; види юридичної відповідальності суб'єктів управління закладом освіти;

*вміти:* аналізувати основні нормативно-правові акти з питань управління закладами освіти; працювати з нормативно-правовими першоджерелами щодо управління закладами освіти; здійснювати аналіз щодо відповідності управлінських рішень діючому законодавству України; захищати права та інтереси основних учасників освітнього процесу в процесі управління закладом освіти.

*Завдання:*

- ознайомити майбутнього фахівця з нормативно-правовими актами, що регламентують управління закладом освіти;
- вироблення у магістрів здатності до самостійного вивчення діючих нормативно-правових актів управління закладами освіти;

- навчити магістрантів обирати ефективні правові механізми функціонування управління закладу освіти;

- сформулювати вміння захисту прав і свобод учасників освітнього процесу під час конфліктних ситуацій в процесі управління закладом освіти.

*Програма дисципліни:*

1. Загальні засади правового регулювання управління закладами освіти.
2. Суб'єкти управління закладом освіти.
3. Процесуальне право управління закладами освіти.

**«Маркетинг освітніх послуг»**

*Об'єкт дисципліни* – маркетингова діяльність у сфері освіти в умовах розгортання ринку освітніх послуг.

*Предметом дисципліни* є маркетингова концепція, стратегія та інструментарій маркетингу в управлінні закладом освіти.

*Мета навчальної дисципліни* - послідовне систематичне ознайомлення здобувачів освіти з напрямом діяльності освітнього закладу, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та впливає на розвиток освітніх потреб громадян шляхом розробки і впровадження концепції надання їм якісного освітнього продукту.

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен:

*знати:* методичні підходи до вивчення маркетингової діяльності закладів освіти; роль маркетингу у діяльності освітніх закладів; основні функції, види та стратегії маркетингу освіти; сутність, види та типи маркетингових досліджень ринків освітніх послуг та праці, методи маркетингового аналізу; методику маркетингового планування; принципи формування маркетингової політики освітніх послуг; сутність маркетингової цінової політики на освітні послуги; розподіл освітніх послуг; цілі та засоби комунікативної політики закладів освіти;

*вміти:* організовувати маркетингову діяльність закладів освіти; розробляти та здійснювати заходи маркетингових досліджень ринку освітніх послуг і ринку праці; здійснювати аналіз та планування маркетингової

діяльності освітніх закладів; формувати асортимент освітніх послуг та визначати його ефективність; визначати оптимальний метод ціноутворення на освітні послуги та здійснювати розрахунок ціни освітніх послуг; розробляти план комунікативної діяльності закладів освіти; формувати завдання менеджменту маркетингу закладу освіти.

*Завдання:*

- надання здобувачам освіти цілісної логічно-послідовної системи теоретичних знань з маркетингу;
- надання магістрантам практичних навичок за основними напрямками маркетингової діяльності: дослідження, комплексний аналіз та прогнозування ринку освітніх послуг і ринку праці, розробка стратегії маркетингу закладів освіти та інструментів її реалізації.

*Програма дисципліни:*

1. Теоретико-методологічні засади маркетингу в освіті
2. Використання інструментів маркетингу в навчальному закладі

***«Основи педагогічного менеджменту та технології прийняття управлінських рішень»***

*Об'єкт дисципліни* – процес управління освітніми системами.

*Предметом дисципліни* є практика управління освітніми процесами.

*Мета навчальної дисципліни* - надання магістрантам систематизованих знань з теорії і практики освітнього менеджменту, формування управлінських компетентностей сучасного менеджера освіти, розвиток його організаторських та управлінських здібностей, критичного, системно-аналітичного мислення та сприяння формуванню вмінь створювати психологічно комфортну атмосферу та підтримувати дух партнерства та взаємодії в освітньому закладі; формування у здобувачів вищої освіти комплексу теоретичних знань і практичних вмінь щодо процесу прийняття управлінських рішень, навичок щодо технології підготовки, реалізації і оцінки ефективності управлінських рішень, використовуючи вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку сучасного управлінського мислення.

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен:

*знати:* теорію і практику освітнього менеджменту; сутність поняття «педагогічний менеджмент»; сутність стратегічного управління його етапи, методи, стилі; професійні та особистісні характеристики менеджера освіти; володіти знаннями щодо забезпечення якості роботи освітнього закладу; структурно-функціональні компоненти освітнього менеджменту; критерії та рівні ефективності професійної діяльності менеджерів освіти.

*вміти:* ідентифікувати управлінські проблеми, які потребують прийняття рішень; генерувати рекомендації для найбільш точного формулювання проблем; аналізувати управлінські проблеми з точки зору всіх суб'єктів, залучених у проблемну ситуацію; правильно оцінювати і прогнозувати можливий розвиток проблемної ситуації; працювати в команді менеджерів, генеруючи ідеї та можливі альтернативи дій для виходу з проблемної ситуації; використовувати різноманітні методи і моделі при розробці та прийнятті управлінських рішень; використовувати наукові підходи до розробки та прийняття управлінських рішень; організовувати виконання дорученого етапу роботи; досліджувати методи оперативного управління малими колективами і групами та нести відповідальність за прийняте рішення; використовувати отримані знання в області розробки і прийняття управлінських рішень в реалізації професійних навичок

*Завдання:*

- формування у магістрантів цілісної системи знань про освітній менеджмент в Україні;
- ознайомлення зі стилями, стратегіями та технологіями освітнього менеджменту;
- вивчення принципів освітнього менеджменту;
- вироблення у майбутніх керівників закладами освіти, на основі засвоєного матеріалу, комплексу педагогічних умінь та навичок відповідно до потреб сучасних закладів освіти;
- комплексна підготовка магістрів до практичної діяльності у закладах



освіти;

- розвиток фахової компетентності менеджерів освіти.
- вивчення теоретичних засад процесу розробки і прийняття управлінських рішень;
- дослідження специфіки різних методів і моделей прийняття управлінських рішень;
- опанування інструментарію розробки управлінських рішень в різноманітних умовах середовища;
- формування навичок самостійного здійснення вибору найбільш оптимальної з наявних альтернатив та обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

*Програма дисципліни:*

1. Менеджмент у системі освіти: становлення, стан, напрями
2. Управління навчальним закладом. керівник навчального закладу
3. Концептуальні основи прийняття управлінських рішень
4. Методи розробки та прийняття управлінських рішень
5. Методи реалізації та контролю управлінських рішень

**«Майно та фінансово-господарська діяльність закладу освіти»**

*Об'єкт дисципліни* – управління фінансово-господарською діяльністю.

*Предметом дисципліни* є організації фінансового менеджменту в умовах централізованого і децентралізованого ведення фінансово-економічної діяльності у закладі освіти.

*Мета навчальної дисципліни* - розкриття теоретичних аспектів та сутності фінансів організації, їх принципи і форми. Формування у майбутніх управлінців навичок фінансового планування, економіки праці, розв'язання типових практичних задач, що сприятиме поглибленню знань з економіки організації і формуванню навичок прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У результаті вивчення навчальної дисципліни магістрант повинен:

*знати:* сутність та проблеми фінансування освітньої діяльності; державні стандарти у системі освіти та їх моніторинг; сутність та етапи господарської

діяльності закладу освіти; загальні засади економіки праці;

*вміти:* визначити завдання оцінювання, моніторингу освітньої діяльності; використовувати державні стандарти у системі освіти з метою порівняльного їх аналізу з діяльністю навчального закладу; використовувати набуті знання в процесі фінансово-господарської діяльності закладу освіти; проводити аналіз фінансово-економічного прогнозування діяльності закладу освіти.

*Завдання:*

- розкрити суть поняття «фінансова діяльність в закладі освіти», її мету і завдання;
- ознайомити здобувачів освіти з актуальними проблемами фінансово-господарської діяльності та методами сучасного вирішення фінансових проблем;
- висвітлити основи економіки праці в закладах освіти.

*Програма дисципліни:*

1. Фінансово-господарська діяльність навчального закладу в умовах становлення ринкових відносин.
2. Фандрайзінг – альтернативне рішення для здійснення діяльності закладів освіти.
3. Оплата праці. Формування та регулювання заробітної плати.
4. Управління персоналом навчального закладу та мотивація діяльності педагогів.
5. Соціальна політика та соціальне партнерство. Міжнародна організація праці (МОП).

***«Інформаційні системи і технології в управлінні закладами освіти»***

*Об'єкт дисципліни* – управління інформацією.

*Предметом дисципліни* є інформаційні системи і технології, які використовуються для виконання управлінських функцій освітнього закладу.

*Мета навчальної дисципліни* - набуття теоретичних знань і практичних вмінь, необхідних для виконання управлінських функцій з використанням сучасних апаратних і програмних засобів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

*знати:* поняття інформаційного середовища навчального закладу, сутність ІТ та їх значення в управлінні сучасними ВНЗ; рівні адміністративного управлінського процесу освітнього закладу, різновид технічних засобів інформатизації управлінського процесу; оптимальні умови автоматизації робочих місць учасників управлінського процесу, правове забезпечення та технології розробки інформаційних систем; проблеми безпеки інформаційних систем;

*вміти:* обирати потрібне забезпечення ІС; створювати безпечні умови для роботи в ІС; приймати управлінські рішення на підставі інформації, отриманої за допомогою автоматизованої ІС; оформляти організаційну, управлінську документацію; використовувати ресурси Інтернет для управління навчальним процесом організовувати сумісну роботу з офісними програмами із використанням віртуальних сховищ; орієнтуватися в програмах автоматизації управління освітнім закладом, аналізувати їх можливості.

*Завдання:*

- розширити й поглибити базові знання з історії та сучасного стану розвитку інформаційного суспільства, процесів глобальної інформатизації;
- засвоїти знання про сучасну інфраструктуру інформаційного менеджменту;
- сформувати вміння аналізувати наявний стан інформаційної системи управління в організації взагалі та у закладі освіти зокрема та забезпечувати розробку нових проектів для їх модернізації.

*Програма дисципліни:*

1. Концептуальні основи інформаційного менеджменту.
2. Основи освітнього менеджменту.
3. Технології інформаційного менеджменту.
4. Управління інформаційними зв'язками.

У процесі вивчення освітніх компонентів (навчальних дисциплін) освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» доцільно і

ефективно, на нашу думку, використовувати наступні методи навчання: за джерелом інформації (словесні: розповідь, бесіда, лекція; наочні: ілюстрація, демонстрація; практичні: вправи, анкетування тощо); за логікою передачі і сприймання навчальної інформації (індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні); за ступенем самостійності мислення студентів при засвоєнні знань (репродуктивні, пошукові, дослідницькі) та ін.

Враховуючи сучасні технологічні підходи до магістерської підготовки та специфіку навчальних дисциплін освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти», ми пропонуємо у процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти використовувати наступні форми організації навчальних занять.

Лекції – викладення теоретичного матеріалу лектором згідно навчальної програми і розподілу годин поміж темами. Використовуються різні інтерактивні форми активізації аудиторії та відеопрезентації вербальної інформації. Лектор має власний конспект, що відображає основний зміст теми, здобувачі освіти занотовують нову інформацію у власні конспекти.

Практичні заняття – проводяться у формі семінарських занять. Для семінарських занять магістранти опрацьовують лекційний матеріал, готують виступи з використанням навчальної і наукової літератури, виступають з презентаціями. Лектор оцінює активність здобувачів освіти впродовж семінару за прийнятою шкалою оцінок в балах. Під час семінарського заняття обов'язково за кожною темою оцінюються рівень знань учасників семінару за допомогою тестових завдань та письмової самостійної роботи на знання основних понять за темою. Семінарські заняття можуть бути побудовані у формі ділової гри або дискусії.

Індивідуальне завдання – вид самостійної роботи поза аудиторними годинами, коли здобувач освіти, використовуючи лекційний матеріал та додаткові джерела знань, розробляє особисту тему.

Підготовка презентації – вид самостійної роботи, що виконується здобувачем освіти поза аудиторними годинами. Він вільно обирає тематику з числа тем, які пропонуються планами семінарських занять, або узгоджує з

викладачем ініціативну тематику. Наступним кроком магістрант здійснює бібліографічний пошук, використовуючи бібліотечні фонди або Інтернет-ресурси. Також складає план презентації або ставить питання, на які треба отримати аргументовану відповідь. Опанувавши джерела за темою, здобувач освіти розкриває зміст питань та представляє виконану роботу на семінарі. Обсяг презентації – 16-25 слайдів, текст доповіді – 4-6 стандартних сторінок, набраних на комп'ютері. Основний зміст презентації доповідається у вільній формі на семінарському занятті, і оцінюється викладачем.

Ділова гра є однією з форм ігрового проектування, яке складається з: дослідницького завдання (проблеми), що формулює здобувачам освіти викладач; поділу групи на невеликі підгрупи, розробки варіантів рішення поставленого завдання (проблеми); подання варіанта рішення завдання (проблеми) з наступним аналізом учасниками заняття.

Метод ігрового проектування має особливу актуальність при вивченні принципів прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє наблизити майбутніх менеджерів освіти до реальної роботи з персоналом, брати участь у вирішенні організаційних проблем та розв'язанні конфліктів. Оскільки ігрове проектування займає чимало часу, то більшість завдань здобувачі освіти виконують самостійно.

У діловій грі, що навчає виконувати на практиці професійні задачі, магістранти отримують знання й напрацьовують вміння не абстрактно, а виконуючи конкретні професійні завдання, що забезпечують ігрові дії в реальному процесі ділової гри. Одночасно з професійними знаннями здобувачі освіти здобувають навички спеціальної взаємодії й керування людьми, колегіальність, вміння керувати й підкорятися, формування особистісних якостей. У процесі гри освоюються: норми професійних дій; норми соціальних дій, тобто відносин у колективі.

Аналіз конкретних ситуацій (case-study) – ефективний метод активізації навчально-пізнавальної діяльності, який характеризується наявністю конкретних ситуацій; розробкою групою (підгрупами або індивідуально)

варіантів рішення поставленої викладачем ситуації; підготовка презентації та публічний захист розроблених варіантів дозволу ситуацій з наступним опонуванням аудиторії; підведення підсумків й оцінка результатів заняття. Оскільки метод аналізу конкретних ситуацій спрямований на розвиток уміння аналізувати різні завдання, здатності виробляти й приймати певні рішення, використати його можна впродовж всього викладання навчальних дисциплін освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти».

### **3.3. Практична підготовка майбутніх менеджерів освіти**

У вищій школі практика є частиною освітнього процесу. Вона створює умови, які дають змогу використати теоретичні знання в практичній діяльності, сформуванню необхідних уміння і засвоїти елементи професійного досвіду.

Проблему професійно-педагогічної практики в свій час розглядали Е.Бондаревська, О.Глебов, М.Дарманський, С.Кульневич [12; 21; 22]. Організацію педагогічної практики відповідно до принципу інтеграції, що забезпечує формування творчої всебічно розвиненої особистості майбутнього вчителя висвітлювали В.Берека, Л.Машкіна, О.Савченко, С.Сисоєва [9; 52; 64; 65]. Серйозним науковим надбанням стало дисертаційне дослідження Н.Казакової про організаційно-методичні засади педагогічної практики майбутніх учителів початкової школи в умовах ступеневої підготовки [25]. Однак усі вони стосуються практичної підготовки майбутнього вчителя. Що ж до практичної підготовки менеджерів освіти, то це питання залишилося поза увагою.

Зміст, форми організації, методи, прийоми, засоби практики значною мірою сприяють становленню професійних якостей сучасного керівника, здатного осмислено застосовувати глибоко усвідомлені теоретичні знання, володіти методами їх творчого впровадження.

Ми пропонуємо управлінсько-педагогічну практику як особливий вид

практики, яку здобувачі вищої освіти проходять під час навчання в магістратурі за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти».

Перш ніж включити магістранта до управлінської діяльності, необхідно сформуванати у нього базові педагогічні уміння і навички: здатність до орієнтації в новій педагогічній реальності, вміння педагогічного спілкування, професійного аналізу педагогічних явищ.

Управлінсько-педагогічній практиці логічно передуює вивчення низки навчальних дисциплін освітньої програми «Управління закладами освіти», які допомагають глибше ознайомитися, усвідомити майбутню професійну діяльність. Практика ж актуалізує знання здобувачів освіти, забезпечує їх практичне застосування.

Щоб приступити до самостійної професійної діяльності, магістрант повинен набути досвіду аналізувати освітній процес і педагогічну майстерність. Під час практики здійснюються уточнення понять, вивчені теоретичні положення наповнюються реальним змістом і дають змогу магістранту точно окреслити педагогічні явища і факти. Для цього у зміст управлінсько-педагогічної практики включаються спостереження і аналіз педагогічного процесу в закладі освіти. За час практики магістранти відвідують і аналізують заходи, пов'язані з прийняттям управлінських рішень; активно стимулюється взаємонавчання, обмін досвідом між магістрантами.

Формування професійних управлінських навичок і умінь вимагають індивідуального підходу до навчання кожного магістранта. З цією метою два-три магістранти прикріплюються до одного з керівників закладу освіти. Групою опікується викладач магістратури, він разом із керівником освітнього закладу і його заступниками надають необхідну допомогу. Магістранти в будь-який час можуть отримати консультацію у своїх наставників.

Зміст різних видів роботи і навчальних завдань передбачає зростання самостійності магістрантів упродовж усієї практики. Якщо на початку керівники контролюють процес адаптації магістрантів в закладі освіти, то в кінці практики майбутній менеджер користується свободою у визначенні

змісту, графіка роботи та ін. При підбитті підсумків магістранти беруть участь в оцінці роботи кожного члена навчальної групи.

Управлінсько-педагогічна практика організується на договірній основі із закладом освіти. Навчальні завдання адаптуються до потреб закладу, органів управління освітою (можуть вивчатися умови проходження атестації педагогічних працівників, ефективність проведення педагогічних рад, результати фінансово-господарської діяльності, участь в дослідницькій і експериментальній роботі закладу освіти тощо). Зміст практичної діяльності магістранта в цілому відображає специфіку роботи того закладу, де проходить практика.

Організовуючи практику за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти» необхідно враховувати те, що педагогічна праця загалом, а особливо управлінська, за своєю логікою, філософською основою, творчим характером неможлива без досліджень, і справжнім управлінцем стає той, хто відчув у собі дослідника. Отже, практика має проводитися так, щоб вона була не тільки засобом формування управлінських умінь, але й розвивала пізнавальну й творчу активність магістрантів, забезпечувала діагностику їх професійної спрямованості, закріплення і поглиблення теоретичних знань. Тому в її змісті є відповідні завдання багатоаспектного управлінського характеру: аналіз певних закономірностей; демонстрація зразків управлінської діяльності; відтворення побаченого; надання їй дослідницько-експериментального характеру. Творчість у ході практики - успішний шлях до майстерності майбутнього управлінця.

Організація управлінсько-педагогічної практики вимагає від керівників дотримання певної послідовності дій. Наказом по вищому закладу освіти магістранти групами направляються в заклади освіти, з якими попередньо укладається договір. Цим же наказом затверджується керівник практики від випускаючої кафедри. Зміст і обсяг завдань розрахований на 36 годинний робочий тиждень. Магістранти працюють у закладі по 6 годин щоденно, виконують навчальні завдання і функціональні обов'язки керівника.



Упродовж першого тижня вони відвідують усі заходи, які проводить керівник закладу освіти, що дає їм змогу адаптуватися до освітнього середовища цього закладу.

У подальшому порядок роботи магістрантів-практикантів рекомендується планувати таким чином:

1-а година перебування в закладі освіти - відвідування оперативних нарад, участь в корекційній роботі щодо оперативного втручання в освітній процес, підготовка оперативних даних;

2 і 3-я години - відвідування та аналіз занять, виховних заходів, методичних об'єднань, робота з громадськими організаціями, аналіз нормативно-правової бази;

4 і 5-а години - корегування плану роботи на наступний день, спілкування з учнівським активом та громадськими організаціями; аналіз фінансово-господарської діяльності, роботи гуртків, клубів за інтересами; робота з батьками;

6-а година - ознайомлення з документацією закладу освіти, опрацювання нормативно-правових документів, робота з учнями за місцем проживання, участь в громадсько-політичному житті освітнього закладу.

Керівники практики від кафедри відповідають за організацію роботи магістрантів під час практики, контролюють їх роботу, консультують, радять, допомагають, співпрацюють з керівниками закладів освіти. Крім чергування за графіком, проводять практичні заняття, інструктують, приймають звіти, перевіряють виконання завдань тощо.

Упродовж усього дня з магістрантами працює керівник закладу освіти і його заступники. Вони проводять консультації, інструктажі, допомагають організувати роботу за напрямками практики.

Умовно вся робота під час практики магістрантів має ділитися на навчально-ознайомлювальну і роботу на посаді керівника закладу освіти. Зміст всієї роботи протягом практики подається у вигляді блоків: «Ознайомлювальна робота першого тижня», «Психолого-педагогічна характеристика педагогічного

і учнівського колективів», «Педагогічна діяльність вчителя (аналіз уроку)», «Організаційно-методична робота в закладі», «Управлінська діяльність керівника закладу освіти». Робота з кожного блоку аналізується, і впродовж практики магістранти отримують рейтингові оцінки. Підсумкова оцінка ставиться в кінці практики, вона залежить від особливостей практики в конкретному закладі освіти.

У кінці кожного тижня практики в індивідуальній бесіді з керівниками магістранти доповідають про проведену роботу. На підсумковій конференції, яка проводиться в останній день практики магістранти захищають звіти по управлінсько-педагогічній практиці на кафедрі, та обговорюються питання: 1. Чого Ви очікували від практики? 2. Що Вам дала практика? Чого Ви навчилися? 3. Що Ви запропонували б змінити в організації і проведенні практики, аби максимально використати її можливості? 4. Які пропозиції Ви хочете висловити на адресу колективу закладу освіти, де проходили практику? 5. Чого Ви хочете побажати керівникам практики? 6. Чи збиралися Ви працювати на керівній посаді в закладі освіти до практики? 7. Чи змінилися Ваші наміри щодо керівної посади в закладі освіти? 8. Чи знадобляться уміння і навички, одержані на практиці, у вашій майбутній роботі? 9. Яких знань Вам бракувало для виконання завдань практики?

### **3.4. Дипломна робота майбутніх менеджерів освіти**

Дипломна робота є однією з форм випускних кваліфікаційних робіт, передбачених в переліку атестаційних випробувань для випускників магістратури вищих закладів освіти. Вона являє собою самостійне дослідження, яке дає можливість робити висновки про підготовку випускника до управлінської діяльності. У процесі роботи над дипломною роботою слухач магістратури вдосконалює свою теоретичну підготовку, систематизує наявні знання і практичні уміння, поповнює їх власним управлінським і педагогічним

досвідом, а також формує і розвиває самостійну дослідницьку діяльність.

Підготовка дипломних робіт з управління закладами освіти вимагає від магістрантів удосконалення умінь знайомства з досвідом роботи педагогів-майстрів та успішних керівників закладів освіти, аналізу і узагальнення практичних даних, уміння визначати варіанти розв'язання поставленої проблеми і втілювати в практику оптимальний варіант її розв'язання шляхом дослідно-експериментальної роботи [31].

Дипломна робота є обов'язковою для всіх слухачів магістратури, які навчаються на освітньо-професійній програмі «Управління закладами освіти».

Розробляючи рекомендації щодо організації роботи над дипломною роботою, ми керуємося таким положенням: наступність усіх видів робіт (реферати, конспекти, доповіді, повідомлення, курсові і дипломні роботи) в рамках одного курсу; координація дій щодо виконання письмових робіт із суміжних дисциплін; використання напрацювань у процесі проходження управлінсько-педагогічної практики.

При затвердженні теми дипломної роботи здобувач освіти має обирати той аспект дослідження, який найбільше йому до вподоби, цікавий в плані особистісного росту. Кожен працює впродовж усього періоду навчання в магістратурі, досконало вивчаючи психолого-педагогічну загальну і спеціальну літературу з менеджменту, досвід педагогів-практиків та управлінців, стан роботи загальноосвітніх та інших закладів освіти (за темою дослідження). Результати півторарічної діяльності систематизуються, узагальнюються, формулюються висновки і пропозиції. Слухачі магістратури виступають на традиційних академічних читаннях, науково-практичних конференціях, які проводяться як в закладі вищої освіти, так і за його межами, пишуть та публікують наукові статті.

Розглянемо детальніше основні етапи написання дипломних робіт.

Система роботи складається з п'яти етапів, які за логікою, структурою і змістом взаємопов'язані.

Перший етап - пропедевтичний (в ході роботи у слухачів магістратури

формуються загальнотрудові та інтелектуальні навички).

Другий - передбачає цілеспрямоване вивчення першоджерел, огляд і аналіз загальної і спеціальної навчальної літератури з обраної проблеми.

Третій - сприяє поглибленому вивченню наукових видань з обраної теми, переходу на вищий рівень осмислення проблеми - констатувальний рівень.

Четвертий - передбачає формулювання теоретичних ідей, які були опрацьовані впродовж попередньої роботи над темою, та розробку рекомендації щодо їх практичної реалізації.

П'ятий, заключний етап, спрямований на узагальнення, систематизацію, більш глибоке осмислення теоретичних і фактичних даних та літературне оформлення роботи.

Отже, дипломна робота являє собою науково-дослідницьку працю, яка складається із цілеспрямованого проведення курсових досліджень, їх творчого осмислення, глибокого аналізу і систематизації.

На першому етапі дипломної роботи пропонується для вивчення навчальна дисципліна «Методологія наукового дослідження та право інтелектуальної власності». Головними завданням її є формування у магістрантів знань про наукову організацію праці, навичок роботи з науковими джерелами, основами дослідницької діяльності. Для забезпечення наукової організації праці слід оволодіти специфічними методами, які є загальними для всіх наук. До них належать: аналіз (уявне розчленування цілого на частини); синтез (процес з'єднання елементів в одне ціле); розчленування і встановлення внутрішніх зв'язків, які перетворюють елементи в складові цілісного об'єкта; визначення поняття (знання про суть явища, його зміст); порівняння (розкриття в явищах, які вивчаються, спільного і відмінного); класифікація (поділ численних явищ на групи за спільними для кожної групи ознаками); систематизація (уявна операція по зведенню знань у певну систему); доведення (обґрунтування правдивості або хибності якоїсь думки); узагальнення (виділення найголовнішого в проблемі, яка досліджується).

Декілька занять присвячується формуванню названих умінь. На

лекційних і лабораторно-практичних заняттях здобувачі освіти вирішують практичні завдання, моделюють проблемні ситуації з власного досвіду, вчаться працювати з різними джерелами інформації.

Інші декілька занять, спрямовуються на формування умінь працювати з науковими джерелами. На першому етапі магістранти ознайомлюються з бібліографічними покажчиками, правилами оформлення бібліографічних карток; з методикою конспективних і реферативних текстів, складанням анотацій і тез, написанням повідомлень і доповідей.

Починаючи з другого етапу, слухачі магістратури приступають безпосередньо до написання дипломного дослідження. У них формується уявлення про складність і трудомісткість даної роботи, яка буде продовжуватися 1,5 роки. Вони усвідомлюють, що дипломне дослідження - це творча праця, результатом котрої може бути і нетрадиційний, оригінальний погляд на поставлену проблему, розв'язання якої нерідко підводить до несподіваних відкриттів. У процесі виконання дипломної роботи слід проявити науково-дослідницьку зрілість, готовність до практичного застосування здобутих знань, кваліфікованого вирішення професійних проблем.

У слухачів магістратури формується уявлення про методологічні підходи, які дають змогу розглядати дипломне дослідження як процес послідовного аналізу і розробки проблеми управління закладами освіти; виявлення недоліків у змістовій і методичній галузях; внесення пропозицій про включення нових даних, які відображають процеси, що відбуваються в сучасному суспільстві (наприклад, удосконалення змісту управлінської діяльності); застосування нових, переважно розвивальних технологій навчання; удосконалення організації корекційно-освітнього і корекційно-виховного процесів.

На другому етапі слухачі магістратури вперше приступають до самостійного дослідження в рамках написання наукової роботи. Її мета полягає у вдосконаленні навиків вивчення і аналізу психолого-педагогічної літератури та навчальних джерел по менеджменту. Результати курсової роботи з «Методології наукових досліджень та права інтелектуальної власності»,

написаної раніше, переглядаються і подаються в дипломній роботі, як правило, в першому розділі. Розпочинаючи вивчення першоджерел, наукових видань, здобувачі освіти розуміють, що будь-яке дослідження має базуватися на основних закономірностях і принципах теорії і практики освіти, на теоретичних положеннях загальної і спеціальної педагогіки, досягненнях наукової думки, обґрунтованих і загальноприйнятих твердженнях. Працюючи над змістом інформаційно-теоретичної частини дослідження, магістранти викладають теоретичні аспекти роботи, аналізуючи їх з різних методологічних позицій.

З цією метою проводиться огляд літератури за способами розв'язання завдань дослідження, виявляється різниця в основних підходах і точках зору на проблему, яка розглядається. При цьому можна проілюструвати спостереження статистичними даними, прикладами з досвіду педагогів-практиків, керівників закладів освіти, дослідників. Насамперед аналізуються матеріали, отримані при вивченні навчальних дисциплін освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти». Завершальною ланкою роботи на цьому етапі є формулювання загальних вимог до вихідної інформації для розв'язання завдань констатувальної і практичної (навчальної, формувальної) частин дослідження. Слухачі магістратури виходять з того, що теоретичні й методичні розробки можуть стати обґрунтуванням нових параметрів або показників, які характеризують систему освіти, структуру й організацію роботи конкретного закладу; аргументацією нових підходів до змісту їх роботи; методикою виявлення стану сформованості тих чи інших знань і практичних умінь, а також методикою вдосконалення роботи з формування знань і умінь. Надалі основну увагу слухачі магістратури звертають на переконливе доведення корисності і ефективності пропонованих ними теоретичних і методичних підходів і рішень.

Третій етап роботи охоплює організацію констатувального дослідження. Він проводиться під час навчання слухачів магістратури на першому курсі. На підставі положень, окреслених в інформаційно-теоретичній частині, визначаються завдання, підбираються методи, розробляється модель організації констатувального дослідження. Пріоритетні напрями роботи на цьому етапі -

вивчення стану проблеми на сучасному етапі; аналіз змісту освіти; стан сформованості знань і практичних умінь з питання, яке викликає інтерес у дослідника; виявлення прорахунків в організації освітнього процесу; аналіз причин недоліків, їх негативних наслідків.

На цьому етапі роботи слухач магістратури керується таким планом: формулювання основної мети і завдань; підбір методів дослідження; розробка шляхів і способів фіксування результатів дослідження; розробка рекомендацій щодо реалізації теоретичних ідей опрацьованих в дипломній роботі; узагальнення, формулювання висновків. Джерелом інформації служать: законодавство у сфері освіти, нормативні документи закладів освіти, підручники і навчальні посібники, поточна та інша номенклатурна документація.

Четвертий етап дослідження являє собою організацію прикладного аспекту дослідження, аргументації висунутих пропозицій, обґрунтуванню шляхів і способів розв'язання проблеми. Слухачі магістратури визначають не лише конкретні практичні рекомендації, а й аналізують отримані результати. Структура даного етапу будується так, щоб розкрити змістову сторону тих практичних задумів і рішень, які спрямовані на досягнення мети і завдань дослідження. Обґрунтовується зміст освіти, враховуються сучасні суспільні тенденції, досягнення педагогів-практиків, управлінців, науковців. Великого значення надається удосконаленню наявної або розробці власної навчальної методики, яка сприяє більш ефективному управлінню освітньою діяльністю та закладом освіти.

П'ятим етапом роботи слухачів магістратури є узагальнення, систематизація, доопрацювання наявних матеріалів і оформлення дипломної роботи, де в лаконічному вигляді представлені матеріали дослідження.

### **Висновки до третього розділу**

В дипломній роботі зроблено акцент на те, що сьогодні в Україні в

системі освіти упроваджується концепція студентоцентрованого навчання, основними категоріями якого є компетентності та результати навчання. Дослідження методологій створення студентоцентрованих освітніх програм в Європейському просторі вищої освіти в рамках проектів Тьюнінг та CoRe 2 вказує на те, що серед спільних кроків у процесі проектування освітніх програм є визначення профілю освітньої програми.

Використовуючи напрацювання вітчизняних університетів, зарубіжних колег та сучасну законодавчу базу України, надано опис змісту Профілю освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» магістерського освітнього рівня спеціальності 073 Менеджмент за окремими його розділами. Обсяг освітньої програми магістра 90 кредитів ЄКТС: 35% обсягу освітньої програми спрямовано на забезпечення загальних та спеціальних (фахових) компетентностей за спеціальністю 073 Менеджмент, визначених стандартом вищої освіти; 15% - спрямовано на забезпечення додаткових компетентностей освітньо-професійної програми; 25% - вибірковий компонент програми, що забезпечує право здобувача освіти на створення індивідуальної освітньої траєкторії; 25% - практична підготовка та науково-дослідна робота.

Змістовою одиницею освітньо-професійної програми є освітній компонент (навчальна дисципліна), які у сукупності забезпечують результати навчання визначені освітньо-професійною програмою, та, у процесі опанування яких формуються професійні компетентності фахівця. Тож, за результатами аналізу навчальних робочих програм різних ЗВО України та власного досвіду набутого у процесі навчання в магістратурі Національного авіаційного університету на спеціальності 073 Менеджмент за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти», в роботі виконано добір змісту освітніх компонентів освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» у формі опису відповідних навчальних дисциплін опираючись на кращі практики вітчизняної університетської освіти.

В дипломній роботі зроблено акцент на те, що у вищій школі практика є частиною освітнього процесу. Вона створює умови, які дають змогу



використати теоретичні знання в практичній діяльності, сформувати необхідні уміння і засвоїти елементи професійного досвіду. Зміст, форми організації, методи, прийоми, засоби практики значною мірою сприяють становленню професійних якостей сучасного керівника, здатного осмислено застосовувати глибоко усвідомлені теоретичні знання, володіти методами їх творчого впровадження. Тож, в межах освітньої програми «Управління закладами освіти» запропоновано управлінсько-педагогічну практику як особливий вид практики, яку здобувачі вищої освіти проходять під час навчання в магістратурі за освітньо-професійною програмою «Управління закладами освіти».

Дипломна робота є обов'язковою для всіх слухачів магістратури, які навчаються на освітньо-професійній програмі «Управління закладами освіти». Підготовка дипломних робіт з управління закладами освіти вимагає від магістрантів дослідження досвіду роботи успішних керівників закладів освіти, аналізу і узагальнення практичних даних, уміння визначати варіанти розв'язання поставленої проблеми і втілювати в практику оптимальний варіант її розв'язання.

В дипломній роботі викладено основні положення, які будуть покладені в розробку рекомендацій до виконання кваліфікаційної роботи майбутніх менеджерів освіти: наступність усіх видів навчальних робіт в рамках одного курсу; координація дій щодо виконання письмових робіт із суміжних дисциплін; використання напрацювань у процесі проходження управлінсько-педагогічної практики.

## ВИСНОВКИ

Як показав аналіз реальної практики, сьогодні не існує досконалої методики оцінювання ефективності діяльності менеджерів освіти та їх підготовки в закладах вищої освіти. Водночас потрібно зауважити, що ринкові відносини вимагають від ЗВО України задоволення суспільних потреб у компетентних управлінцях, що зумовлює врахування відповідних факторів впливу на процес їх підготовки. Організація всієї системи підготовки управлінських кадрів істотно залежить від того, як ми уявляємо менеджера освіти. Сьогодні головні питання, на які слід інтенсивно шукати відповіді, полягають у тому, чого вчити і як вчити, на виконання яких функцій має бути зорієнтована система підготовки керівників закладів освіти. Тому, в дипломній були визначені мета та поставлені низка завдань.

Для розв'язання поставлених у дослідженні завдань використовувався комплекс взаємопов'язаних теоретичних та емпіричних методів дослідження, а також метод моделювання і аналогій.

*На першому етапі дослідження* проведено вивчення й аналіз психолого-педагогічної, науково-методичної літератури, стандартів вищої освіти та освітньо-професійних програм ЗВО України, Інтернет-ресурсів, авторефератів і монографій – для з'ясування еволюційного розвитку поняття «управлінська компетентність» та вивчення сучасного стану підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні та огляду зарубіжних моделей підготовки менеджерів освіти;

*на другому етапі* проводилось педагогічне спостереження підготовки майбутніх менеджерів освіти в Національному авіаційному університеті, виконано узагальнення незалежних характеристик, аналіз результатів напрацювань закладів вищої освіти України у напрямку магістерської підготовки менеджерів освіти з метою обґрунтування функціональної моделі магістерської підготовки менеджерів освіти, добору змісту та визначення організаційно-методичних умов процесу підготовки управлінців закладів

освіти;

*На завершальному етапі нашого дослідження були використані знання, отримані при аналізі сучасного стану магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти в університетах України та огляду зарубіжних моделей підготовки управлінців, при удосконаленні освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» за спеціальністю 073 Менеджмент, оновленні змісту та розробку організаційно-методичних умов підготовки майбутніх управлінців.*

Отже, у процесі дипломної роботи було опрацьовано та визначено теоретико-методологічні засади магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, а саме: проведено дослідження еволюційного розвитку поняття «управлінська компетентність» як основи вироблення системи сучасних поглядів на проблему підготовки менеджерів освіти; проаналізовано сучасний стан підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти в Україні та зарубіжні моделі підготовки менеджерів освіти.

Визначено організаційно-методичні основи магістерської підготовки менеджерів освіти, у результаті чого розроблено функціональну модель підготовки майбутніх магістрів з управління закладами освіти; визначено методи, засоби та форми навчання, які формують організаційно-методичні умови підготовки майбутніх менеджерів освіти; визначено основні принципи конструювання змісту магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти.

На основі теоретичних напрацювань та результатів дослідження розроблено зміст та організаційно-методичні рекомендації магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти, а саме визначено Профіль освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти» підготовки магістрів за спеціальністю 073 Менеджмент; визначено зміст теоретичної та практичної підготовки майбутніх менеджерів освіти; обґрунтовано методологію дипломної роботи майбутніх менеджерів освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Fayol H. General an industrial management. – London: Pitman, 1946.
2. Kaplan R. Some Psychological Benefits Of An Outdoor Challenge Program // Environment And Behavior. – 1974. – Vol.46. - № 6.
3. Аверьянов А.Н. Система: философская категория и реальность. – М.: Мысль, 1976. – 188 с.
4. Алексюк А.М. Педагогіка вищої школи. – К.: Либідь, 1998. – 560 с.
5. Архангельський С.И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы. – М.: Высшая школа, 1980. – 368 с.
6. Арыдин В.М., Атанов Г.А. Учебная деятельность студентов: Справочное пособие для абитуриентов, студентов, молодых преподавателей. – Донецк: «ВАИ-пресс», 2000. – 80 с.
7. Балл Г.О. Гуманістичні засади педагогічної діяльності // Педагогіка і психологія. Вісник АПН України. – 1994. - № 2.
8. Берека В.Є. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти: Монографія / За ред. А.Й.Сиротенка. – Хмельницький: Вид-во ХГПА, 2008. – 357 с.
9. Берека В.Є. Організація практичної підготовки слухачів магістратури за спеціальністю «Управління навчальним закладом». – Хмельницький: Вид-во ХГПШ, 2005. – 216 с.
10. Берека В.Є. Теоретичний аспект проблеми проектування освітньо-виховних систем магістерської підготовки майбутніх менеджерів освіти // Наук.записки ВДПШ ім.М.Коцюбинського. Сер.: Педагогіка і психологія. Вип.6. – Ч.2. – 2002. – С.12-15.
11. Бондар В.І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект: Монографія. – К.: Рад.школа, 1987. – 365 с.
12. Бондаревская Е.В., Кульневич С.В. Личность в гуманистических теориях и системах воспитания. – Ростов-на-Дону, 1999. – 560 с.
13. Бондарь В.И. Проблемы дидактической подготовки учителей и

руководителей школ // Повышение квалификации педагогических кадров – К.: Освіта, 1992. – С.56-62.

14. Бутченко Л.В., Ткаченко Е.Г. Особенности формирования устойчивости потенциальных качеств менеджеров в высшей школе // Сборник научных трудов ДонГАУ: «Социально-гуманитарные проблемы менеджмента»: Серия «Государственное управление». – Т.IV, вып.19. – Донецк: ДонГАУ, 2003. – 493 с.

15. Вища освіта. Нормативно-правові акти про організацію освіти у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації: У 2 кн. / Укладачі М.І.Панов, Ю.П.Битяк, Г.С.Гончарова та ін.; За ред. проф. М.І.Панова. Х.: Право, 2006. – 668 с.

16. Волкова Е.М. Лабораторні, практичні й дослідні роботи в процесі навчання студентів: Навчальний посібник. – К.: Наукова думка, 2003. – 456 с.

17. Вопросы психологи познавательной деятельности // Сб.науч.тр. / Отв.ред. И.Л.Босханов. – М., 1983.

18. Галузінський В.М., Євтух М.Б. Педагогіка: теорія та історія: Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1995. – 237 с.

19. Гастев А.К. Как надо работать: Практ. введение в науку организации труда. – М., 1972.

20. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ-2000», 2003. – 336 с.

21. Глебов А.А. Принципы структурирования и отбора содержания педагогической практики студентов // <http://borytro.nm.ru/papers/subject5-3/glebov/htm>.

22. Дарманський М.М. Організація діяльності чотирьохступеневого вищого педагогічного навчального закладу (на прикладі Хмельницького гуманітарно-педагогічного інституту) / За заг.ред.академіка Ничкало Н.Г. - Хмельницький: Вид-во ХІІІ, 2001. – 94 с.

23. Есипов В.П. Самостоятельная работа учащихся на уроках. М.: Учпедгиз,

1967. – 240 с.

24. История менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.

25. Казакова Н.В. Організаційно-методичні засади педагогічної практики майбутніх вчителів початкової школи в умовах ступеневої підготовки. 13.00.04. Дис. ... канд. пед. наук. – К., 2004. – 253 с.

26. Калініна Л., Михайленко Т., Бурма В. Історичний контекст розвитку теорій менеджменту // Освіта і управління. – 2003. – Т.6. – № 2. – С.63-72.

27. Коломинский Н.Л. Повышение психологической компетенции педагогических кадров. – К.: Освіта, 1992. – С.62-80.

28. Коломинский Н.Л. Содержание социально-психологической компетентности руководителей рай(гор)оно. – К.: Центр. инст. усовершенств. учителей, 1982. – 25с.

29. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): [Монографія]. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

30. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.

31. Коханко О.М. Основи науково-педагогічних досліджень: Навчальний посібник. – Хмельницький: ХНУ, 2005. – 254 с.

32. Кредисов А.И. История учений менеджмента. – К.: ВИРА-Т, 2000. – 336 с.

33. Крижко В.В. Теорія і практика менеджменту в освіті. Навч. посібник: Вид. 2-ге, допрацьоване. – К.: Освіта України, 2005. – 256 с.

34. Кричевский В.Ю. Совершенствование управленческих знаний как фактор повышения эффективности работы директора общеобразовательной школы: Дис. ... канд. психол. наук. – Л., 1980. – 262 с.

35. Левченко Т.І. Розвиток освіти та особистості в різних педагогічних системах: Монографія. – Вінниця. «Нове життя», 2002. – 512 с.

36. Леднев В.С. Содержание образования: сущность, структура, перспективы. – М.: Высш.шк., 1991. – 224 с.

37. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1979.

– 2-е изд. – 304 с.

38. Лозова В.І. Цілісний підхід до формування пізнавальної активності школярів / НДПУ ім.Г.С.Сковороди. – 2-е вид.доп. – Х.: «ОВС», 2000. – 164 с.

39. Луговий В.І. Управління освітою: Навч.посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Держ.управління». – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.

40. Любчук О.К. Психологічна готовність дитини до оволодіння учбовою діяльністю: Автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 1998. – 17 с.

41. Максименко С.Д. Изучение психики в процессе обучения (Характеристика методов исследования). – К.: Знання, 1981.

42. Максименко С.Д., Руденко О.Д. Психологія проблемного навчання. – К.: Знання, 1978.

43. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.

44. Маслов В., Шакуров В. Принципи менеджменту в установах освіти // Освіта і управління. – 1997. – Т.1. – № 1. – С.77-84.

45. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ. – К.: Центр. инст. усоверш. учителей. 1990. – 258 с.

46. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ: Учеб.пособие. – К.: МНО УССР, 1990. – 259 с.

47. Маслов В.І Психологічна основа моделі – компетентності директора школи // Директор шкли, ліцею, гімназії. – 2003. - № 1. – С.214-218.

48. Маслов В.І. Визначення змісту технологічних складових управління навчальним закладом / Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: Навч.посібник / Чміль А.І., Маслов В.І., Дмитренко Г.А., Єльнікова Г.В., Федоров Г.В. / За ред. А.І.Чміля. – К.: - Логос, 2006. – 128 с.

49. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: Навчальний посібник. – Тернопіль: Астон, 2007. – 150 с.
50. Маслов В.І. Теоретична модель професійної компетентності керівника школи та її складові // Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / За ред. Л.І.Даниленко. – К.: Міленіум, 2004. – С.61-77.
51. Маслов В.І. Теоретичні основи та головні модульні компоненти змісту підготовки керівників навчальних закладів / Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: Навч.посібник / Чміль А.І., Маслов В.І., Дмитренко Г.А., Єльнікова Г.В., Федоров Г.В. / За ред. А.І.Чміля. – К.: - Логос, 2006. – 128 с.
52. Машкіна Л.А. Педагогічна практика в системі ступеневої підготовки вчителів початкових класів Програма та методичні рекомендації щодо її реалізації. – Хмельницький: Вид-во ХГПШ, 2001. – 52с.
53. Мескон Майкл Х., Альберт, Майкл, Хелдоурі Франклин. Основи менеджмента, 3-е издание: Пер.с англ.. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006. – 672 с.
54. Міністерство освіти і науки України ЛИСТ від 09.07.2018 № 1/9-434 Щодо рекомендацій з навчально-методичного забезпечення «РЕКОМЕНДАЦІЇ з навчально-методичного забезпечення навчальних дисциплін у закладах вищої освіти». Доступ до електронного ресурсу <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-434729-18#Text>
55. МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЛИСТ від 31.07.2008 р. N 1/9-484 Головам робочих груп МОН України з розроблення галузевих стандартів вищої освіти та головам науково-методичних комісій МОН України Щодо нормативно-методичного забезпечення розроблення галузевих стандартів вищої освіти.
56. Моляко В.О. Концепція виховання творчої особистості // Рад.школа. – 1991. - № 5.
57. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття / Авт.кол.:



- В.Литвин (кер.), В.Андрущенко, А.Гуджій та ін. – К.: Навч.книга, 2004.
58. Нечаев Н.Н. Психолого-педагогический аспект подготовки специалистов в вузе. – М.: Высш.школа, 1985.
59. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної управлінської діяльності // Освіта і управління. – 2005. – Т.8. - № 3-4. – С.58-66.
60. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник. – Івано-Франківськ: «Плай», 2001. – 695 с.
61. Основи загальної психології / За ред. С.Д.Максименка. К.: НПЦ Перспектива, 1988. – 256 с.
62. Педагогічна психологія / за ред. Л.М.Прополюєнко, Д.Ф.Ніколенко. – К.: Рад.школа, 1991. – 278 с.
63. Розроблення освітніх програм. Методичні рекомендації / Авт.: В.М.Захарченко, В.І.Луговий, Ю.М.Рашкевич, Ж.В.Таланова / За ред. В.Г.Кременя. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 120 с.
64. Савченко О.Я. Удосконалення професійної підготовки майбутніх вчителів початкових класів // Початкова школа. – 2001. - № 7. – С.3-11.
65. Сисоєва С.О. Розвиток особистості в умовах постіндустріального суспільства // Професійна освіта: педагогіка і психологія / За ред. І.Зязюна, Т.Летовицького, І.Вільш, Н.Ничкало. – Ченстохов-Київ, 2001. – 254 с.
66. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 1991.
67. Уткин Э.А. История менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». ЭКМОС, 1997. – 224 с.
68. Цихмістрова Г.С., Фесенко Н.А. Управління в освіті та педагогічна діагностика. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Видавничий дім «Слово», 2005. – 280 с.
69. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.