



УДК 378.147

**ОКСАНА ТОВКАНЕЦЬ**, кандидат педагогічних наук, доцент  
Східно-європейський слов'янський університет  
Адреса: вул. Гагаріна, 42-1, м. Ужгород, 88011, Україна  
E-mail: tovkanecksana@rambler.ru

### **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ З ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦЕНТРАЛЬНОЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ**

#### **АНОТАЦІЯ**

*У статті розглядається проблема формування професійної компетентності менеджерів освіти у контексті євроінтеграційних освітніх процесів. Теоретично обґрунтовані особливості компетенцій менеджера освіти та напрями формування професійної підготовки керівників освітніх установ за мотиваційною, когнітивною та метакогнітивною сферами. Проведено аналіз студійних програм вищих навчальних закладів центральноєвропейських країн, які засвідчують комплексний підхід до формування професійних компетенцій менеджерів освіти. Виявлено особливості підготовки фахівців на спеціалізованих акредитованих курсах для керівників шкіл і шкільних установ за спеціальністю «Управління в школі» в Центрі додаткової освіти педагогічного факультету Університету в Оломоуці; фахівців з освітнього менеджменту на рівні бакалаврату в рамках навчальної програми «Спеціалізація в педагогіці» напрямку «Освітній менеджмент» у Карловому університеті (м. Прага); у рамках Проекту Європейського соціального фонду «Розвиток компетентності управлінських кадрів у школах і навчальних закладах Градця Кралового – Модель професійної освіти», реалізований у Краловоградському краї (Чехія). Зроблено висновок, що у вищих навчальних закладах центральноєвропейських країн зосереджується увага на розвиток компетентностей як педагогічного, так і управлінського характеру. Підкреслено, що поглиблення змісту навчання, осучаснення предметів дасть змогу формувати мислення і дії менеджера освіти як всебічно освіченого фахівця, що зуміє впоратися із завданнями, які перед ним ставлять, використовуючи свій освітній та інтелектуальний потенціал.*

**Ключові слова:** професійна підготовка, менеджер, освітній менеджмент, європейський освітній простір.

#### **ВСТУП**

Мистецтво управління людьми, управлінська культура стають вирішальними чинниками, що забезпечують успіх соціально-економічних змін. Сьогодні гостро постає потреба в адміністраторах, виконавцях, генераторах творчих ідей, керівниках-професіоналах, які спроможні нести відповідальність за стан справ на підприємстві, в організації чи установі та забезпечувати їхній прогресивний розвиток. Діяльність керівників системи освіти в умовах розвитку ринку освітніх послуг набуває низку нових функцій, із-поміж яких формування колективу, побудова своєї роботи з огляду на отримання кінцевого результату, організація привабливого освітнього середовища. Згідно з Національною доктриною розвитку освіти України у XXI ст. першочерговими завданнями є удосконалення системи управління освітою, налагодження



високопрофесійного, наукового, аналітичного, демократичного та відкритого ухвалення управлінських рішень. Сучасному суспільству потрібен компетентний керівник, готовий до управлінської і дослідницької діяльності й професійного самовдосконалення. Важлива роль у цьому аспекті відводиться підготовці фахівців з освітнього менеджменту.

Для національної освіти корисним стає врахування зарубіжного досвіду професійного становлення фахівців у цій галузі, зокрема їх підготовки в центральноевропейських країнах, що зумовило предмет нашого дослідження.

#### **МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Здійснити аналіз студійних програм підготовки спеціалістів у центральноевропейських країнах та визначити їхню роль у формуванні професійної компетентності фахівців з освітнього менеджменту.

#### **ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Теоретико-методологічні аспекти професійної підготовки управлінців освітньої установи в Україні досліджували вітчизняні педагоги В. Алфімов, В. Бондар, В. Вакулєнко, В. Войчук, Л. Карамушка, О. Касьянова, В. Крижко, В. Луговий, Т. Сорочан, О. Філь, В. Хоменко, Є. Хриков та інші. Значну увагу підготовці менеджерів освіти та підвищенню їхньої управлінської культури приділили зарубіжні дослідники Т. Асман, Е. Бондарєвська, Е. Бекман, Я. Проуха, Л. Славікова, Б. Траффорд, А. Тряпичина, Г. Халаш та інші. У контексті аналізу професійної підготовки менеджерів освіти враховуємо дослідження з проблем розвитку вищої освіти та порівняльної педагогіки (Н. Авшенюк, В. Андрущенко, Н. Бідюк, Л. Гриневич, І. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, О. Матвієнко, Н. Ничкало, О. Огієнко, Л. Пуховська та інші).

У нашому дослідженні ми використали такі методи, як аналіз, синтез, порівняння та узагальнення з метою вивчення студійних програм, наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, статистичної інформації.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Дослідники підкреслюють, що в методологічному плані у професійній підготовці менеджерів освіти потрібно враховувати те, що сьогодні на зміну філософії «дії» в управлінні школою приходить філософія «взаємодії», «співпраці», управління «рефлексії». Теорія управління школою суттєво доповнюється теорією менеджменту, яка привертає увагу особистісною спрямованістю, коли діяльність менеджера будується на основі справжньої пошани, довіри до своїх співробітників, створення для них ситуації успіху [2]. Ключовими сферами управління в сучасній школі, за Е. Бекманом та Б. Траффордом, є лідерство, відповідальність перед громадою, ціннісно-орієнтована освіта, співпраця, конкурентоспроможність, дисципліна учнів [1]. Л. Карамушка зазначає, що в теорії освітнього менеджменту існує безліч різних підходів до конструювання моделей компетентності. У найзагальнішому вигляді компетентність – це здібність і готовність виконувати завдання, складник професійної культури, у багатьох аспектах співвідноситься з професійними цінностями [2].

Європейська дослідниця освітніх процесів Т. Асман (Словенія) у праці «Уміння формувати компетенції» визначає такі компоненти формування професійної підготовки керівників освітніх установ [6]:

1. Мотиваційна сфера, яка містить внутрішні і зовнішні чинники сприяння навчанню, оперативними цілями якої є визначення себе як учня (спрямування на цілі, цінності, мотивації); визначення власних можливостей до управлінської діяльності та ставлення до освіти, знань й інформації; чітке визначення власних основних інтересів



(надій і прагнень); створення і підтримка мотивації для навчання (самоповага, позитивне ставлення до навчання, ризик, навчання на помилках); керівництво емоціями (виявлення і стримування негативних емоцій, методи релаксації); розвиток соціальних навичок (робота в команді, лідерські навички, відповідальність за загальну мету, повагу до правил, особисті потреби з урахуванням потреб інших людей); розвиток навичок спілкування; розуміння впливу навколишнього середовища на навчання (сім'я, суспільство).

2. Когнітивна сфера включає в себе пізнавальні та навчальні стратегії. До них належать комплекс навичок, мислення, способи опрацювання інформації, оволодіння успішними стратегіями навчання. Оперативними цілями цієї сфери є: проектування власного середовища навчання і діяльності, розвиток здатності комплексного мислення (пошук інформації та її розуміння, аналіз і синтез, критичне і творче мислення, використання знань у нових ситуаціях), розробка стратегій навчання (дизайн навчання, критерії продуктивності, ємності, зосередження уваги на завданнях вибору правильних стратегій і когнітивної інформації, структурування, обробка інформації).

3. Метакогнітивна сфера включає в себе розробку метакогнітивних стратегій і здатність до метанавчання, моніторингу й управління, самоконтролю процесу навчання на основі аналізу. Оперативними цілями визначено планування власного навчання (мета, зміст, види діяльності, інструменти); проведення моніторингу та оцінки навчання; розуміння процесу навчання (структура, стратегія, порівняння досвіду, пошук причин успіху або невдачі); оцінку здатності, способів і можливостей навчання чи професійної підготовки.

Аналіз наукової літератури та статистичної інформації дає підстави зробити висновок, що студійні програми вищих навчальних закладів центральноєвропейських країн, зокрема Чехії, Словенії, Швейцарії, засвідчують комплексний підхід до формування професійних компетенцій менеджерів освіти.

Так, Центр додаткової освіти педагогічного факультету Університету в Оломоуці (Чехія) здійснює підготовку на спеціалізованих акредитованих курсах для педагогічних кадрів управління за спеціальністю «Управління в школі». Цільова група – керівники педагогічного персоналу. Форма організації – комбінована з орієнтацією на е-навчання. Освітня мета – забезпечення знаннями, формування вмінь та навичок слухачів у галузі освітнього менеджменту, кар'єрного зростання педагогічних працівників. Програма підготовки складається з п'яти основних модулів: «Теорія і практика управління освітою», «Нормативно-правове забезпечення», «Економіка та управління фінансами», «Управління навчальним процесом», «Лідерство» [11].

Центр післядипломної освіти педагогічного факультету Університету в Остраві (Чехія) [8] здійснює перепідготовку керівників освітніх установ на курсах із забезпеченням додаткової кваліфікації – «Освітній менеджмент». Зміст підготовки включає п'ять модулів: «Теорія і практика шкільного менеджменту», «Право», «Керівництво», «Економіка і фінансовий менеджмент», «Управління педагогічним процесом». Увага акцентується на вивченні дисциплін менеджерського типу «Концепція сучасного менеджменту» (12 год.), «Функції управління» (12 год.), «Персональний менеджмент та розвиток людських ресурсів» (12 год.) та практичній підготовці. Підсумкова атестація проводиться у формі комплексного іспиту, в який включені питання з усіх модулів, та захисту дипломної роботи. Формами організації навчального процесу є індивідуальні консультації та он-лайн і оффлайн спілкування зі слухачами через систему дистанційного навчання Moodle [8].



Карлов Університет (м. Прага) здійснює підготовку фахівців з освітнього менеджменту на рівні бакалаврату в рамках навчальної програми «Спеціалізація в педагогіці», за напрямом «Освітній менеджмент» [10].

Навчальний план за цим напрямом містить дисципліни:

– нормативні: «Вступ до освітнього менеджменту», «Теорія і практика освітнього менеджменту», «Вступ до управління педагогічним процесом», «Економіка освіти», «Фінансовий менеджмент», «Основи права», «Трудове й освітнє право», «Практика з управління», «Практикум із формування управлінських навичок», «Управління педагогічним процесом», «Управління людськими ресурсами», «Самоврядування», «Бізнес і корпоративне управління», «Комунікації в освітньому процесі», «Презентаційна та комунікаційна діяльність», «Управління навчальним процесом», «Управління економічними процесами в школі», «Актуальні правові проблеми школи», «Методологія наукових досліджень», окремі модулі «Підготовка бакалаврської роботи», «Підготовка до державної атестації» та інші;

– вибіркові: «Актуальні проблеми освітнього менеджменту» (15 кредитів), курс, який розподіляється на декілька частин, як правило – на п'ять (по три кредити на окрему дисципліну). Наприклад, одна із частин (3 кредити) – на вивчення тематичних напрямів «Закон про освіту» в дії», «Рекомендації з первинної профілактики соціально-патологічних явищ, дітей, школярів та студентів у школах і освітніх установах», «Правила роботи для співробітників шкіл», «Практичні аспекти «Закону про зайнятість» у галузі освіти» тощо. З метою обміну досвідом обов'язковим є проведення круглого столу. Компонентами державної атестації є складання комплексного іспиту та захист дипломної роботи.

Метою проекту «Розвиток компетентності управлінських кадрів у школах і навчальних закладах Кралове Градця – модель професійної освіти» [9], що реалізовується в університеті Градец Кралов, є забезпечення професійної менеджерської підготовки керівників шкіл і навчальних закладів та потенційних кандидатів на керівні посади в цих установах. Навчання здійснюється на основі восьми навчальних модулів, які включають у себе теоретичну підготовку, практичні заняття та стажування в національних і міждержавних освітніх установах, а також за кордоном. Результатом проекту є формування ключових компетенцій, необхідних в управлінській діяльності керівника освітньої установи чи підрозділу: *організаторських* (проекування організаційної структури освітньої установи, делегування повноважень, уміння передбачати необхідність організаційних змін, організаційне управління документацією школи, здійснення стратегічного планування); *маркетингових* (уміння визначати концепцію і зміст шкільного маркетингу, здійснювати аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища освітньої установи, інформаційної системи шкільної освіти, забезпечувати зв'язки з громадськістю, здійснювати оцінку діяльності школи); *менеджерських* (визначення стратегії і тактики управління; здійснення управління розвитком, знання особливостей управління освітньою установою); *управлінських* (вироблення культури ухвалення рішень, застосування методів ухвалення рішень, визначення ознак та принципів ефективного управління, основних типів і форм контролю, управління надзвичайними ситуаціями); *етичних* (знання етичних норм, правил особистісної етичної поведінки та ділової етики, професійних етичних кодексів, інституціоналізації управлінської етики, кодексу менеджера з питань етики, соціальної відповідальності менеджера); *культурних* (знання елементів корпоративної культури її розвитку).



Варто звернути увагу на підготовку фахівців на рівні магістерської програми, що здійснюється в галузі інституційного розвитку й освітнього менеджменту у Відкритому університеті в Швейцарії [12].

Мета студійної програми: підготовка фахівців у сфері організації діяльності освітніх установ.

Студійна програма забезпечує майбутніх менеджерів освіти знаннями з розробки інноваційних методів управління та впровадження їх у практичну діяльність, вміннями проведення наукових досліджень та можливості реалізації результатів дослідження в освітній і управлінській діяльності.

Зміст підготовки забезпечують навчальні модулі: інституціалізація управлінської діяльності в освітній галузі; організація системи післядипломної освіти; інформація й управління знаннями; міжнародна система маркетингу; управління і контролінг фінансових ресурсів; управління людськими ресурсами; стратегічний менеджмент; управління проектами; стратегія управління змінами. Випускники, які завершили курс підготовки, повинні продемонструвати можливості застосування своїх знань у межах мультидисциплінарного контексту, що пов'язано з менеджментом освіти; виявляти здатність до аналізу управлінської інформації з урахуванням соціально-етичних аспектів; проектувати освітній процес; прагнути до постійного самовдосконалення, самоосвіти та навчання впродовж життя [7].

Студійні програми в центральноевропейських країнах забезпечують підготовку фахівців з освітнього менеджменту згідно з Європейським стандартом, які повинні знати сучасні концептуальні теорії у сфері освітнього менеджменту; наукові підходи, наукові школи, методологію, теорію і напрями розвитку освітнього менеджменту. Кваліфікаційними характеристиками випускників студійних програм є сформовані спеціалізовані вміння, які включають у себе критичний аналіз, інтерпретацію й оцінку складної інформації, концепцій і теорій, а також інтеграцію знань із різних галузей для проведення наукових досліджень, зокрема й стратегічного характеру, здійснення інновацій і створення нових знань і процесів; вміння вибирати і використовувати необхідні методики і підходи, критично оцінювати дії, методи, результати та їхні короткострокові і довгострокові наслідки [7], особистісними характеристиками фахівця з менеджменту освіти є відповідальність за розробку процесів педагогічної діяльності; високий ступінь самостійності; ініціювання та керівництво виконанням складних завдань і процесів, відповідальність за розвиток знань у сфері професійної діяльності й керівництво і оцінка діяльності інших; прагнення до організації і планування підготовки фахівців з освітнього менеджменту; участь у плануванні та розподілі ресурсів.

### **ВИСНОВКИ**

Вивчення досвіду з формування професійної компетентності менеджерів освіти в центральноевропейських країнах засвідчує актуальність проблеми щодо розвитку освітнього процесу на початку XXI століття. У вищих навчальних закладах центральноевропейських країн зосереджується увага на розвитку компетентностей як педагогічного, так і управлінського характеру. Поглиблення та осучаснення змісту навчання у вищих навчальних закладах України дасть змогу формувати мислення і дії менеджера освіти як всебічно освіченого фахівця, що зуміє впоратися із поставленими завданнями, використовуючи інноваційні підходи. Врахування світового досвіду для вітчизняної системи освіти буде важливим у контексті інтегрування в систему європейської вищої освіти, оскільки забезпечить розуміння професійної підготовки фахівців з освітнього менеджменту.





Перспективи подальших досліджень вбачаємо в аналізі застосування педагогічних та інформаційних технологій для забезпечення ефективності професійної підготовки менеджерів освіти на національному та міжнародному рівнях.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Демократичне врядування в школах / [Е. Бекман, Б. Траффорд]; заг. ред. укр. версії: Н. Г. Протасова. – К. : НАДУ, 2009. – 100 с.
2. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Інкос, 2007. – 268 с.
3. Сазоненко Г. С. Освіта майбутнього / Г. С. Сазоненко. – Харків : Основа, 2008. – 368 с.
4. Халаш Г. Управління школами і освітніми системами в епоху різноманіття: Документ підготовлений для 21-ї сесії Постійної конференції Міністрів освіти європейських країн з питань міжкультурної освіти / Г. Халаш. – Будапешт, 2003.
5. Хоменко В. В. Підготовка майбутніх менеджерів освіти у вищих навчальних закладах Франції: дис. к. пед. н. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки / В. В. Хоменко. ДНУ, 2011. – 227 с.
6. Azman T. Kompetenca učenje učenja [Elektronický zdroj]. – Režim pristupu : arhiv.acs.si/ucna\_gradiva/UZU\_MI-Kompetenca\_ucenje -Azman-april.pdf.
7. National Framework for Qualifications and Other Learning Reports of the Ministry of Education 2009: 24 [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.oph.fi/download/121526\\_NQF-muistio\\_EN\\_02\\_10.pdf](http://www.oph.fi/download/121526_NQF-muistio_EN_02_10.pdf).
8. Ostravská univerzita – pedagogická fakulta centrum dalšího vzdělávání. Přijímání do vzdělávacích programů a kurzů ve studijním roce 2017 -2018 [Elektronický zdroj]. – Režim pristupu : <http://www.osu.cz/index>.
9. Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje. Modul A: Školský management v praxi [Elektronický zdroj]. – Režim pristupu : <http://www.cvkhk.cz/staticpages>.
10. Studijní plány – Karolinka [Elektronický zdroj]. – Režim pristupu : <http://www.pedf.cuni.cz/PEDF-216.html>.
11. Studium pro ředitele škol a školských zařízení UO [Elektronický zdroj]. – Režim pristupu : <http://dokumenty.osu.cz/pdf/czv/programy-kurzy-pdf-czv.pdf>.
12. The Open University Of Switzerland [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.masterstudies.com/universities/Switzerland/AB>.