

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ШКІЛ У МАГІСТРАТУРІ НУБІП УКРАЇНИ

Базелюк В. Г., Кубіцький С. О.

### ВСТУП

Розвиток української освіти у XXI столітті супроводжується поширенням нової філософії освіти, впровадженням аксіологічної та компетентнісної парадигм, що сприяють вирішенню різноманітних освітніх та управлінських проблем. Потужна хвиля інноваційних перетворень охопила всю систему вищої освіти. Виклики часу породжують нові дослідження процесів безперервного професійного розвитку викладачів та керівників закладів освіти, особливо це стосується майбутніх керівників, яким належить змінити наявний стан в управлінні освітою на більш прогресивний. Водночас спостерігається недостатня розробленість концептуальних питань підготовки майбутніх керівників до роботи в нових, швидко змінюваних умовах, що спричинені модернізацією системи освіти України. Сформований протягом багатьох десятиліть авторитарний стиль управління освітніми системами привів до того, що керівники закладів освіти не готові своєчасно враховувати соціальні зміни, які відбуваються в соціумі, політичному та економічному житті і, відповідно, вибудовувати власну управлінську концепцію на нових засадах.

В умовах сьогодення найбільш значущими, нашу думку, є питання професійного розвитку майбутніх керівників у закладах вищої освіти, тому теоретичне обґрунтування, розроблення та технологічне вирішення цієї проблеми є важливим науковим і практичним завданням. Вирішення цієї проблеми є першочерговим ще й тому, що саме майбутні керівники є резервом та «золотим» фондом управлінців нової генерації. Водночас відсутність науково обґрунтованих концептуальних підходів до процесу професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти на компетентнісних засадах негативно позначається на рівні їхньої готовності до виконання управлінських функцій. Крім того, у закладах вищої освіти не набула поширення індивідуалізована робота, спрямована на професійний розвиток

майбутніх претендентів на керівні посади, не фіксується професійний прогрес чи регрес майбутніх керівників, достатньо не враховуються їхні індивідуальні особистісні якості тощо.

Таким чином, проблема професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти є актуальною, важливою та необхідною.

### **1. Теоретико-методичні засади дослідження проблеми професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти**

Проблема професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти насамперед потребує визначення понятійно-термінологічного апарату дослідження. Розпочинаючи дослідження, вважаємо доцільним надати визначення таких основних понять, як «професія», «професійний розвиток», «керівник закладу освіти».

У філософському словнику поняття «професія» визначено як «соціальний феномен, що існує у вигляді специфічних, як правило, інституціалізованих форм – свідомості, діяльності, відносин, а також норм, цінностей та організацій, що пов'язані із систематичним виконанням індивідами суспільно корисних дій»<sup>1</sup>.

Професія (лат. “professio” – «офіційно вказане заняття», «спеціальність», від “profiteer” – «оголошую своєю справою») – це рід трудової діяльності (занять) людини, що володіє комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих у результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи.

У науковій праці С. Дружилова зазначено, що у процесі професіоналізації істотно змінюються вимоги особи до роботи, різні аспекти набувають особливого сенсу і формують привабливість професії для суб'єкта діяльності. Професіоналізація суб'єкта праці як процес розвитку, становлення професіонала спрямована на досягнення низки цілей, а саме високого рівня професіоналізму, кваліфікації, компетентності і зрілості. Професійний розвиток – це складний процес, що має циклічний характер. Людина не лише удосконалює свої знання, вміння й навички, розвиває професійні здібності, але й може відчувати негативні дії цього процесу<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Філософський енциклопедичний словник / Національна академія наук України ; Інститут філософії ім. Г. Сковороди. Київ : Абрис, 2002. С. 531.

<sup>2</sup> Дружилов С. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. Новокузнецк, 2002. 242 с.

У словнику іноземних мов<sup>3</sup> компетентність трактується як володіння компетенцією; володіння знаннями, які дають змогу судити про щось. Компетенція (від лат. “competentia” – «приналежність за правом») – це коло повноважень якого-небудь органу чи посадової особи; коло питань, у яких ця особа володіє пізнаннями, досвідом.

Великий тлумачний словник сучасної української мови<sup>4</sup> разом із вищезазначеними значеннями компетентності називає поінформованість, обізнаність, авторитетність. Словник професійної освіти<sup>5</sup> подає компетентність як сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності, таких як уміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію. Г. Єльнікова<sup>6</sup> компетентність визначає як здатність людини успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. А. Хуторський та В. Краєвський<sup>7</sup> розглядають компетентність як володіння знаннями й здібностями, які дають змогу ґрунтовно судити про цю галузь та ефективно діяти в ній, тобто компетентність є результатом набуття компетенції. В. Білик<sup>8</sup> говорить, що компетенції є складовими компонентами професійної компетентності, що дають змогу реалізувати її в процесі професійної діяльності, а сутність терміна «професійна компетенція» відповідає сутності терміна «професійна компетентність».

---

<sup>3</sup> Словарь иностранных слов / ред.-упорядч. В. Пчелкина. 14-е изд., испр. Москва, 1987. 624 с.

<sup>4</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

<sup>5</sup> Професійна освіта : словник : навчальний посібник / уклад. С. Гончаренко та ін. ; ред. Н. Ничкало. Київ : Вища школа, 2000. 149 с.

<sup>6</sup> Єльнікова Г. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. URL: <http://tme.umo.edu.ua>.

<sup>7</sup> Краевский В., Хуторской А. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах. *Педагогика*. 2003. № 2. С. 3–10.

<sup>8</sup> Білик В. Сутність і структура професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. Київ ; Вінниця : 2010. С. 219–225.

В Енциклопедії освіти<sup>9</sup> професійна компетентність визначається як інтегрована характеристика ділових та особистісних якостей фахівця, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, достатніх для досягнення мети з певного виду професійної діяльності, а також моральну позицію фахівця.

З точки зору науковців, професійна компетентність являє собою інтегральну характеристику особистості керівника закладу освіти, яка відображає наявність здібностей вирішувати професійні проблеми та управлінські завдання, що виникають у реальній діяльності, з використанням знань у різних сферах і професійній галузі, а також професійного й життєвого досвіду. Основою професійної компетентності є професійні знання. Вони формуються під час оволодіння професією, здобуття спеціальності у навчальному закладі та під час розвитку професійної кар'єри<sup>10</sup>.

Проаналізуємо поняття «розвиток» і «професійний розвиток», які наведено у словниках і наукових працях.

У словнику С. Ожегова міститься таке визначення: «розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старої якості до нової, від простого до складного, від нижчого до вищого»<sup>11</sup>.

Російський учений М. Поташник<sup>12</sup> зазначає, що розвиток – це зміна, але не кількісна, а якісна (на відміну від росту, удосконалення тощо), причому не будь-яка, а лише позитивна, тобто змінена система з новими властивостями ефективніше, ніж попередня, виконує свої функції або набуває нових функцій (на відміну від регресивних змін, що призводять до розладу системи).

---

<sup>9</sup> Енциклопедія освіти / Академія педагогічних наук України ; гол. ред. В. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

<sup>10</sup> Давидова Н. Компетентність керівника навчального закладу : навчальний посібник. Київ : Університет ім. Бориса Грінченка ; Інститут суспільства, 2012. 54 с.

<sup>11</sup> Ожегов С. Словарь русского языка: около 53 000 слов / под ред. Л. Скворцова. 24-е изд., испр. Москва : Издательский дом «ОНИКС 21 век» ; Мир и Образование, 2004. 1200 с.

<sup>12</sup> Управление развитием школы / под ред. М. Поташника, В. Лазарева. Москва : Новая школа, 1995. 464 с.

У психологічному словнику<sup>13</sup> зазначено, що професійний розвиток – це «зміни психіки в процесі освоєння і виконання професійно-освітньої, трудової та професійної діяльності».

У широкому сенсі професійний розвиток керівників закладів освіти можна розглядати як науку про особистісну самореалізацію фахівця протягом життя, яка дає можливість правильно побудувати особисте життя і професійну діяльність<sup>14</sup>.

Таким чином, професійний розвиток керівника закладу освіти ми будемо розуміти як якісні зміни в структурі компетентності керівника, які відбуваються завдяки переходу від старої якості до нової, від простого до складного, від нижчого рівня до вищого.

Сьогодні в українських закладах освіти, як і загальноосвітніх системах розвинених країн світу, питання результатів успішності навчання молодого покоління та його залежності від підготовки педагогів і особливо керівників закладів освіти стає одним з найважливіших. У своїй доповіді «Лідери системи освіти» старший партнер консалтингового агентства “McKinsey”, екс-радник з питань освіти прем'єр-міністра Великої Британії Майкл Барбер зазначає, що міжнародне обстеження шкільних лідерів восьми провідних країн світу показало, що після першої фази розвитку автономії шкільної організації керівники, відчувши незалежність і самостійність, починають активно поєднувати функції менеджера й лідера педагогічного колективу. Для такої комплексної діяльності директору школи необхідно формувати й розвивати цілий комплекс управлінських компетентностей.

Нині у вітчизняній і зарубіжній психолого-педагогічній науці важко виявити єдність у трактуванні термінів компетентнісного підходу. Аналіз наявного наукового знання дає змогу розвести ці поняття за підставами «потенційне – реальне» таким чином. Компетенція – це характеристика потенційного стану особистості, а компетентність – це характеристика особистості, що проявляється в реальній діяльності<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Психология : словарь / под общ. ред. А. Петровского, М. Ярошевского. Москва : Политиздат, 1990. 494 с.

<sup>14</sup> Базелюк В. Професійний розвиток керівників закладів освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології* : збірник матеріалів III Всеукраїнської інтернет-конференції (18 квітня 2018 р.). Київ, 2018. 146 с.

<sup>15</sup> Щербакова В. К вопросу о профессиональной компетентности. *Сибирский педагогический журнал*. 2008. № 2. С. 139–146.

Виходячи з цього положення, можемо побачити, що компетентність – це складна інтегральна характеристика, що складається з комплексу компетенцій, зміст якого визначається цілями, завданнями й характером діяльності.

Компетенція – це задана соціальна і професійна вимога до якості підготовки фахівця, необхідна для здійснення ефективної професійної діяльності.

У вітчизняній педагогічній науці часто компетентність фахівця розглядається з позицій сформованості професійних компетенцій. Однак слід знати інші підходи до оцінювання професіоналізму фахівця. Наприклад, американська модель компетентного працівника акцентує увагу на тій частині спектру індивідуально-психологічних якостей, в яку входять самостійність, дисциплінованість і комунікативність. Ключовим моментом є також потреба в саморозвитку. При цьому найважливішим компонентом кваліфікації працівника стає здатність швидко й безконфліктно пристосовуватися до конкретних умов праці<sup>16</sup>.

## **2. Формування та оцінювання професійної компетентності майбутніх керівників закладі освіти**

Формування і розвиток компетентностей розуміють як формування знань, умінь і навичок у процесі формального або неформального навчання, розвиток нахилів та формування цінностей у процесі професійної підготовки та набуття досвіду в процесі професійної діяльності, стажування, інформальної освіти. Таким чином, формування комплексу компетентностей можна представити як розвиток здібностей, особистісних якостей і психічних ресурсів особистості та набуття когнітивної складової частини й досвіду діяльності в процесі освіти. При цьому знання, вміння та навички стають не цілями, а засобами вирішення тих чи інших професійних завдань.

Компетентний керівник, на нашу думку, по-перше, має володіти певними індивідуально-психологічними якостями (самостійність, дисциплінованість, комунікативність, потреба в саморозвитку, креативність), по-друге, має демонструвати сформованість ключової, базової та спеціальної компетентностей.

---

<sup>16</sup> McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28 № 1. P. 1–14.

Для структурування компетентностей і компетенцій пропонується модель професійної компетентності керівника закладу освіти, розроблена професорсько-викладацьким складом кафедри управління та освітніх технологій гуманітарно-педагогічного факультету Національного університету біоресурсів і природокористування України на основі вивчення наукових джерел (табл. 1). Модель професійної компетентності керівника закладу освіти включає ключову, базову та спеціальну компетентності.

Таблиця 1

**Модель професійної компетентності керівника закладу освіти**

| Вид компетентності | Складові частини компетентності  |
|--------------------|--|
| Ключова            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Комунікативна;</li> <li>– інформаційна;</li> <li>– соціально-правова;</li> <li>– культурно-ціннісна;</li> <li>– здатність управляти собою; чіткі власні цілі; самовдосконалення.</li> </ul> |
| Базова             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальнопедагогічна;</li> <li>– актуально-педагогічна;</li> <li>– психологічна.</li> </ul>  |
| Спеціальна         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Менеджмент освіти;</li> <li>– економіка освіти;</li> <li>– освітня та ювенальна юриспруденція.</li> </ul>   |

З огляду на те, що компетентність – це встановлена стандартом професійна, соціальна та особистісна вимога до керівника закладу освіти, необхідна для його ефективної професійної діяльності, першому етапу надається дуже велике значення. На другому етапі здійснюється аналіз сформованості інших необхідних компетентностей майбутніх керівників. Недостатньо сформовані компетентності магістрантів формуються і розвиваються шляхом формальної (додаткової професійної) та неформальної освіти з урахуванням їх базової освіти та рівня готовності до здійснення управлінської діяльності.

Натомість багато науковців у своєму розумінні цього поняття не обмежуються знаннями, уміннями, навичками, досвідом та повноваженнями працівника, а включають до цього переліку

ціннісні орієнтації, ставлення, погляди тощо. Так, І. Зимня<sup>17</sup> пише, що професійні компетентності характеризуються п'ятикомпонентною структурою і складаються зі знань, досвіду застосування, ціннісних ставлень, регуляції, готовності. Таку позицію поділяють Т. Гуріна, Л. Карпова, О. Овчарук, О. Киран, О. Пометун<sup>18 19 20 21</sup>.

Українські вчені О. Овчарук, О. Локшина, О. Савченко розглядають це поняття як спеціальним чином структуровані набори знань, умінь, навичок і ставлень, які набуваються людиною у процесі навчально-пізнавальної діяльності і дають змогу ідентифікувати та оцінювати проблеми, характерні для різних видів діяльності<sup>22</sup>.

Спираючись на думки цих та інших учених, ми розробили структуру професійної компетентності майбутнього керівника закладу освіти, що включає знання, вміння, цінності, погляди та якості, яку представлено у табл. 2.

---

<sup>17</sup> Зимня І. Інтегративний підхід к оцелке едлоной соціально-професіональной компетентности выпускников вузов. *Высшее образование сегодня*. 2008. № 5. С. 15–16.

<sup>18</sup> Карпова Л. Формування професійної компетентності вчителя загально-освітньої школи : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Харків, 2004. 280 с.

<sup>19</sup> Гуріна Т. Формування інформаційної компетентності в процесі фахової підготовки вчителя іноземної мови. *Науковий часопис НПУ ім. М. Драгоманова*. Серія «Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання». 2009. № 10. С. 3–9.

<sup>20</sup> Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. *Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики*. Київ : К.І.С., 2003. С. 47–52.

<sup>21</sup> Пометун О. Формування громадянської компетентності: погляд з позиції сучасної педагогічної науки. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2005. № 32. С. 18.

<sup>22</sup> Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека освітньої політики / заг. ред. О. Овчарук. Київ : Освіта, 2004. 164 с.



### Структура професійної компетентності керівника закладу освіти

|                    |  |
|--------------------|--|
| Знання             | Знання про управлінські функції; знання про управлінські рішення; знання про стратегії організації; знання про управління людьми; знання про управління фінансами; знання про управління змінами; знання про управління якістю освіти; знання про управління проєктами.  |
| Уміння             | Уміння виконувати управлінські функції; розробляти процедури, методи, стратегії; оцінювати умови, вплив, наслідки рішень; аналізувати взаємозв'язки між стратегіями організації; реалізовувати стратегії, проєкти організації; управляти персоналом, проєктами; долати опір змін; проєктувати організаційну структуру, комунікації; розподіляти повноваження; ефективно організувати групову роботу; аналізувати; впроваджувати інновації; вирішувати управлінські завдання; приймати збалансовані рішення; будувати і застосовувати сучасну систему управління якістю освіти. |
| Цінності           | Гуманістичні, демократичні цінності (повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти, полікультурність); професійна чесність, принциповість, справедливість, відповідальність, оптимізм; людиноцентризм; почуття відповідальності за пропоновані рішення і дії; повага і усвідомлення значущості інших людей; ціннісне ставлення до професії.   |
| Погляди, ставлення | Людина поводиться відповідно до декларованих цінностей; є послідовною; проголошує свої погляди для обговорення; прагне розуміти погляди інших; активна у житті; твердо стоїть на своєму; прагне встановлювати зворотній зв'язок; готова відповідати за свої цінності.  |
| Якості             | Уміння передбачати; авторитетність; підприємливість; діловитість; ініціативність; самостійність; здатність до інтенсивної праці; спроможність генерувати корисні ідеї; здатність ризикувати в розумних межах; емоційність та стресостійкість; лідерство.   |

Будь-яку компетентність можна розкласти на ці п'ять компонентів. Зміст компетентностей має бути зрозумілим усім викладачам і студентам, він має віддзеркалювати всі сфери діяльності майбутніх керівників закладів освіти й чітко відрізнятися від інших видів діяльності.

В результаті дослідження обґрунтовано поетапне формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів освіти в магістратурі Національного університету біоресурсів і природо-

користування України. На першому етапі здійснюється аналіз особистісних психофункціональних якостей, тобто тестуються ключова компетентність (комунікативна, культурно-ціннісна, мотиваційна, самовдосконалення, соціально-правова компетентності, а також здатність управляти собою, чіткі особисті цілі) та елементи спеціальної компетентності (вміння вирішувати проблеми, здатність впливати на оточуючих, креативність і здатність до інновацій).

На проблему оцінювання сформованості професійної компетентності фахівців існує в науці як мінімум два погляди. Одні вчені вважають, що «говорити про її «вимірювання» на етапах підготовки фахівця не можна», оскільки «професійна компетентність – це складна система внутрішніх психічних станів і властивостей особистості фахівця. Ця система не піддається прямому спостереженню, а виявляється опосередковано в процесі професійної діяльності»<sup>23</sup>. Інші вчені, навпаки, шукають і пропонують шляхи й способи оцінювання сформованості професійної компетентності в процесі навчання у закладі вищої освіти. Ми дотримуємося другої точки зору.

Такі вчені, як О. Давидова, В. Звонніков, М. Челишкова, для оцінювання сформованості компетентності рекомендують тести, оскільки «тести дають змогу встановити величину помилки вимірювання і оцінити тим самим надійність отриманих оцінок»<sup>24</sup>.

Одним з ефективних інструментів оцінювання можуть бути тести досягнення. Вони дають змогу діагностувати ступінь володіння студентом конкретними знаннями, вміннями й навичками. На відміну від тестів інтелекту, вони вимірюють вплив спеціальних програм навчання, професійної підготовки на ефективність навчання й оволодіння професією. Виділяють тести навчальних і професійних досягнень. Тести навчальних досягнень призначені для оцінювання засвоєння знань з конкретних дисциплін, циклів дисциплін. Тести професійних досягнень дають можливість оцінити рівень розвитку конкретних знань і навичок, необхідних для окремих професій. Основою тестів професійних

---

<sup>23</sup> Никитина Л. Технология формирования профессиональной компетентности. *Высшее образование в России*. 2006. № 9. С. 125–127.

<sup>24</sup> Чельшкова М., Звонников В., Давыдова О. *Оценивание компетенций в образовании : учебное пособие*. Москва : ГУУ, 2011. 229 с.

досягнень є ситуаційні тести, що моделюють частину тієї діяльності, яку належить виконувати студентам<sup>25</sup>.

Також у науці виділяються компетентнісні тести. Вони повинні містити компетентнісно-орієнтовані завдання з вільно сконструйованою відповіддю, бажано міждисциплінарного характеру (оскільки професійні компетентності мають надпредметний характер, що вимагає розроблення міждисциплінарних тестів для оцінювання вмінь застосувати знання в подальшому навчанні, життєвих чи професійних ситуаціях). Формулювання завдань у такому тесті має ґрунтуватись на навчальній інформації, а їх виконання вимагає перенесення і застосування знань у житті або в професійному середовищі. Як доводять вчені, загальна довжина кожного тесту повинна бути не менше 20–25 завдань. До тестів слід докласти шкали (рубрики) для роботи експертів з перевірки завдань з вільно сконструйованою відповіддю. Шкали створюються для кожного завдання. Фахівці рекомендують розробляти такі тести в рамках критеріально-орієнтованого підходу у зв'язку з тим, що за такого підходу інформація, отримана під час тестування, дає змогу встановити рівень засвоєння конкретних розділів навчального курсу, компетентності або виду навчальної діяльності, які викликали проблеми<sup>26</sup>.

Для первинного оцінювання сформованості професійної компетентності студентів спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом» ми використовували розроблені нами тести. Вважати їх повною мірою компетентнісним не можна, але, формулюючи завдання, ми намагалися дотримуватися основної ідеї компетентнісного підходу. Питання тесту були зорієнтовані на перевірку вмінь використовувати набуті знання у професійних управлінських ситуаціях. Тест складався з 20 запитань. Для його розроблення ми спочатку визначили основні компетентності, що входять до складу професійної компетентності керівника закладу освіти, і вже за результатами виконання магістрантами цих тестів оцінювали

---

<sup>25</sup> Мартыненко О. Формирование и оценка профессиональных компетенций менеджеров в учебном процессе. *Высшее образование в России*. 2007. № 9. С. 86–91.

<sup>26</sup> Чельшкова М., Звонников В., Давыдова О. Оценивание компетенций в образовании : учебное пособие. Москва : ГУУ, 2011. 229 с.

сформованість професійної компетентності керівника загалом. Так, професійна компетентність включає вміння ефективно виконувати управлінські функції, оскільки функції розкривають сутність управлінської діяльності; розробляти та приймати ефективні управлінські рішення, тому що управлінське рішення є продуктом праці керівника; здатність розробляти і реалізовувати стратегії у зв'язку з тим, що «стратегія визначає напрями формування і розвитку потенціалу організації»<sup>27</sup>.

У дослідженні брали участь магістри групи УН320001с денної форми навчання (11 осіб) та заочної форми навчання УН320001з (16 осіб). Ми також оцінювали здатність майбутніх керівників ефективно організувати групову роботу, оскільки організована груповою робота дає змогу отримати якісний результат і сприяє досягненню таких результатів, які не під силу окремому виконавцю. Оцінювання цінностей, поглядів та ставлень здійснювалося на підставі аналізу виконаних магістрантами есе та портфолію, а оцінювання особистісних якостей – на підставі тесту «16-факторний опитувальник Кеттела». Цей тест універсальний, практичний, дає багатогранну інформацію про індивідуальність. Методика може застосовуватися як у групі, так і індивідуально, як у блоці з іншими методиками, так і самостійно.

Опитувальник Кеттела є одним із найбільш поширених анкетних методів оцінювання якостей та індивідуально-психологічних особливостей особистості. Результати застосування цієї методики дають змогу визначити своєрідність основних підструктур темпераменту й характеру особистості. Крім того, кожний фактор, що входить до методики, не лише містить якісну та кількісну оцінку внутрішньої природи людини, але й включає її характеристику з позицій міжособистісних відносин.

Далі ми визначили рівні сформованості професійної компетентності (табл. 3).

---

<sup>27</sup> Чельшкова М., Звонников В., Давыдова О. Оценивание компетенций в образовании : учебное пособие. Москва : ГУУ, 2011. 229 с.

**Рівні сформованості професійної компетентності/майбутніх керівників закладів освіти**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Знання та вміння   | <p>Низький рівень: 0–53% (0–40 балів; 0–8 правильних відповідей). Студент володіє загальними уявленнями про знання, вміння, навички виконання управлінської діяльності. Він має управлінські знання, але вони поверхневі і неповні. Під час застосування управлінських знань у конкретних, практичних ситуаціях він зазнає великих труднощів. Управлінські вміння й навички загалом не сформовані, студент уміє виконувати лише окремі операції та дії. Ці дії стосовно здійснення управлінської діяльності часто неправильні. Середній рівень: 60–85% (45–60 балів, 9–12 правильних відповідей). Студент має певні управлінські знання, вміння, навички. Він знає достатньо багато, але не всі знання є міцними. Під час застосування знань у конкретних, практичних ситуаціях він відчуває деякі труднощі. У нього також сформовані окремі управлінські вміння та навички. Він здатний правильно виконувати управлінські функції, розробляти та приймати ефективні управлінські рішення. Водночас розробляти та реалізовувати стратегії він може тільки за допомогою викладача. Високий рівень: 86,6–100% (65–75 балів, 13–15 правильних відповідей). Студент володіє необхідними управлінськими знаннями, вміннями, навичками виконання функцій управління, реалізації управлінських рішень, реалізації стратегії організації для здійснення якісної, ефективної діяльності. Ці знання міцні, повні та системні. Під час застосування знань у конкретних, практичних ситуаціях він не відчуває особливих труднощів. Управлінські вміння й навички студент застосовує свідомо і самостійно. Його управлінські дії загалом правильні.</p> |
| Цінності           | <p>Гуманістичні, демократичні цінності (повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти, полікультурність); професійна чесність, принциповість, справедливість, відповідальність, оптимізм; людиноцентризм; почуття відповідальності за пропоновані рішення й дії; повага та усвідомлення значущості інших людей; ціннісне ставлення до професії.</p>   |
| Погляди, ставлення | <p>Студент поводиться відповідно до декларованих цінностей, готовий відповідати за свої цінності. Студент є послідовним у своїх поглядах, пропонує свої погляди для обговорення, прагне розуміти погляди інших учасників освітнього процесу. Студент є активним у житті, має тверді переконання та прагне встановлювати зворотній зв'язок.</p>   |
| Якості             | <p>Авторитетність; підприємливість; діловитість; ініціативність; самостійність; здатність до інтенсивної праці; спроможність генерувати корисні ідеї; здатність ризикувати в розумних межах; емоційність і стресостійкість; лідерство.</p>   |

Проаналізувавши отримані результати, ми дійшли таких висновків.

1) У студентів групи УНЗ20001с найбільше розвинені вміння ефективно виконувати управлінські функції; друге місце посіла здатність ефективно організувати групову роботу; на третьому місці знаходиться здатність розробляти і реалізовувати стратегії. Найменше в цій групі розвинені вміння розробляти та приймати ефективні управлінські рішення. Керівники критично налаштовані, мають різноманітні інтелектуальні інтереси, намагаються бути добре поінформованими з різних соціально-політичних проблем. Вони схильні до експериментів, позитивно сприймають нові ідеї та інновації. Майбутні керівники добре контролюють свої емоції і поведінку, намагаються доводити розпочату справу до кінця, піклуються про свій соціальний статус. До інтелектуальних характеристик студентів цієї групи належить невисока оперативність мислення, проте переважає аналітичне мислення, вміння оперувати абстрактними поняттями, розвинута увага.

2) У магістрантів другої групи УНЗ20001з в середньому більше й краще розвинений організаційний аспект професійної компетентності, менше – управлінський аспект, що дає змогу дійти висновку про вміння і навички майбутніх керівників закладів освіти виконувати організаторську діяльність загалом та недостатні навички управлінської діяльності зокрема. Магістранти цієї групи як уже працюючі керівники часто є залежними від педагогів, воліють працювати і приймати рішення разом із членами педагогічного колективу, орієнтуються на соціальну похвалу та зняття із себе відповідальності. Можна стверджувати, що більшість цих керівників відкриті, товариські, активні у встановленні міжособистісних та соціальних контактів. У поведінці проявляються експресивність, імпульсивність, соціальна сміливість, схильність до ризику, готовність до вступу в нові групи, намагатися стати лідером. Характерною є спрямованість назовні, на людей, на педагогічний колектив. Емоційні характеристики особистості магістрантів цієї групи свідчать про емоційну стабільність, контроль емоцій та поведінки, стресостійкість, водночас у магістрантів присутнє певне незадоволення собою, що забезпечує прагнення до самоактуалізації.

Підготовка майбутніх керівників закладів освіти в магістратурі, на нашу думку, має істотні переваги порівняно з будь-якими іншими формами навчання. Магістерська підготовка – це процес і результат навчання за освітньою програмою, спрямованою на

розвиток професійної компетентності майбутніх керівників закладів освіти. Вона дає змогу вирішувати сучасні та інноваційні завдання, що виникають у процесі професійної діяльності та характеризується адаптивністю, системністю та креативністю.

Метою магістерської підготовки керівників закладів освіти є створення педагогічної системи, що забезпечує цілеспрямований процес підготовки професійних управлінців, рівень підготовки яких істотно випереджає наявну практику управління закладами освіти, а також які здатні створити умови, що забезпечать їх інноваційний розвиток.

Розробляючи освітньо-професійну програму магістерської підготовки керівників закладів освіти, ми виходили з концепції, яка ґрунтується на провідних положеннях парадигми управління ХХІ століття та особливостей об'єктів управління, якими є заклади освіти, відповідно, спиралась на методологію компетентнісного підходу. В ході професійної підготовки у магістрів формується компетентність, що дає можливість кваліфіковано виконувати різні управлінські функції, зокрема лідера, менеджера, координатора, аналітика, стратега, експерта.

Організація освітнього процесу в магістратурі здійснюється на основі процесного підходу. В процесі магістерської підготовки акцент робиться на управлінські дисципліни, дослідницькі проекти, навчальну та виробничу практику. Завдяки цьому магістерські програми значною мірою орієнтовані на потреби замовників та споживачів – майбутніх керівників закладів освіти, що істотно впливає на проектування змісту освітньої програми та її реалізацію. Магістратура має важливі переваги перед іншими формами навчання, зокрема врахування індивідуальних потреб майбутніх керівників. Майбутні керівники закладів освіти мають право не тільки вибирати окремі курси, але й, що дуже важливо, визначати спільно з керівником індивідуальну освітню траєкторію. Індивідуальні освітні траєкторії майбутніх керівників будуються переважно у логіці формальної додаткової освіти за максимального скорочення загальних лекційних занять; переважають активні та інтерактивні методи із ситуаційним контекстом, а також тренінги, практики, самоосвіта з подальшим консультуванням. Інструментом індивідуальної освітньої траєкторії є індивідуальний план магістранта.

Особливістю змісту навчання під час підготовки майбутніх керівників у магістратурі є наявність переліку курсів за вибором. Так, одній категорії магістрантів цікаво володіти управлінням

розвитком закладу освіти, іншим важлива організація проєктної діяльності; когось цікавить людиноцентристський підхід до управління, а когось – управління кар’єрою. Індивідуальний підхід у магістерських програмах також реалізується за допомогою проєктного методу навчання, який може здійснюватися як індивідуально, так і в спеціально організованих проєктних групах.

Прикладом індивідуального підходу є проєкт магістрантки кафедри управління та освітніх технологій Ольги Гребченко «Проєктна діяльність у школі засобами цифрових технологій», який у II турі I Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціальності «Менеджмент освіти» (15 квітня 2021 р.) відзначено дипломом III ступеня. Крім того, кожен магістрант НУБіП України має можливість вибрати таку тему магістерського дослідження, яка буде найбільш корисною для його професійної діяльності або для закладу освіти, де він планує працювати. Це здійснюється таким чином: магістерські дослідження виконуються за замовленням закладів освіти з актуальною для них проблематикою. Водночас організація проєктного навчання під час вивчення конкретних навчальних дисциплін дає змогу розробляти групові проєкти з актуальної для науки й практики проблематики та апробувати їх у подальшому на науково-практичних конференціях та професійно-освітніх форумах.

Традиційно змістом діяльності магістрантів на семінарських заняттях є обговорення проблем управління закладами освіти, результатів виконання курсових робіт, проєктної роботи, навчальної та виробничої практик, обговорення перебігу та проміжних результатів виконання магістерських досліджень.

Ще однією особливістю організації процесу навчання в магістратурі є принципово інший вид взаємодії суб’єктів навчання «викладач – студент». За магістерською програмою працюють викладачі, які мають значний управлінський досвід, серед них є діючі викладачі та керівники закладів освіти. Організуючи взаємодію з дорослими магістрантами, вони виконують ролі консультантів, коучів, тьюторів, наставників, супервізорів.

## **ВИСНОВКИ**

За результатами власного дослідження визначено понятійно-категоріальний апарат, що характеризує сутність професійного розвитку майбутніх керівників закладів освіти та особливості формування й розвитку їхньої професійної компетентності в умовах магістратури. Обґрунтовано модель професійної компетентності



керівників закладів освіти як сукупність ключової, базової та спеціальної компетентностей, що відображають її особистісно-діяльнісну сутність і містять відповідні складові компоненти.

Уточнено та обґрунтовано етапи формування професійної компетентності майбутніх керівників закладів освіти в магістратурі. Перший етап передбачає тестування складових частин ключової компетентності та елементів спеціальної компетентності. Другий етап включає аналіз сформованості складових частин базової компетентності майбутніх керівників. Третій етап містить формування складових частин професійної компетентності в освітньому процесі магістратури НУБіП України.

Практична перевірка моделі професійної компетентності майбутніх керівників закладів освіти дала можливість установити, що розроблена науково-педагогічним складом кафедри управління та освітніх технологій модель та структура професійної компетентності керівника закладу освіти є оптимальними та доцільними для використання у процесі підготовки майбутніх керівників у магістратурі.

Зроблено висновок, що впровадження моделі та структури професійної компетентності керівника закладу освіти потребує від закладів вищої освіти впровадження нових підходів, змісту та технологій організації підготовки майбутніх керівників у магістратурі НУБіП України.

Подальшого вивчення потребують запровадження системи моніторингу професійної компетентності керівників та психолого-педагогічні засади побудови індивідуальної освітньої траєкторії керівників.

## **АНОТАЦІЯ**

Виклики сьогодення та зумовлені ними модернізаційні зміни, що охопили систему освіти України, актуалізували появу нових досліджень процесів безперервного професійного розвитку викладачів та керівників закладів освіти, які мають змінити наявний стан в управлінні закладами на більш сучасний і прогресивний.

Сформований протягом багатьох десятиліть авторитарний стиль управління освітніми системами привів до того, що керівники закладів освіти виявились не готовими реагувати на зміни в соціумі, політичному та економічному житті і, відповідно, вибудовувати власну управлінську концепцію на нових засадах. Сьогодні у процесі управління закладом освіти керівникам потрібно використовувати абсолютно нові технології, спрямовані на

управління змінами, активізацію співпраці викладачів і студентів, створення сприятливого, психологічного клімату та командного духу задля забезпечення ефективної освітньої діяльності закладів освіти. Керівникам необхідно усвідомити, що успішна модернізація освіти, впровадження реформ та інновацій передбачають виконання великого обсягу принципово нових видів діяльності, що потребує високого рівня професійної компетентності та посилення відповідальності за результативність і якість роботи. Вважаємо, що успішність реформ у закладах освіти сьогодні значною мірою залежить від рівня професійного розвитку керівників.

Водночас зауважимо, що професійний розвиток керівників закладів освіти сьогодні не є масовим явищем, тому що не всі керівники усвідомлюють важливість цієї роботи та володіють особистісними якостями, необхідними для цілеспрямованої роботи над собою. Слід зазначити, що не може бути професійного розвитку без прагнення керівника виконувати свої посадові обов'язки ефективно і якісно.

Таким чином, наше дослідження спрямоване на професійний розвиток майбутніх керівників, які навчаються в магістратурі, тих, хто має внутрішню мотивацію на виконання професійних завдань та досягнення високих результатів в управлінні закладом освіти; хто свідомо вибрав майбутню професію керівника закладу освіти й прагне зрозуміти зміст і методичні основи професійного розвитку; хто прагне стати сучасним висококваліфікованим і компетентним керівником.

### Література

1. Філософський енциклопедичний словник / Національна академія наук України ; Інститут філософії ім. Г. Сковороди. Київ : Абрис, 2002. 751 с.

2. Дружилов С. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития. Новокузнецк, 2002. 242 с.

3. Проблемы фундаментальной и прикладной психологии профессиональной деятельности / под ред. В. Бодрова, А. Журавлева. Москва, 2008. 589 с.

4. Словарь иностранных слов / ред.-упорядч. В. Пчелкина. Москва, 1989. 624 с.

5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.

6. Професійна освіта : словник : навчальний посібник / уклад. С. Гончаренко та ін. ; ред. Н. Ничкало. Київ : Вища школа, 2000. 149 с.
7. Єльнікова Г. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. URL: <http://tme.umo.edu.ua>.
8. Краевский В. Предметное и общепредметное в образовательных стандартах. *Педагогика*. 2003. № 2. С. 3–10.
9. Білик В. Сутність і структура професійної компетентності майбутніх інженерів-педагогів. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців*. Київ ; Вінниця : 2010. С. 219–225.
10. Енциклопедія освіти / Академія педагогічних наук України ; гол. ред. В. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
11. Давидова Н. Компетентність керівника навчального закладу : навчальний посібник. Київ : Університет ім. Бориса Грінченка ; Інститут суспільства, 2012. 54 с.
12. Ожегов С. Словарь русского языка : около 53 000 слов / под ред. Л. Скворцова. 24-е изд., испр. Москва : Издательский дом «ОНИКС 21 век» ; Мир и Образование, 2004. 1200 с.
13. Управление развитием школы / под ред. М. Поташника, В. Лазарева. Москва : Новая школа, 1995. 464 с.
14. Психология : словарь / под общ. ред. А. Петровского, М. Ярошевского. Москва : Политиздат, 1990. 494 с.
15. Базелюк В. Професійний розвиток керівників закладів освіти у системі післядипломної педагогічної освіти. *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології* : збірник матеріалів III Всеукраїнської інтернет-конференції (18 квітня 2018 р.). Київ, 2018. С. 37–39.
16. Щербакова В. К вопросу о профессиональной компетентности. *Сибирский педагогический журнал*. 2008. № 2. С. 139–146.
17. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. № 1. P. 1–14.
18. Зимняя И. Интегративный подход к оценке единой социально-профессиональной компетентности выпускников вузов. *Высшее образование сегодня*. 2008. № 5. С. 15–16.
19. Карпова Л. Формування професійної компетентності вчителя загальноосвітньої школи : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04. Харків, 2004. 280 с.

20.Гуріна Т. Формування інформаційної компетентності в процесі фахової підготовки вчителя іноземної мови. *Науковий часопис НПУ ім. М. Драгоманова. Серія «Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання»*. 2009. № 10. С. 3–9.

21.Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. *Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики*. Київ : К.І.С., 2003. С. 47–52.

22.Пометун О. Формування громадянської компетентності: погляд з позиції сучасної педагогічної науки. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2005. № 32. С. 18.

23.Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека освітньої політики / заг. ред. О. Овчарук. Київ : Освіта, 2004. 164 с.

24.Никитина Л. Технология формирования профессиональной компетентности. *Высшее образование в России*. 2006. № 9. С. 125–127.

25.Чельшкова М., Звонников В., Давыдова О. Оценивание компетенций в образовании : учебное пособ. Москва : ГУУ, 2011. 229 с.

26.Мартыненко О. Формирование и оценка профессиональных компетенций менеджеров в учебном процессе. *Высшее образование в России*. 2007. № 9. С. 86–91.

#### **Information about the authors:**

**Baseliuk V. H.,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management  
and Educational Technologies

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
15, Heroiv Oborony str., Kyiv, 03035, Ukraine

**Kubitskiy S. O.,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Management  
and Educational Technologies

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
15, Heroiv Oborony str., Kyiv, 03035, Ukraine