ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет педагогіки, психології і професійної освіти
(повна назва факультету)

Кафедра педагогіки і освітнього менеджменту
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ**

Студентки _2___ курсу __МГМУЗ_ групи
Ступеня вищої освіти магістра
Галузі знань 07 Управління і адміністрування
ООП Менеджмент. Управління освітнім закладом (за типом)_
Спеціальності ___073 Менеджмент_____
Чередник Дар'ї Олександрівни

Використання чужих ідей, результатів і текстів мають посилання на відповідне джерело

_____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Науковий керівник
Давидюк М.О., _
канд. пед. наук, доцент кафедри педагогіки і освітнього менеджменту

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ 7
1.1. Професійна підготовка фахівців з менеджменту освіти у європейському і вітчизняному науковому контексті 7
1.2. Аналіз вітчизняних і зарубіжних концепцій менеджменту освіти 17
1.3. Стратегічні цілі європейської освіти та їх вплив на підготовку фахівців з менеджменту 24

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ 29
2.1. Розвиток менеджменту як сучасної теорії і практики управління освітою 29
2.2. Соціально – психологічний портрет фахівця з менеджменту освіти яктеоретична основа його професійної підготовки 33
2.3. Порівняльний аналіз систем підготовки фахівців з менеджменту освіти європейських країн 41

РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ ТА ФОРМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ 57
3.1. Структурування змісту підготовкимайбутніх фахівців з менеджменту освіти у європейських країнах 57
3.2. Формування й розвиток професійної компетентності фахівця зменеджменту освіти у Європі 63
3.3. Імплементація досвіду європейських країн у систем у підготовки фахівців зменеджменту освіти в Україні 74

ВИСНОВКИ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ДОДАТКИ 94

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності і високих освітніх втрат гостро постає потреба у підготовці керівників закладів освіти нової генерації – конкурентоспроможних професіоналів, агентів змін, мудрих і ділових організаторів освітнього процесу. У цьому аспекті особливої актуальності набувають проблеми вдосконалення професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти. Розвиток ринку освітніх послуг вимагає від керівників освітніх закладів адекватного виконання всіх управлінських функцій, володіння навиками стратегічного управління, здатності до створення інноваційного освітнього середовища, взаємодії зі стейкхолдерами, високого творчого і лідерського потенціалу.

Питання фахової підготовки менеджера для системи освіти відображене у низці міжнародних та європейських стратегічних документів останнього десятиліття: Програма ООН «Трансформація нашого світу: Порядок денний стійкого розвитку 2030» (2015); Міжнародний звіт публічного сектору ООН «Адаптивне та відповідальне публічне управління» (2015); рекомендація Ради Європи «Європа 2020. Стратегія розумного, стійкого та всебічного зростання» (2010); Проект Всесвітньої ради підприємців зі сталого розвитку (WBCSD) «Бачення-2050» (2010) та ін.

Деякі аспекти підготовки управлінських кадрів освітньої галузі знаходять також своє відображення і у вітчизняному законодавчому полі та стратегічних документах, що стосуються питань освітніх реформ: закони України «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про професійний розвиток працівників», «Про освіту», «Національна доктрина розвитку освіти України» (2002); «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки» (2013); «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015).

У «Концепції розвитку педагогічної освіти» (2018) зазначено, що управлінська діяльність у сучасних умовах вимагає від керівних кадрів усіх сфер і рівнів осмислення й опанування специфіки інноваційної управлінської парадигми, кардинальної перебудови системи підготовки молоді до свідомого

вибору професії. На удосконалення такої підготовки позитивно впливатиме використання конструктивних ідей зарубіжного досвіду. З огляду на інтеграцію України в європейське співтовариство доцільним видається вибір для порівняльно-педагогічного аналізу систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах.

Вивчення, аналіз і систематизація джерельної бази засвідчили, що система управління освітою й професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні та європейських країнах досліджується вітчизняними і зарубіжними вченими за такими напрямами:

- філософські та методологічні засади розвитку освітніх систем в другій половині XX – на початку XXI ст. (В. Андрущенко, М. Армстронг, В. Геєць, І. Зязюн, В. Кремень, Н. Ничкало, Т. Левовицький (T. Lewowicki), В. Луговий, В. Огнев'юк, О. Штепа та ін.);
- сучасні тенденції транснаціональних процесів в освіті, особливості розвитку управління освітою, децентралізація, роль і місце громад в управлінні освітою, аналіз відносин влади і суспільства, лідерство як напрям у розвитку систем управління в освітніх установах (Н. Авшенюк, Г. Єльникова, С. Клепко, Т. Ковальський, Л. Пуховська та ін.; Ф. Бачік (F. Bacík), Д. Цанкар (D. Cankar), Ф.-Р. Йах (F-R.Jach), К. Горватова (K. Horváthová), З. Єленц (Z. Jelenc), Я. Коубек (J. Koubek), А. Корен (A. Koren), Т. Райзова (T. Raisová), М. Туречкова (M. Tureckiová), Я. Лумбі (J. Lumby), З. Палан (Z. Palán), М. Пріді (M. Preedy), Н. Беннет (N. Bennett), М. Постер (M. Poster), С. Рончеллі-Ваупот (S. Roncelli-Vaupot), Т. Серджовані (T. Sergiovanni), М. Шеннан (M. Shennan), А. Шуршок (A. Sursock), В. Троян (V. Trojan), Н. Жупан (N. Zupan), В. Вертер (W. Werther) та ін.);
- особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти, керівників шкіл до управлінської діяльності (В. Берека, С. Бурдіна, О. Галус, А. Губа, І. Дарманська, Г. Дмитренко, Г. Єльникова, С. Калашнікова, О. Мармаза, І. Наумчук, Н. Протасова, А. Прокопенко, Т. Сокол, Т. Сорочан та ін.).

Водночас підготовка фахівців з менеджменту освіти у європейських

країнах не була предметом системного дослідження, що актуалізує питання пошуку ефективних підходів, форм і методів підготовки управлінців освітянської галузі в європейському освітньому просторі на основі зіставлення і оцінки кращих практик професійного навчання та підвищення кваліфікації.

Актуальність означеної проблеми зумовила вибір теми кваліфікаційного дослідження: «Основні тенденції підготовки менеджерів освіти в країнах Європи».

Мета дослідження: дослідити, описати та систематизувати тенденції підготовки менеджерів освіти в країнах Європи

Об'єкт дослідження: підготовка фахівців з менеджменту освіти в країнах Європи.

Предмет дослідження: форми і методи підготовки майбутніх менеджерів освіти в країнах Європи.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми підготовки менеджерів освіти у вітчизняній і зарубіжній літературі.
2. Описати системи підготовки менеджерів освіти у європейських країнах, виявити основні тенденції, подібності й особливості кожної з них.
3. Виявити прогностичні ідеї зарубіжного досвіду підготовки менеджерів освіти у європейських країнах та обґрунтувати можливості їх творчого використання у процесах реформування вітчизняної системи управління освітою.

Для розв'язання визначених завдань були використані такі **методи дослідження:**

- теоретичні: аналіз філософських, соціологічних, культурологічних, економічних, управлінських, психологічних, педагогічних праць, нормативно-правової документації і навчальних видань з проблем підготовки менеджерів освіти; порівняльно-педагогічний аналіз – для виявлення тенденцій розвитку вищої освіти в європейських країнах та з'ясування особливостей підготовки фахівців з менеджменту освіти; прогностичний – для виявлення прогресивних і

конструктивних ідей досвіду цих країн та обґрунтування можливостей їх творчого використання у модернізації вітчизняної системи управління освітою;

- практичні: узагальнення статистичних даних, створення графічної візуалізації – для оцінювання психолого-педагогічних і управлінських явищ та процесів у сфері підготовки фахівців з менеджменту освіти.

Практичне значення дослідження полягає у підготовці методичних рекомендацій для викладачів закладів вищої освіти, де здійснюється професійна підготовка майбутніх менеджерів освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження представлено та обговорено на наукових і науково-практичних конференціях, опубліковано тези у збірниках матеріалів конференцій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (101 найменування, з них – 24 іноземними мовами), додатків. Робота містить 3 рисунки, 2 таблиці. Загальний обсяг роботи – 97 сторінок, з них основного тексту – 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

1.1. Професійна підготовка фахівців з менеджменту освіти у європейському і вітчизняному науковому контексті

Підготовка ефективного менеджера освіти завжди була у фокусі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Посилення інтересу до різних аспектів цієї проблеми з кінця ХХ та на початку ХХІ ст. детерміновано ускладненням умов і характеру діяльності управлінців, посиленням вимог до рівня їхньої професійної компетентності; загостренням конкурентної боротьби між освітніми установами завиживання на ринку освітніх послуг.

Реформування системи освіти України передбачає зміну вимог до керівників сфери освіти, фахівців у сфері менеджменту освіти. Для розроблення концептуальних і теоретико- методологічних засад проблеми менеджменту освіти й підготовки менеджерів освіти важливим є ґрунтовний аналіз сучасного стану розробленості означеної проблеми у психолого-педагогічних, соціально-економічних, компаративістських розвідках вітчизняних і зарубіжних науковців. У дослідженнях європейських вчених (М. Армстронг, К. Гавронський, М. Квятковський, М. Туречкова, Я. Лумбі, К. Маховцова, В. Троян, І. Троянова [78] та ін., здійснених наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. усебічно розроблялася проблемауправління освітою та закладами освіти.

Вітчизняні науковці Л. Антонюк, В. Берека, С. Бурдіна, А. Губа, Г. Дмитренко, Г. Єльникова, Т. Логвиненко, Т. Лукіна,О. Матвієнко, В. Маслов, Н. Пазюра, Н. Протасова, О. Огієнко, А. Прокопенко, Т. Сорочан [8; 35; 41; 62] та ін. також активно досліджували проблеми становлення освітніх систем та їх управління, розвиток вищої, середньої та неперервної освіти в зарубіжних країнахта управління цими процесами.

У наукових розвідках Н. Авшенюк, В. Андрущенка, О. Власової, Л. Лук'янової, Н. Ничкало, Л. Пуховської [1; 38-40] розкрито зміст філософії менеджменту, виокремлено сучасні тенденції розвитку управління освітою, досліджено процеси децентралізації, здійснено аналіз відносин влади і

суспільства, запропоновано рекомендації щодо провідних засад створення органів державно-громадського управління освітою на різних рівнях його реалізації.

Особливості підготовки керівників шкіл до управлінської діяльності в країні досліджували С. Бурдіна, С. Калашнікова, Т. Сорочан [62].

Аналіз психолого-педагогічної літератури, документальних джерел, статистичних звітів та аналітичних узагальнень дав змогу виокремити декілька важливих напрямів у підготовці фахівців з менеджменту освіти, яким ми приділили увагу: *професійна компетентність управлінців освітньої галузі; управління освітніми системами та якістю підготовки управлінців у галузі освіти в зарубіжних країнах; історико-педагогічні проблеми становлення системи професійної підготовки менеджерів освіти тощо*.

Професійна компетентність управлінців освітньої галузі є однією з важливих сучасних педагогічних проблем. Її висвітленню присвячені наукові розвідки значної кількості провідних вчених різних галузей: педагогіки, психології, економіки, соціології, державного управління тощо. Згідно з означенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI), поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано проводити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить сукупність знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення стандартів у професійній галузі або певній діяльності [91].

Підкреслимо, що професійна компетентність менеджера освіти є стрижнем Галузевого стандарту вищої освіти України «Підготовка магістра за спеціальністю «Управління навчальним закладом», де чітко визначаються цілі та зміст професійноїпідготовки, а також вимоги до фахівця кваліфікації «Керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)». У документі констатується актуальність вимог до компетентності керівника навчального закладу,яка розглядається як «необхідний обсяг і рівень знань та

досвіду у певному виді діяльності» [62]. Освітньо-професійна програма підготовки – складова Стандарту – при визначенні обов'язкового змісту модулів фіксує їх орієнтацію на зміст умінь. Т. Сорочан підкреслює, що характерними ознаками професійної компетентності менеджера освіти є динамічність, орієнтація на майбутнє, уміння здійснювати вибір, виходячи із знання себе в конкретній ситуації; мотивація безперервної самоосвітньої діяльності. Професійні якості і різні види компетентності, що входять до структури професійної управлінської компетентності, становлять основу особистісно професійного зростання керівниківі їх професійного успіху [62].

Як показує аналіз наукових джерел ,професіоналізм керівника освітнього закладу, менеджера освіти характеризується високим рівнем управлінської компетентності. Так, Т. Бурлаєнко, розглядаючи зміст і структуру економічної компетентності майбутніх менеджерів освіти, акцентує увагу на здатності керівника результативно здійснювати управлінську діяльність у галузі освіти на основі ґрунтовних економічних знань, умінь, навичок іособистісних якостей для ефективного розвитку організації (установи) в умовах ринкової конкуренції. При цьому підкреслюється, що, здійснюючи управлінську діяльність, менеджер освіти виконує різні види економічної діяльності: працює з фінансовою документацією, займається плануванням, організацією і контролем навчально-виховного процесу, керує персоналом, проводить маркетинговий аналіз,здійснює підприємницьку діяльність тощо [11].

Українські дослідниці Л. Даниленко, Л. Карамушка вбачають у професійній компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу сукупність необхідних для ефективної професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей. Відповідно, авторами визначені такі компоненти професійної компетентності керівника закладу освіти: знання, необхідні для педагогічної спеціальності або посади; уміння інавички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків [18].

У наукових розвідках вітчизняних науковців представлено методологічні засади й концептуальні підходи до підготовкифахівців з менеджменту освіти та формування і розвитку їх професійної компетентності, окреслено важливість міждисциплінарності у підготовці менеджерів освіти [6; 29; 32] .

Отже, проміжні узагальнення дають підстави для висновку про те, що у дослідженнях згаданих авторів основна увага фокусується на теоретико-методологічних засадах впровадження компетентнісного підходу у формуванні професійної компетентності управлінців освітньої галузі. Тоді як впровадження компетентнісного підходу у систему підготовки керівників сфери освіти є сьогодні закономірним, актуальним питання усієї системи освіти, оскільки задовольняє суспільні вимоги до «сучасного спеціаліста», а також потреби самого працівника вособистісному та професійному становленні.

Розвиток сутності цього явища й змісту поняття «європейський вимір в освіті» відслідковується в провідних документах цих інституцій, прийнятих наприкінці XXта на початку XXI ст.: у 1980-х рр. – це Рекомендації «Про роль середньої школи в підготовці молоді до життя» (1983) і Рекомендація Парламентської асамблеї «Про європейський вимір освіти» (1988); в 1990-х рр. – Маастріхтська угода (1992), Резолюція 17-ї сесії Постійної конференції європейських міністрів освіти

«Європейський вимір освіти: зміст викладання та навчальних планів»(1995), висновки 19-ї сесії Постійної конференції європейських міністрів освіти «Освіта 2000: тенденції, загальні питання і пріоритети пан'європейського співробітництва», Резолюція «Основні цінності, мета: роль співробітництва у сфері освіти в Раді Європи» (1997), Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи «Про середню освіту»(1999); на початку XXI ст. – це Доповідь Ради Міністрів на Раді Європи

«Формування майбутніх цілей систем освіти і підготовки» (2001), спільний документРЄ і Європейської Ради «Освіта і підготовка 2010» (2004), «Бачення 2050. Проект Всесвітньої ради підприємців зі сталого розвитку» (2010) та ін. [52].

Для країн-членів Європейського Союзу стандартом є модель управлінської

компетентності керівника-лідера, менеджера освіти, що розроблена ЄвропейськоюКомісією в проекті «Переосмислення освіти: інвестиції в навички для поліпшенняcоціально-економічних результатів» [92]. Модель ґрунтується на восьми основних лідерських компетенціях: здатність надихати співробітників і учнів; сформоване стратегічне мислення; навички створення сприятливого розвиваючого освітнього середовища та забезпечення культури процесу навчання; здатність підвищувати якість та результативність навчання учнів; здатність ефективно управляти ресурсами; навички володіння інформацією та усвідомлення усіх освітніх процесів; сильні комунікативні навички йвідкритість до роботи в команді; навички кризового менеджменту. У документі також акцентується увага на володінні керівниками навчальних закладів певними особистісними якостями: упевненість, оптимізм, стійкість, толерантність, емоційний інтелект, самосвідомість, енергійність, честолюбство, цілеспрямованість і прагнення до навчання.

Німецькі дослідники Б. Гютль – викладач економіки, незалежний організаційний консультант, Ф. Орфей – доктор філософії, консультант професійно-практичного навчання, С. Ласке – лектор з професійної освіти в Університеті Більфельда в науковій праці «Освітній менеджмент», підкреслюючи вагоме значення управлінняуніверситетами, лідерства та розвитку персоналу, зазначають, що менеджер освіти – це професія майбутнього. Вони диференціюють управління освітою як професійну інезалежну задачу. Оскільки освітній процес є неперервним і хвилеподібним, менеджмент освіти є «професією з майбутнім». Тому перспективою є розвиток конкретних сфер діяльності менеджерів освіти: лідерство і розвиток, спонсорство іфінансування, управління проектами та розробка продуктів, забезпечення якості таоцінювання [86].

Проблемам лідерства та його ролі в системі менеджменту в освіті присвячено значну кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Так, М. Прідді і Н. Беннет у дослідженні «Освітнє лідерство: контекст, стратегії і співробітництво» підкреслюють, що менеджмент освіти допомагає зрозуміти і

критично проаналізувати ключові стратегічні аспекти лідерства у галузі освіти, включаючи лідерські підходи і цінності, зовнішні і внутрішні контексти, автономію, партнерствоі співробітництво, стратегії і напрями змін [86].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що проблема підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейському освітньому середовищі є актуальною і зазвичай розглядається дослідниками в декількох аспектах:

1) лідерство в освіті як складова концепції менеджменту освіти;

2) удосконалення професійної компетентності майбутніх керівників освітніх установ;

3) форми організації освітньої діяльності у галузі професійної підготовки менеджерів освіти;

4) системи контролю і оцінювання педагогічної діяльності як напрям менеджерської діяльності в освіті та компонент змістової професійної підготовки керівника освітньої установи.

Так, В. Куриляк, аналізуючи сучасний стан професійної підготовки менеджера освіти, зазначає, що основними функціями менеджера освітнього процесу в навчальній установі мають бути: пошук освітніх систем, програм, технологій, відповідних цілям освіти; створення організаційно-змістових, організаційно- методичних та організаційно-правових умов освітнього процесу навчального закладу;добір педагогічних кадрів, організація їхньої діяльності і підвищення кваліфікації; забезпечення психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу; проведення посередницьких функцій між педагогічним колективом й науковим забезпеченням освітнього процесу; взаємодія з педагогічними колективами інших закладів; організація моніторингу освітнього процесу та його корекція; аналіз продуктивності й результативності освітнього процесу [34].

Науковці (Ažman, 2019, 2012; Bacík, 2012; Horváthová, 2004; Koren, 2005; Lhotková, 2012) підкреслюють, що основними професійними компетенціями менеджера освіти є лідерські компетенції (стратегічне мислення, прогнозування та передбачення цілей діяльності освітньої установи, вміння визначати

пріоритети, здійснювати презентацію з метою формування іміджу школи, формувати мотивацію працівників); менеджерські компетенції (визначення стратегії, кадрова діяльність, забезпечення ресурсів (проектів, грантів), професійні компетенції у відповідності до функціональних обов'язків (знання правових та економічних нормативів, знання освітнього середовища, навички спілкування); особистісні компетенції (управління часом, саморозвиток, здатність до саморефлексії, прийняття рішень, робота зі стресом), соціально орієнтовані компетенції (моделювання команди, усунення недоліків і конфліктів, співпраця з партнерами; компетенції, спрямовані на забезпечення управління та оцінки освітнього процесу (планування, процес оцінки, впровадження нових знань в освітній процес, використання зворотного зв'язку для удосконалення процесу планування) [80] .

Наголошується, що однією з найважливіших компетенцій є готовність до прийняття рішення [99]. Важливі моменти прийняття рішень можна виразити в наступному: акцент на моделі, на меті і розробці критеріїв ефективності при визначенні умов успіху запропонованого рішення, прагнення включити в модель змінні величини поставленої проблеми або ж ті, які визначаються як важливі для її вирішення, прагнення представити модель зі всіма змінними обмеженнями, прагнення квантифікувати змінні в поставленій проблемі у максимально можливому ступені [14, с. 138]. У професійній діяльності менеджерів особлива роль надається їхній інформаційно-комунікативній компетентності. На цьому наголошують європейські дослідники (К. Гавронський, Б. Груден, М. Квятковський, Г. Могорчіч, Г. Косич, М.Мустар, Я. Нарей, І. Разборнік, А. Флогі, Б. Чампелі, Я. Чач, М. Шверц, В. Щеняк таін.) [79; 81].

Розглядаючи роль керівництва та підготовки менеджерських кадрів в європейській освіті, у колективній праці «Шлях до електронної компетентності директора школи», словенські дослідники підкреслюють, що метою формування інформаційно- комунікаційної компетентності є: підготовка до зваженого використання технологій організаційно-адміністративної, педагогічно-адміністративної та педагогічної діяльності, зокрема адекватного

відображення стану освітньої діяльності, ефективної дистанційної комунікації (портал, електронна пошта, електронна камера, робота в умовах електронного класу) з усіма учасниками освітнього процесу, тобто батьками, учнями, співробітниками, місцевими органами управління освітою тощо; забезпечення педагогічних і матеріальних умов ефективного пошуку, збору, обробки та оцінки інформації; підвищення обізнаності щодо безпечного застосування Інтернету, аудіовізуальних медіа, використання їх та врахування правових та етичних принципів використання публічної інформації у правовому європейському просторі; сприяння процесу самооцінки та процесу подальшого особистісного та професійного розвитку; підвищення якості освіти керівників вищих навчальних закладів у відповідності до національних стандартів; забезпечення максимального взаємного співробітництва між педагогами та керівниками як учасниками освітнього процесу [101].

Аналіз досліджень щодо форм організації професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти засвідчує, що ефективними в сучасних умовах є *спеціалізовані курси та спеціальні освітні програми*: відкриті (загального призначення, організовуються зовнішніми організаторами і є призначені для постачання на відкритому освітньому ринку); спеціальні програми навчання (пристосовані до потреб конкретної організації, вони реалізуються зовнішніми постачальниками, а також власними організаціями); програми власне освітньої чи виробничої установи (вони надаються організаціями, але ними керують викладачі менеджерських шкіл); створення *навчальних ситуацій*, у процесі яких здійснюється зосередження на пошуку нових елементів, менеджери освіти вчаться діяти в нових інестандартних ситуаціях, намагаючись вирішити реальні проблеми; *обмін досвідом*, тобто особливою сукупністю знань, набутих у практичній діяльності, способів діяльності, вироблених в результаті практики, вмінь і навичок, яким притаманні стабільність, регулярність, повторюваність та які сприяють особистісному розвиткові менеджера освіти; *планування кар'єри* – узгодження управлінського розвитку та кар'єрного зростання зі систематичною оцінкою та класифікацією робіт на основі їх змісту, системи оцінки діяльності,

системи припущень розвитку, планування управлінського резерву та гнучкості; *відкрита та дистанційна освіта; самоосвіта; бізнес-консалтинг* (наставництво, коучинг) [78] .

Менеджмент – це майстерність управління певним соціальним об'єктом, можемо зазначити, що у *найбільш широкому сенсі менеджмент освіти – це теорія і практика управління стратегічною галуззю національного господарства у ринкових умовах, об'єктом якого є процес управління освітніми системами, що функціонують в умовах ринку.*

Отже, менеджмент освіти є складовою загального менеджменту і за професійноюознакою характеризується впливом суб'єкта управління (керівник закладу чи установи освіти) на об'єкт управління (навчально-виховний та управлінський процеси, які здійснюються в закладах освіти, що перебувають у стані постійного розвитку), у результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Менеджмент освіти або освітній менеджмент як напрям менеджменту має свою специфіку та притаманні тільки йому закономірності. Зазвичай, менеджмент освітирозглядається як цілеспрямований, системно організований процес впливів на його структурні компоненти і зв'язки між ними, що забезпечує їх цілісність і ефективну реалізацію функцій, його оптимальний розвиток; як науково-організоване управління зі своєрідною ієрархією: перший рівень – управління діяльністю педагогічного колективу, другий – управління діяльністю учнів як комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їх функціонування та розвитку [15] .

На думку Ф. Деккера, менеджмент освіти – це управління і організація процесу навчання в різних аспектах: індивідуально-особистісному, виробничому, соціальному , культурному та організаційному. Він зазначає, що менеджмент освіти – це комунікативний процес, який реагує на потреби індивіда, організації та підприємства, формує ефективну галузь освітніх послуг, ринково орієнтовану,

здатну довирішення нестандартних ситуацій [85].

Аналіз змістового наповнення концепту «освітній менеджмент» дозволяє зазначити його складність і багатоаспектність та погодитися з думкою Ю. Закаулової, що сьогодні змінюється роль освітнього менеджменту в суспільстві. Це вже не просто система універсальної оптимізації реалізації місії, це – технологія пошуку нових пріоритетів в умовах постійних змін умов діяльності [19].

Таким чином, аналіз різних підходів та визначень дає підстави сформулювати власне визначення дефініції «менеджмент освіти» як цілісного багатоаспектного процесу, який відбувається з урахуванням сукупності принципів, організаційних нормі технологічних прийомів управління відносинами у сфері освіти, спрямований на досягнення та реалізацію суспільно-значимих освітніх цілей, що забезпечує ефективну діяльність освітньої установи, організації; забезпечує її цілісність, координацію і розвиток її суб'єктів (організація планування, мотивація, контроль) задля ефективного досягнення поставлених цілей; це мистецтво управління, що вимагає майстерності застосування наукових знань, використання передового управлінського і педагогічного досвіду

Головним суб'єктом освітнього менеджменту є менеджер освіти, фахівець з менеджменту освіти. Метою діяльності менеджера освіти є забезпечення керівництва і координації діяльності учасників освітнього процесу з досягнення особистістю соціально значущих результатів в навчанні, вихованні, розвитку школярів. Діяльність з управління освітньою установою набуває сенсу тоді, коли наповнюється реальним педагогічним змістом. Таким чином, діяльність менеджера освіти за своїм змістом є управлінською та педагогічною.

Управлінсько-педагогічна діяльність менеджера освіти має на меті забезпечення умов для успішної діяльності педагогічного колективу з реалізації поставлених передним завдань.

1.2. Аналіз вітчизняних і зарубіжних концепцій менеджменту освіти

Сьогодні триває процес вибору принципів, змісту, методів і форм управління восвіті, які є найбільш прийнятними з точки зору педагогічної науки.

Наразі основними стратегічними завданнями розвитку управління освітою є: «перехід від державного до державно-громадського управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними і місцевими органами управління, забезпечення самоврядування освітніх закладів і наукових установ, утвердження у сфері освіти гармонійного поєднання прав особи, суспільства й держави». Відтак управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповіднодо принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [57].

На основ аналізу документів міжнародних і європейських організацій (ЮНЕСКО, ОЕРС, ЄФРР, ЄСФ, РЄ) схарактеризовано завдання розвитку менеджменту освіти в умовах глобалізації: визначення стратегії освітньої діяльності; удосконалення методології управління якістю освіти з врахуванням сучасних соціальних, політичних, економічних тенденцій розвитку суспільних відносин; розробка інноваційних підходів до управління знаннями ; активізація євроінтеграційних та інтернаціоналізаційних процесів; впровадження інформаційних технологій в менеджменті освіти та електронна інтернаціоналізація освітнього простору; вироблення механізмів регулювання освітньої діяльності; модифікація наукових підходів до управління людськими ресурсами в освітній сфері; модернізація системи підготовки фахівців з менеджменту освіти [88-98].

Виявлено об'єктивні і суб'єктивні відмінності, які можуть сприяти або перешкоджати розвитку гармонізації систем освіти і відкритого європейського освітнього простору. Серед них найбільш вагомими є: різноманіття культур та їх роль у збереженні національно-культурної ідентичності; поширення у сучасній

європейській освіті неоліберального мислення, яке виявляється у залежності інтеграційних процесів в освіті від «потреб клієнтів»; можливість впливу Національної нормативної бази в освіті і стратегій національної освітньої політики нарозвиток інтеграційних процесів; особливості управління системою освіти.

З'ясування місця освітнього менеджменту в структурі національної системи освіти та визначення кваліфікаційних характеристик й змісту професійної підготовкифахівців з менеджменту освіти потребує характеристики системи освіти у європейських країнах на початку XXI століття.

Моделі систем освіти, що переважають в європейських країнах загалом та досліджуваних, зокрема, базуються на принципах: рівності освітніх можливостей, тобто надання державної гарантії розвитку загальної освіти, доступної всім; масовашкола розглядається як державний освітній заклад. Ця політика спрямована на цивілізовану конкуренцію, забезпечення права особистості на освіту, відповідальності держави щодо фінансування, організації та контролю освітніх послуг.

Аналіз й узагальнення літератури з проблеми дослідження, а також вивчення документальних джерел дали можливість виокремити освітні тенденції в європейських країнах [60]. Провідним з них є такі: *орієнтація освіти на розвиток компетенцій; безперервна освіта впродовж життя; вивчення рідної та іноземних мов; розвиток активної громадянської позиції особистості; розвиток соціальної згуртованості; обумовленість інтернаціональної уніфікації систем, структур і змісту професійної освіти; гуманізація, гуманітаризація професійної підготовки в зв'язку з гуманістичною переорієнтацією суспільної свідомості на світовому рівні; створення сучасної системи професійного відбору майбутніх фахівців за профілем задля підготовки конкурентоспроможних фахівців з високим рівнем професіоналізму; практико-орієнтована спрямованість професійної освіти, що пов'язана зурахуванням не тільки спеціальності, але і специфіки навчального закладу.*

Для здійснення характеристики систем управління освітою в

центральноєвропейських країнах розмежуємо поняття «національний рівень» і «регіональний рівень» у системі органів управління. Згідно з законодавством європейських країн суб'єктний склад управління освітою є досить широким. Система органів управління має ієрархічну систему органів влади, що складається з центрального та регіонального рівнів.

На центральному рівні (центральні органи управління: законодавчі (парламент, президент) та виконавчі (Міністерства освіти, Акредитаційні комісії, Державні інспекції) реалізується державна освітня політика, здійснюється контроль за ії втіленням, дотриманням законодавства у сфері освіти, розробка стандартів вищої освіти, визначаються нормативи матеріально-технічного і фінансового забезпечення освітньої галузі тощо. Систему державного управління на національному рівні можна визначити як взаємопов'язану сукупність елементів, що завдають вплив на суспільні відносини в галузі освіти, організовують їх відповідно до завдань держави й суспільства. Структурними елементами цієї системи є об'єкти управління, суб'єкти управління, механізми управління.

Регіональний рівень (органи виконавчої влади, місцевого самоврядування) забезпечує виконання державних програм у галузі освіти, встановлює обсяги фінансування закладів освіти комунальної власності, здійснює соціальний захист учасників освітнього процесу, вносить пропозиції щодо обсягів державного замовлення на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації фахівців, сприяє працевлаштуванню випускників та ін. На початку XXI ст. в освітній європейській політиці виокремилися певні особливості управління сучасною системою освіти, які полягають у координації рівнями управління, системі взаємної підтримки та партнерства, підтримці взаємодії освітніх установ центральними та регіональним органами влади як творцями можливостей, встановленні зв'язку між освітою та ринком праці чи суспільством на регіональному рівні, системі підтримання кваліфікації на державному та регіональному рівнях, створенні національних стандартів, відповідно узгодження змісту навчальних програм та систем оцінювання учнів, різнобічній

системі визнання і контролю якості, забезпеченні правил та регуляції в освітній діяльності, створенні стимулів, наданні вибору між кількома провайдерами, зміні організаційних форм освітньої діяльності (концентрація, централізація, диверсифікація: спільні дипломи, мережеві університети) тощо [55].

Аналіз праць зарубіжних дослідників, а також інформації із сайтів провідних університетів європейських країн уможливили визначення провідних настанов щодо управлінської освітньої політики у європейських країнах на початку XXI ст.: 1. Конкретизація вимог щодо якості освіти з урахуванням ролі школи, вчителя урозвитку здобувача освіти. 2. Підтримка процесів спільного ухвалення рішень, що ґрунтуються на довірі, діалозі, відповідальності усіх зацікавлених сторін. 3. Ухвалення рішень, орієнтованих на ефективність, з метою удосконалення навчального змістового наповнення, спрямованого на гармонійний розвиток особистості. 4. Розвиток освітніх установ, діяльність яких спрямована на створення умов дляпостійного розвитку. 5. Політика підтримки лідерства, зокрема визнання вчителів, шкільних керівників ключовими агентами змін, державна підтримка розвитку їх потенціалу, мотивація до подальшого розвитку задля забезпечення високої якості викладання танавчання [78-81].

Для реалізації таких завдань фахівцю у сфері управління освітою важливими є компетенції, які можуть забезпечити функціонування системи освіти за такими ключовими сферами управлінської діяльності:

1.Забезпечення якості розвитку освітньої установи: врівноваження самостійностіта підзвітності є важливими та постійними викликами для систем освіти, які прагнуть до вдосконалення в багатьох сферах.

– Неперервність і наступність надання освітніх послуг, спрямованих на розвиток особистості, забезпечення гнучкості шляхів для навчання. Важлива готовність керівників, управлінців до професійної діяльності з включення в систему освіти навчальних закладів і центрів професійної підготовки, формальних, неформальних та позаінституціональних форм освіти; з формування горизонтальної інтеграції (дім – сусіди – місцева соціальна сфера – суспільство – світ праці – засоби масової інформації – рекреаційні, культурні, релігійні

організації тощо) та вертикальної освітньої інтеграції (зв'язок між окремими етапами освіти – дошкільною, шкільною,післяшкільною; між різними рівнями та предметами на окремих етапах; між різними соціальними ролями тощо), створення альтернативних структур для здобуття освіти і акцент на самоуправлінні, самоосвіті, самовихованні, самооцінці; індивідуалізація навчання; навчання різних поколінь (у сім'ї, суспільстві); різноманітність змісту, засобів і методик, часу та місця навчання [86].

2. Особлива роль і відповідальність педагогічного персоналу: педагоги відіграютьвирішальну роль у підтримці розвитку особистості та є ключовими агентами змін у розвитку освітньої установи. Керівники освітніх установ формують освітню політику таким чином, щоб: а) сприяти співпраці педагогів, самостійності та розподіленому керівництву всередині освітньої професійної спільноти; б) мотивувати і залучати всіх суб'єктів до змін.

3. Мережі навчання та розвитку в системах шкільної освіти*:* ефективні стосунки та комунікація допомагає системі освіти досягти своїх цілей. Керівник освітньої установи, фахівець з освітньої політики у професійній діяльності повинні діяти для підтримання позитивної взаємодії серед багатьох різних зацікавлених сторін, що маєвирішальне значення для позитивного впливу будь-яких дій педагогічного персоналута сприяє розвитку людського потенціалу [88] .

Управління діяльністю дитячими садками і школами є обов'язком керівника. Він виконує дві ролі: роль освітнього лідера і виконавчого менеджера, несе відповідальність за виконання дій, визначених законом і радою дитячого садка абошколи. У державних установах, поділених на організаційні одиниці, директор може взяти на себе загальне керівництво, а завідувач відділом – педагогічне керівництво. Права і обов'язки визначаються Статутом освітньої установи. Керівники освітніх установ розробляють пропозиції щодо програми розвитку до річного плану роботи істандартні програми для дитячих садків та шкіл. Директор школи несе відповідальність за реалізацію програми, реалізацію прав і обов'язків дітей, учнів таінших зацікавлених сторін; керує співпрацею з батьками і виступає як представникустанови. Директори досить автономні за

своїми функціями. Статутна діяльність дитячих садків і шкіл контролюється Національною шкільною інспекцією.

У Чехії загальний перелік компетенцій Міністерства освіти, молоді та спорту визначається Законом ЧР «Про освіту». На деякі з них звернемо увагу. Так, Міністерство затверджує статут вищих навчальних закладів; щорічно складає звіт про стан системи вищої освіти і стратегічний план Міністерства та оприлюднює його; оцінює стратегічні плани громадських і приватних вищих навчальних закладів, а також їх щорічних оновлень; розподіляє фінансові кошти з державного бюджету для громадських ЗВО та здійснює контроль за їх використанням; надає державний дозвілдля утворення приватних ЗВО; ухвалює рішення про надання акредитації освітніх програм, процедури габілітації (присвоєння вченого звання) та порядок призначення професорів; забезпечує роботу Акредитаційної комісії; здійснює процедуру визнанняіноземних дипломів про вищу освіту та кваліфікацій, отримані за кордоном; дистрибує фінансову підтримку з європейських фондів для вищих навчальних закладів через державний бюджет на основі відкритих і публічно оголошених конкурсів та ін. (Česká-republika: právaa řízení na národní a/nebo regionální úrovni) [83] .

У Болгарії державне управління вищою освітою створює умови для визначення загальних рамок і умов функціонування системи. Закон про вищу освіту забезпечуєповну академічну автономію закладам вищої освіти. Держава заохочує автономні вищі навчальні заклади в їх зусиллях по створенню сильних, стійких і незалежних університетських структур при забезпеченні прозорості процесів прийняття рішень. Міністр освіти, у справах молоді та науки в Болгарії уповноважений ініціювати процедури акредитації при Національному агентстві з оцінки та акредитації, а також у разі невиконання рекомендацій, винесених Агентством з ініціювання пропозицій,про відкликання акредитації [82].

У Сполученому Королівстві, де традиційно сильні позиції системи управління на місцях, посилюється тенденція до створення єдиної основи ринку професійного огляду. У Франції, навпаки, повноваження перейшли від центрального уряду на регіональний рівень регулювання з метою підвищення

гнучкості програм професійного навчання [4; 9]. Педагогічна освіта у Франції спрямовується на раціональне співвідношення теорії й практики підготовки, на поєднання діяльнісного та особистісного підходів, що є доцільним і заслуговує на детальне вивчення українськими фахівцями педагогічної освіти досвіду з організації моделей, форм, методів підготовки педагогічних кадрів у Франції [4, с. 105].

Національне агентство з оцінки та акредитації в Болгарії є спеціалізованим державним органом Ради Міністрів з оцінки, акредитації та контролю якості вищих навчальних закладів. Це державна установа, яка здійснює постакредитаційний моніторинг потенціалу ЗВО та його основних підрозділів, здатність установ забезпечувати високоякісну освіту і дослідження за допомогою внутрішніх системоцінки якості та забезпечення якості, виконувати рекомендації, зроблені під час оцінки та акредитації.

Сучасні особливості розвитку систем освіти на регіональному рівні європейських країн полягають у наступному: *формування позитивного й ефективного освітньогосередовища*, спрямованого на формування «суспільства знань»; *задоволення суспільних потреб регіонального рівня*, що полягають у створенні ресурсів для підтримки системи вищої освіти, інтернаціоналізації ринку освітніх послуг, впровадженні стандартів навчання, забезпеченні якості освітніх продуктів, модернізації університетів та інших освітніх установ; *забезпечення системи управління якістю* (зосередження на формуванні особистості та орієнтація на результат); л*ідерство та управління освітніми процесами,* розвиток персоналу і залучення всіх до підтримки якості, постійне вдосконалення системи освіти та інноваційних технологій, створення та розвиток партнерських відносин, формування розуміння фахівцями ролі освіти у суспільстві та відповідальності перед ним [9].

1.3. Стратегічні цілі європейської освіти та їх вплив на підготовку фахівців з менеджменту

Європейський простір вищої освіти на початку XXI ст. стикається з серйознимивикликами, що пов'язано із необхідністю протистояння економічній і соціальній кризі, критичному рівню безробіття, посиленню маргіналізації молоді, демографічним змінам, новим напрямкам міграції, конфліктам усередині держав і між ними, а також екстремізму та радикалізму.

Аналіз наукових джерел [80-86], документальних джерел щодо розвитку освіти та професійної підготовки в європейських країнах [92], які проголошують основну роль вищої школи в розвитку людини і суспільства, уможливлює виокремлення *чинників* формування єдиного міжнародного освітнього простору:

– паралельний розвиток системи міжнародної освіти з розвитком системи світового господарства. Освіта є тією галуззю, яка найбільш чутливо реагує на зміни, що відбуваються в світі, вона найбільш здатна відбивати і демонструвати якість суспільної трансформації сучасності;

– ослаблення бар'єрних функцій кордонів, суть яких полягає в тому, що в русіінформації, її зборі, обробці та розповсюдженні було досягнуто прогресу, що зближує країни і регіони, разом з тим підсилюючи їх взаємозалежність і синхронізацію розвитку, зокрема і в освітній сфері;

– активізація соціально-економічного розвитку [92-94].

Однією з таких тенденцій є зростання сектора освітніх послуг у відповідь на різноманітні потреби в суспільстві. У секторі послуг головною стає професійна робота, центральною фігурою в якій є фахівець, оскільки він має «відповідну освіту і навички, щоб забезпечити ту сферу діяльності, яка користується попитом в постіндустріальному суспільстві» [86]. Інша така тенденція - суспільне значення теоретичного знання і його ключової ролі в інноваціях, що стає «осьовим принципом» розвитку суспільства [86, с. 127];

– розвиток інформаційних технологій. Пріоритетними у новому типі суспільства, як стверджував М. Постер, визначаються ті професії, які пов'язані з оперуванням та управлінням глобальними мережами, аналітичною роботою,

генеруванням ідей, креативністю, ініціативністю [82]. Особливою рисою нового часу є глобальні виробничі стратегії, глобалізація інформаційних послуг і нова глобальна інфраструктура [84];

– інтернаціоналізація як впровадження міжнародного виміру щодо викладання,дослідження, надання освітніх послуг [95]. Знання і освітні послуги вимагають не просто вдосконалення вищої освіти, а такої вищої освіти, яка інтегрується з міжнародною діяльністю урядів і приватного сектору. Глобалізація економіки і розвиток технологій створюють економіку глобального знання, яка передбачає інтернаціоналізацію виробників і продукції, особливо університетів й інших установ вищої освіти, і тих програм навчання, які вони пропонують [95].

З інтернаціоналізацією пов'язаний такий порядок світоустрою, при якому домінуюча роль належить національним державам з чіткими політичними кордонами, через які може здійснюватися традиційна діяльність з інтернаціоналізаціїосвіти – переміщення студентів, обмін персоналом, співпраця університетів, спільнадослідницька робота. Вплив Європейського Союзу у сфері обміну і мобільності студентів на початку XXI ст. впевнено визначає ідею європеїзації і створення європейського виміру у професійній освіті як загальну мету [94-98].

– транснаціоналізація – якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, що є процесом посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій транснаціональних корпорацій [2-4]. «Транснаціональна вища освіта поєднує моноцентричну модель світового суспільного устрою та інтернаціоналізацію й інтенсифікацію міжнародних обмінів, взаємовідносин і взаємозалежності та характеризується безперешкодним поширенням інформації, досвіду і знання, розмиванням міцних зв'язків економічного й суспільного простору в межах конкретної географічної території, що надає світовому освітньому простору ознак вестернізації, постмодернізму, лібералізації, універсалізації, детериторіалізації» [4, с. 27]. Такий підхід у створенні програм міжнародного обміну студентами, залучення іноземних студентів,

трансдисциплінарних і траснаціональних навчальних програм з вищої освіти дає поштовх до розвитку нового бачення взаємодії у вищій освіті – так званої «міжнародної освіти» [17].

Водночас підвищення академічної мобільності сприяє налагодженню ділових контактів, а стрімкий розвиток знань і технологій, які впливають на суспільства йекономіки, відіграє все більш важливу роль в трансформації вищої освіти і науки. ЄПВО відводиться ключова роль в реагуванні на ці виклики шляхом консолідації можливостей в рамках європейського співробітництва та обміну думками з партнерами по всьому світу.

Аналіз наукових джерел з проблем дослідження уможливлює визначення *особливостей* розвитку вищої освіти в європейських країнах на початку XXI ст. [17]:

- *підтримка загального прагнення до демократизації системи освіти*, що забезпечує доступність освіти для всього населення будь-якої країни, створення реальної можливості і рівних шансів для кожної людини отримати освіту в навчальному закладі будь-якого типу і рівня, незалежно від національної і расової приналежності, політичних поглядів та віросповідання;
- *інтеграція науки і освіти*. Утворюється ряд нових інформаційних структур і систем, відбувається їх самоорганізація, модифікуються навчально-освітні переваги, розвиваються відкриті і дистанційні форми освіти, зростає темп морального старіннязнань, виникають соціальні та освітні професійні віртуальні спільноти, основні цілі яких – синергетичні: самопізнання, саморозвиток, самовиховання, самонавчання і т.д. Стандартизація, уніфікація, віртуалізація – основа багатьох міжнародних освітніх програм і співтовариств, підвищення якості навчання при адекватному виборі критеріїв;
- у сфері управління освітою відбувається *пошук розумного компромісу* між жорсткою централізацією і стандартизацією освіти, з одного боку, і повною автономією навчальних закладів, з іншого, де активно застосовують управління через громадську думку, через нові інформаційні і науково-методичні технології; управління на основі принципів гуманізації,

гуманітаризації і гармонізаціїосвітнього процесу;

- поступове ускладнення систем професійної освіти, створення та використання нових її варіантів, більшість яких розраховані на молодь 18-23 років. Добре помітна також тенденція розширення системи професійної освіти на контингент дорослих людей, яким доводиться змінювати професію, підготовка молодої людини одночасно за кількома спеціальностями. Суспільству потрібні не просто освічені люди, а люди, здатні ставити завдання і планувати ресурси,

Пріоритетами розвитку в галузі освіти є формування Європейського простору вищої освіти. У всьому світі освітні межі нівелюються, підвищується академічна мобільність студентів і викладачів, розширюється обмін науковою інформацією, що є особливістю розвитку міжнародного освітнього простору. Еволюція сучасних освітніх систем сьогодні є не що інше, як цілісний процес безперервної зміни і розвитку складових їх елементів із спрямованістю на інтеграцію національних систем в єдиний освітній простір.

З початку XXI ст. системи освіти більшості європейських країн розвиваються в руслі стратегії, яка стала поворотним моментом у визначенні політики і практики функціонування Європейського Союзу загалом і формування стратегій розвитку освіти, тобто Лісабонської стратегії, положення якої спрямовані на поліпшення якості та ефективності систем освіти з урахуванням нових завдань, що стоять перед «суспільством знань», на формування повноцінної особистості та їїпрофесійної підготовки з урахуванням здатності активно брати участь в суспільних процесах, адаптуватися до культурної, етнічної та мовної різноманітності, яка існує в складному соціально-політичному середовищі Європи [21; 26].

Таким чином, аналіз стратегічних напрямів і завдань розвитку вищої і професійної освіти в європейських країнах дозволяє визначити особливості, які, на нашу думку, мають значний вплив на розвиток систем підготовки фахівців з менеджменту освіти.

- Концентрація уваги у змісті освітніх програм, навчальних дисциплін, міждисциплінарних освітніх комплексів, практичної підготовки на реалізацію

стратегічних завдань розвитку освітньої галузі та народного господарства загалом відповідної країни, європейського соціально-економічного простору та міжнародного гуманітарного виміру.

- Здійснення професійного розвитку керівників освітніх установ, фахівців з менеджменту освіти на основі врахування можливостей впливу комплексу педагогічних умов мотивації і підтримки їх саморозвитку.

- Врахування стратегічних цілей розвитку суспільства в центральноєвропейських країнах у визначенні загальних і професійних компетенційфахівців з менеджменту освіти як орієнтиру формування особистості спеціаліста на основі принципів цілісності і комплексності.

- Спрямування загальноєвропейський простору вищої освіти на забезпеченняпотреб і очікування суспільства, на активне залучення зацікавлених сторін вищої освіти і забезпечення прозорого управління та менеджменту освіти, що сприятиме якісній професійній підготовці кадрів та розвитку соціальної, культурної та економічної сфер європейського суспільства.

Основними цілями європейського освітнього простору на найближчу перспективу має стати якість і забезпечення переваг на основі урізноманітнення освітніх програм, принципів доступності, інтернаціоналізації, диверсифікації, модернізації освітніх програм і фінансування вищої освіти.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

2.1. Розвиток менеджменту як сучасної теорії і практики управління освітою

Проблема професійної підготовки фахівців з менеджменту загалом й менеджменту освіти зокрема, набуває дедалі більшої актуальності у зв'язку зі стрімкими змінами як зовнішніх чинників (міжнародна інтеграція, глобалізаційні процеси в економіці, освітній політиці, необхідність підвищення конкурентоспроможності фахівців, професійна мобільність), так і внутрішніх факторів (формування ринкової економіки, поява нових професій, зростання вимогдо рівня компетентності фахівців, академічна мобільність). Такі процеси, по-перше, дуже перетинаються між собою, відтак іноді складно провести розмежування міжзовнішніми чинниками і внутрішніми факторами, а, по-друге, призводять до нагальної необхідності підготовки великої кількості менеджерів нової генерації з високим рівнем інтелекту, здібних, комунікабельних, з широкою уявою, які разоміз спеціальними мають ґрунтовні гуманітарні знання.

Принагідно зазначимо, що проблема менеджменту як сучасної теорії і практики управління має глибокі історичні витоки, аналіз яких дасть можливість більш адекватно визначити сучасні особливості підготовки фахівців з менеджменту освіти, роль яких значно зросла наприкінці останнього десятиліття XX ст. та на початку XXI ст.

Цікавими для нас є результати наукових досліджень європейських дослідників [72; 79] щодо підходів до формування сучасної теорії менеджменту освіти,що полягають у наступному:

1. Підхід «від освіти», який поступово сформувався в окремий розділ педагогіки – школознавство. В даному підході стверджується, що управління освітою в першу чергу залежить від специфіки і форм практик самої системи освіти,а норми і методи управління освітою є узагальненням досвіду і практики організаціїнавчального процесу [66; 79].

2. Підхід «від класичного менеджменту», який складається поза

системою освіти, як універсальна теорія менеджменту. Імовірно, вона може бути перенесена і на управління освітою. Класичний менеджмент формувався спочатку як сфера, що описує найбільш вдалі зразки і приклади управлінських практик на виробництві. Тільки потім це науково узагальнювалося і оформлювалося в теорію менеджменту. Даний підхід претендує на універсальність. Існує припущення, що виробничий досвід управлення фірмами та організаціями, великими корпораціями і та ін. може застосовуватися і в інших системах діяльності, в тому числі в освіті [62].

Освітні установи залежно від типу своєї діяльності можуть сформувати три типиціле управління. Перший тип цілей – «задоволення особистих очікувань отримувачів освітніх послуг». Другий тип цілей – «забезпечення якості надання освітніх послуг». Третій тип цілей – «досягнення стійких фінансових результатів» типові бізнес-цілі. Вони характеризують складність задоволення клієнтів та здатність освітніх установ забезпечити економічну та соціальну стабільність.

Перше місце в системі надання освітніх послуг посідає стратегія, або ж цілепокладання, у діяльності освітньої організації, які, на думку дослідників, можуть бути як бізнес-стратегії, функціональні та операційні стратегії (Рис. 2.1) [44].

На другому місці – персонал, який здійснює надання освітніх послуг, третім елементом є система надання освітніх послуг. Відповідно до концепції трикутника, усі три складові повинні мати інтегруючий та координуючий характер надання освітніх послуг. Особливо важливими тут є питання щодо раціональності надання освітніх послуг, що значною мірою визначає успіх досягнення фінансових цілей надання освітніх послуг.

Рис. 2.1. Система управління закладом освіти: європейський підхід

Джерело: розроблено авторкою

Для цього необхідно вирішити такі групи завдань:

1. Аналіз стану та перспектив розвитку освітньої установи, тобто здійснення аналізу стану (ефективність конкретних освітніх продуктів, сильні та слабкі сторони освітніх послуг, їх показники) та зовнішнє середовище (поведінка конкурентів, потреби клієнтів, ринкові умови, правові, технологічні умови. На основі SWOT-аналіз формулюються альтернативні стратегії і обирається найбільшдоцільні шляхи [54].

2. Створення механізму реалізації освітньої стратегії – це функціональна стратегія (найчастіше маркетинг стратегії), яка повинна враховувати взаємодіюміж окремими елементами поєднання освітніх послуг з урахуванням інших функціональних можливостей елементів освітньої установи, з врахуванням сильних і слабких сторін педагогічного та обслуговуючого персоналу та матеріального забезпечення освітнього процесу, реагування на ринок, конкуренцію і сервісні й освітні технології [77].

3. Формування структури для реалізації освітньої політики, тобто розмір освітньої установи, кількість рівнів управління, розподіл обов'язків, обсяг

контролю, необхідні навички та інші особисті атрибути персоналу, винагорода, стимули, мотивація, комунікації, звітність та контроль адміністративної системи, навчання та ін. [100, с. 88].

Соціальна підсистема менеджменту освіти підпорядковується основним закономірностям функціонування сучасних управлінських структур суспільства та тим трансформаційним процесам, які відбуваються у суспільстві. Трансформаційні процеси, що зумовлені об'єктивними чинниками (набуття чинності ринкової економіки; авторитарна система управління, що морально застаріла), призвели до необхідності пошуку нової моделі управління соціальним інститутом вищої освіти.

Науковці виокремлюють такі етапи становлення й розвитку системи освітнього менеджменту в Європі:

1. *Перший етап – методологічний –етап теоретичного становлення (50-і –80-і роки XX ст.)–* теоретичного накопичення і генерування знань з менеджменту освітина основі узагальнення концепцій менеджменту та вивчення практичного досвіду управлінської діяльності в освіті. Формуються науково-теоретичні основи менеджменту освіти та методологічні орієнтири професійної підготовки управлінців у галузі освіти. В національних системах освіти європейських країн на основі законодавчих ініціатив забезпечуються правові засади формування системи управління освітою, створення різних типів закладів освіти, визначаються особливості забезпечення оцінювання і контролю знань та діяльності керівника освітньої установи (організації) як виконавця директивних настанов органів центрального і регіонального рівнів управління [67].

2. *Другий етап – 90-і XX ст. – 2003р. – етап концептуалізації людських стосунків в управлінні освітою.* Управління освітою здійснюється на основі концептуальних підходів, які проголошують важливість участі всіх суб'єктів праці у прийнятті та вирішенні управлінських рішень, що створює оптимальні умови праці та стимулює її продуктивність. Керівник є лідером авторитарного типу, орієнтований на завдання, максимально використовує свою владу і мінімально – свободу підлеглих.

3. *Третій етап – 2004р. – 2019 р. – етап управлінсько-адміністративної автономізації.* У національних системах освіти відбувається чітке спрямування в управлінні на автономію освітніх закладів як вищої, так і загальної освіти, акцентування на забезпечення якості освіти на основі європейських і національних вимог акредитації та здійснення акредитації незалежними агенціями, автономію педагога у виборі методів освітньої діяльності, створенні авторських програм навчання, виборі підручників, автономія креативності фахівця з менеджменту освіти, що реалізується на основі узгодження законодавчих норм й інтересів суб'єктів освітнього процесу, активізація участі громади у забезпеченні освітнього процесу та громадського контролю, формування особистості керівника як лідера [87].

2.2. Соціально – психологічний портрет фахівця з менеджменту освіти яктеоретична основа його професійної підготовки

Отже, вивчення, аналіз, систематизація наукових джерел з психології, педагогіки, державного управляння, освітнього менеджменту дають змогу сформулювати положення щодо розуміння специфіки діяльності фахівця з менеджменту освіти тауможливлюють створення його соціально-психологічного портрета.

Обґрунтовуючи образ – портрет керівника освітньої установи комплексним характером управлінської діяльності, дослідники виділяють такі основні його професійно-етичні риси, як діловитість, сумлінність, наполегливість, сувору об'єктивність, гуманність, тактовність, уважне гуманне ставлення до людей, неприйняття бюрократизму, самовдоволення і зарозумілості, дрібного честолюбствата інших негативних рис [73, с. 254].

Чеський дослідник, експерт з менеджменту, Яр. Вебер (Veber, 2009), узагальнюючи особливості управлінської діяльності, визначає профіль менеджера (керівника, управлінця) як фахівця здатного до концептуального мислення, прогностичності, інноваційності, готового до перманентного особистісного і професійного удосконалення [49]. Дослідники проблем

менеджменту та менеджменту освіти центральноєвропейських країн, визначаючи кваліфікаційні характеристики посад у сфері освіти, дають різні пояснення змісту менеджерської діяльності та особистісних особливостей менеджера. Так, Л. Водачек і О. Водачкова характеризують фахівця з менеджменту освіти як посадову особу управлінського рівня в організації, установі чи структурного підрозділу, яка має найвищу ступінь відповідальності за планування, організаційні, управлінські процеси та процес контролю [14].

На думку наших сучасників, портрет керівника мають доповнювати:

- управлінська компетентність, лідерські та моральні якості (Г. Дмитренко, Т.Ріктор), наявність ділових, професійних якостей (О.Воронько);
- морально-духовні якості: людяність, духовність, порядність, чесність, поважання гідності людей, почуття обов'язку,патріотизм та духовність (М. Пірен);
- соціально-психологічні якості, серед яких лідерство (М. Логунова);
- творче інноваційне мислення, оптимізм, емоційна стійкість, підприємливість, стресостійкість, уміння керувати власною поведінкою та створювати соціально- психологічний комфорт у колективі (М. Логунова);
- високий рівень культури, інтелекту, духовності, моралі, патріотизму, лідерських здібностей (А. Гаврилюк);
- патріотизм, відповідальність, громадянська компетентність (В. Шахов);
- компетентність, моральність, відповідальність (В. Ребкало);
- професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні,морально-етичні якості (М. Логунова);
- особисті професійно-етичні якості; доброчесність (І. Сурай);
- рівень знань, досвід, дисциплінованість, спроможність до навчання, дієздатність,воля, рішучість, ініціативність, психологічна стійкість, інтуїція, аналітичне мислення, здатність до вирішення проблем, знання та уміння працювати злюдьми (Н. Нижник).

Поза усяким сумнівом, фахівець з менеджменту освіти, який працює в освітній сфері, має бути лідером. На початку XXI ст. в питаннях організації

освітньої діяльності, водночас і в системі підготовки фахівців значної актуальності набула теорія лідерства. Проблемі лідерства присвячені праці дослідників Д. Дворжака і М Седлачека (стратегічне управління та планування у школах) [14], Б. Лазарової, М. Пола та М. Седлачека [72], болгарської дослідниці В. Георгиєвої (стратегічне керівництво і лідерство) [81], польських дослідників К. Гавронського та М. Кв'ятковського (директор школи в процесі управління освітою) [90], англійських науковців П. Хейлітгера, К. Лайтвуда та Р. Хека (лідерство в освіті) [87] та ін., документи Організації економічного співробітництва і розвитку (Шкільне лідерство для навчання: статистичні дані від TALIS 2013) [95].

Вивчення проблеми засвідчує, що лідерство є вищим еволюційним та якісним рівнем управління, сутність і специфіка якого відповідають потребам і викликам сучасних суспільних трансформацій (ціннісній, цільовій, організаційній). Лідерство є одночасно положенням (статичний аспект) і процесом впливу (динамічний / процесний аспект), в основі яких лежить прояв лідерських якостей особистості. Виділяють два види лідерства: індивідуальне та організаційне. Індивідуальне лідерство є первинне по відношенню до організаційного. Відповідно до основних видів суспільної діяльності та соціального управління виділяють типи лідерства, серед яких: політичне, державне, підприємницьке (бізнес), громадське, освітнє тощо.

Європейська освітня політика все більше акцентує увагу на розподіленому лідерстві в освіті. Розподілене лідерство в освітньому менеджменті – ще один ключ до стратегічної мети вдосконалення управління освітніми установами як формальними, так і неформальними, здатне вдосконалити результати освітньої діяльності. Лідер неминуче використовує свою позицію для побудови загальної ідеїна основі генерування окремих ідей співробітників.

На початку XXI ст. концепції лідерства починають зміцнюватися, і з'являються дослідження, які аналізують якості і повноваження лідерів. Дискурсивний аналіз робіт в галузі менеджменту і лідерства дозволив виявити, що лідери мають володіти певними якостями і вміти стимулювати діяльність

співробітників, створювати організаційні умови, що сприяють постійному підвищенню якості педагогічної практики, забезпечуючи підтримку і сприяння умов для обміну досвідом, створювати ситуації довіри, ситуації ризику, коли необхідно прийняти правильне рішення, проводити експерименти, спільні дослідження і здійснювати оцінку і самооцінку якості освіти.

Основні особливості розподіленого лідерства, що відтворюють модель соціальної справедливості, можуть бути визначені наступним чином: лідерство є сукупністю взаємодіючих компонентів: лідерів, послідовників і освітньої ситуації; лідерство здійснюється не тільки директором і адміністрацією навчального закладу; дії лідера сфокусовані на навчанні учнів; лідерство базується на взаємодії, впливі і організації процесу навчання; кожен лідер отримує підтримку у своїй професійній практиці; безперервне навчання є пріоритетом, як для вчителів, так і для учнів; переважає почуття спільності; визнання цінності внеску кожного представника навчального закладу в процес навчання; створюються особливі структури, які надають можливість співпраці; превалюють відносини довіри; лідерами можуть бути не тільки представники адміністрації, а й інші учасники освітнього процесу [84].

Основою для визначення управління в освіті є знання в контексті того, що кожна організація складається з двох взаємопов'язаних особистісних систем: керівника (менеджера) та тих, ким управляє керівник (менеджер). Основні психологічні принципи підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освіти, а саме: принцип розвитку особистості студента, принцип усвідомлення процесу професійного навчання, принцип опори на суб'єктивний досвід, принцип безумовного прийняття та поваги особистості студента.

Принцип розвитку особистості студента є основним, базисним з огляду на те, що об'єктом професійної діяльності фахівця з менеджменту освіти є насамперед особистість. Розвиток особистості майбутнього фахівця з менеджменту освіти маєвідбуватися протягом всього навчання [64].

Принцип усвідомлення професійного навчання реалізується у процесі усвідомлення та рефлексії матеріалу на лекційних заняттях та під час виконання

індивідуальних та групових вправ на практичних заняттях. Наприклад, ефективними для реалізації даного принципу є завдання, які подаються студентам на початку заняття: сформулювати свої очікування, які будуть детально проаналізовані наприкінці заняття. Важливим елементом при навчанні консультуванню є організація самостійного осмислення студентами отриманого в процесі занять досвіду із застосуванням, наприклад, щоденника або нотаток [70].

Принцип опори на суб'єктивний досвід реалізується завдяки застосуванню в процесі викладання професійно спрямованих управлінських, педагогічних та психологічних дисциплін дискусій, інтерпретацій, узагальнень тощо. На практичнихзаняттях відпрацьовуються «Я-повідомлення», коли кожен студент бере на себе відповідальність за свої почуття та усвідомлює їх, наприклад: на практичних заняттях з вирішення соціально-економічних проблем обговорюються лише реальноіснуючі життєві проблеми студентів. Таким чином, студенти отримують досвід довіри до людей, ідентифікації себе з іншим, прийняття та співпереживання [70].

Принцип безумовного прийняття та поваги особистості студента, реалізація якого забезпечує студентам успішність та безпечність майбутньої професійної діяльності. Безумовне прийняття та повага особистості в менеджерській діяльності – основний принцип управлінської дії. Тому саме такими мають бути відносини викладача та студента. Поважаючи студентів, викладач транслює цей принцип, вчить таким чином поважати себе та інших [78].

Серед психологічних принципів, що стосуються діяльності людини в соціальномусередовищі та великою мірою визначають соціально-психологічний портрет майбутнього менеджера освіти, важливо, на нашу думку, акцентувати увагу на тих, що впливають на взаємодію індивідуальних і групових соціальних суб'єктів, зокрема: *принцип поваги до партнера* (тобто до суб'єкта, з яким здійснюється гуманістично орієнтована взаємодія), а також і до самого себе, до сутнісних якостей суб'єктів, які взаємодіють, до їх честі та гідності; *принцип орієнтації на найвищі* (реальні та потенційні) досягнення партнера (і свої власні),

на позитивну перспективу, що відкривається, ідея якого полягає в тому, щоб при сприйманні наукових і методологічних позицій, відмінних від своєї, зосереджуватися передусім на їх позитивному потенціалі, на можливості їх конструктивного розвитку і сприяти такому розвитку цих позицій (а заодно і своєї власної) засобами діалогу; *принцип толерантності*, що запобігає догматичній абсолютизації одних позицій, поглядів, форм поведінки і огульного заперечення інших, презумпцію прийнятності; *принцип діалогізму*, суть якого – у доповненні толерантності заохоченням розгортання між носіями різних позицій діалогів, трактованих як процеси змістовної взаємодії, здатні привести до нових, творчих рішень; *принцип медіаційної розробки змістів,* обстоюваних учасниками діалогу; *принцип подолання складності* у побудові моделей професійної підготовки, притаманної об'єктам людинознавства, полягає в їх представленні у вигляді систем. Системні репрезентації виступають при цьому як медіатори взаємодії природничо-наукової та гуманітарної традицій у людинознавстві [38]. Європейські дослідники (К. Лішкова (C. Liškova.), М. Седлак (M. Sedlák), М. Ваверчакова (M. Vavercakova) визначають основні цілі підготовки фахівців менеджменту освіти:

– підготовка менеджерів освіти та кандидатів на керівні посади на основі розуміння та знання принципів, методів і процедур управління та можливостей використання їх на практиці;

– визначення науково-аналітичного обґрунтування конкретних напрямів розвитку освітньої сфери та визначення стратегічного планування системи управління у цій сфері [33].

З метою визначення стратегічних завдань підготовки фахівців з менеджменту освіти звернемося до основних стратегічних документів, які є директивними у визначенні цілей і напрямів модернізації освіти в європейській вищій школі. Значної уваги проблемі розвитку освіти в європейському контексті приділяли міжнародні організації. Європейською комісією у березні 2010 р. прийнято стратегію економічного розвитку на найближчі 10 років – «Європа-2020: стратегія розумного, стійкого та всеосяжного зростання» (далі –

Стратегія «Європа-2020»), що орієнтує європейське суспільство на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, її конкретності у світовому і економічному просторах, виховання покоління молоді, яке буде захищеним і мобільним на ринку праці. Наголосимо, що у новій європейській стратегії економічного розвитку «Європа-2020» визначено п'ять стратегічних цілей розбудови ЄС на вказаний період: підвищення зайнятості; розвиток наукових і науково-дослідних розробок; проблема зміни клімату/енергії; підвищення рівня освіти; подолання бідності та соціальної ізоляції.

Серед багатьох чинників зміцнення економіки обґрунтовуються три важливих, щобезпосередньо пов'язані з розвитком освітнього простору: *розумне зростання*: розвиток економіки, заснованої на знаннях та інноваціях; *стійке зростання*: створення економіки, заснованої на доцільному використанні ресурсів, екології та конкуренції; *всеохоплююче зростання*: сприяння підвищенню рівня зайнятості населення,досягнення соціальної та територіальної згоди [90].

У зв'язку з цим були визначені такі головні цілі: 75% населення у віці від 20 до 64 років повинні бути працевлаштовані; 3% ВВП ЄС має бути інвестовано в наукові дослідження; не менше 40% молоді повинна мати вищу освіту; скорочення кількості людей, що знаходяться в небезпеці опинитися за межею бідності [88-90].

Задля уможливлення адаптації Стратегії «Європа-2020» до своєї конкретної ситуації Європейська Комісія пропонує державам трансформувати цілі ЄС у свої національні стратегії. Цілі відображають основну суть розумного, стійкого і всеосяжного зростання, але вони не є вичерпними. ЄС ставить перед собою значнукількість завдань щодо виконання Стратегії «Європа-2020». Варто звернути увагу на напрями, які можуть бути орієнтиром змістовогонаповнення освітніх програм у підготовці фахівців з менеджменту освіти. Для ефективного розвитку й досягнення поставлених цілей ЄС визначено сім пріоритетних напрямів діяльності: *«Інноваційний Союз», «Рух Молоді», «Розвитокцифрових технологій в Європі», «Доцільне використання ресурсів в Європі»,*

«Індустріальна політика, спрямована на глобалізацію», «Розвиток нових здібностей ізбільшення кількості робочих місць»,«Європейська політика проти бідності» [89].

На підставі аналізу наукових і документальних джерел [88-99] нами виокремлено напрями, які у найбільшому ступені впливають на процес підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейській освіті: *спрямування на методологічне забезпечення діяльності в рамках європейської освіти; стандартизація змісту освіти, ліцензування, атестація та акредитація навчальних закладів, визнання кваліфікацій на рівні вищоїосвіти; удосконалення системи управління освітою, децентралізація і диверсифікація в освіті.*

Міжнародні та європейські нормативно-правові акти як частина національного законодавства, а також резолюції, конвенції, які мають статус рекомендаційних документів, значною мірою впливають на формування змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах: визначаються методологічні орієнтирищодо формування базових уявлень управління в освіті, забезпечуються правові основи фундаментальних, гуманітарних та професійно орієнтованих дисциплін, сприяють проектуванню і моделюванню стратегій розвитку освітньої галузі та професійної підготовки з урахуванням соціально-економічних, політичних, технологічних змін задля духовного й культурного розвитку суспільства. Для української освіти важливими мають бути дотримання демократичних принципів у сфері управління, усебічне забезпечення прав і свобод суб’єктів освітнього процесу,врахування культурних особливостей усіх народів та особливостей підготовки людини до життя у відкритому мультикультурному суспільстві, інтеграція загальнонаціональної ідеї із загальноцивілізаційними духовними орієнтаціями.

Задля вирішення означених завдань необхідно удосконалити зміст підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейській освіті. У працях науковців знайшлипідтвердження, які є суголосними з нашими припущеннями, що у першу чергу слідпосилити методологічне забезпечення системи підготовки фахівців з менеджменту в рамках європейської освіти. Окрім цього необхідно

активізувати стандартизацію змісту освіти, її ліцензування, атестацію та акредитацію навчальних закладів, створити умови для визнання кваліфікацій на рівні вищої освіті; а також удосконалити системи управління освітою, здійснивши їх децентралізацію і диверсифікацію.

На основі викладеного вище можна стверджувати, що для реалізації цілей розвитку освітньої установи суспільство потребує фахівця високої культури, здатного до рефлексії, до корекції власних дій і вчинків, здатного не тільки говорити, але й слухати, розуміти іншого. Все це пов'язано із духовністю, із пізнанням цінностей особливого, іншого, з установкою на розуміння, з прагненням допомогти кожному, захистити слабких.

2.3. Порівняльний аналіз систем підготовки фахівців з менеджменту освіти європейських країн

Зіставлення й порівняння систем підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах вимагає виокремлення структурних компонентів цих систем. Вивчення наукових джерел з проблеми дослідження показало, що найбільш вагомими компонентами систем професійної підготовки з менеджменту освіти у досліджуваних країнах є: *мета, соціальна місія, принципи, освітні рівні, типи навчальних закладів, контроль і оцінювання якості вищої освіти, стратегії розвиткуі управління* [49; 66].

Мета (цілепокладання) – теоретична модель майбутнього результату, запроєктоване бажане освітнє середовище, яке визначається і потребами соціуму, і конкретної особистості, а також можливостями їх реалізації в умовах конкретногоосвітнього процесу;

– *соціальна місія* освіти – забезпечує зберігання, генерацію та трансляцію культурного надбання суспільства, розвиток інтелектуального та культурного потенціалу нації, збереження традиційної і формування нової системи цінностей, менталітету особистості і суспільства, пристосування їх до нових умов буття;

– *принципи* модернізації *професійної підготовки* – основні вихідні положення системи підготовки фахівців з менеджменту освіти, особливості

освітньої політики впрофесійній освіті, що впливають на формування освітніх траєкторій;

– *освітні рівні*– певні завершені етапи освіти, що характеризуються наявністю освітніх програм, сукупністю компетентностей, які визначені стандартом освіти та відповідають певному рівню Національної рамки кваліфікацій;

– *типи навчальних закладів* – організаційна структура освітньої установи, що напостійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою розвитку, навчання, виховання, професійної підготовки, в якій створено умови для самовдосконаленняособистості.

– *контроль і оцінювання забезпечення якості вищої освіти* – виявлення, вимір і оцінювання результатів освітньої діяльності різних типів освітніх установ та результатів навчально-пізнавальної діяльності студентів; як процедура встановленнястандартів (планових показників, нормативів тощо);

– *стратегії розвитку і управління*– сукупність узагальнення дій, необхідних длядосягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів.

Здійснимо порівняльний аналіз систем підготовки фахівців з менеджменту освітив центральноєвропейських країнах за визначеними компонентами.

Мета підготовки фахівців з менеджменту освіти у європейських країнах спрямована на формування професійних якостей фахівців з менеджменту освіти. Водночас, кожна країна робить свій акцент у визначенні мети.

Так, у Болгарії такий акцент полягає у підвищенні якості болгарської освіти і професійної підготовки шляхом забезпечення умов для професійного розвитку та сприяння досягненню професійної стабільності, підвищення соціального статусу педагогічних кадрів як ключового чинника, заснованому на знаннях [82; 94].

У Франції мета професійної підготовки більш чітко конкретизована і полягає у забезпеченні підготовки фахівців з менеджменту освіти з урахуванням вимог європейських і міжнародних стандартів до нових потреб та систем

управління освітніми установами, норм впровадження словацької професійної освіти у вищій школі та підтримки розвитку безперервної освіти педагогів. Вона детермінується модернізацією освітніх програм у відповідності до потреб ринку праці; впровадженні завдань стратегії забезпечення якості як частини стратегічного управління освітою, формуванні інтересу до наукового дослідження з проблем розвитку людського потенціалу на національному та європейському рівні з врахуванням реальності місцевого, регіонального, національного та європейського життєвого простору [59].

У Польщі цілями проголошуються забезпечення якості освіти на всіх рівнях через підтримку оптимального фізичного і психологічного розвитку кожної людини; забезпечення загальної освіти і знань, а також професійних навичок; розвиток можливостей безперервного навчання і особистісного і професійного розвитку; забезпечення рівних можливостей в освіті – незалежно від статі, соціального і культурного походження, релігії, фізичного і психічного стану; забезпечення підтримки та стимулів для осіб, які їх потребують, і для особливо талановитих людей, щоб досягти успіху, співпраці між освітніми установами та широким співтовариством; розвиток здібностей у фахівців до життя в демократичному суспільстві [6].

У Чехії мета підготовки фахівців з менеджменту освіти спрямована на формуванняпрофесійної компетентності щодо виявлення, аналізу та реалізації управлінських завдань освітньої установи, підвищення якості і ефективності освіти і навчання; забезпечення методичної компетентності (здобуття нових знань чи удосконалення навичок і компетенцій професійної діяльності, структурування діяльності, формулювання стратегій), соціальної компетентності (встановлення відносин, зокрема толерантність у відносинах, активне слухання та виявлення поваги до інших), особистісної компетентності (здатності до об'єктивної самооцінки, саморефлексії,особистісної ініціативності, вміння брати на себе відповідальність); підготовку до навчання впродовж життя; забезпечення реалізації майбутніми фахівцями творчих можливостей і діяльності в процесі навчання; формування базових знань щодо основних проблем світу

(бідність, соціально-політична нестабільність, зростання населення, голод, погане здоров'я та ін) [100]. У Фінляндії та Норвегії акценти у підготовці майбутніх менеджерів освіти зміщуються у бік розвитку лідерських якостей, толерантності, підприємливості [6].

Узагальнюючи вищевикладене можна констатувати, що мета професійної підготовки фахівців менеджменту освіти у європейських країнах має як спільні риси, так і відмінності. До спільних рис слід віднести: формування професійної компетентності у відповідності до вимог європейських і міжнародних стандартів до нових потреб тасистем управління освітніми установами, норм впровадження європейської професійної освіти у вищій школі та підтримки розвитку безперервної освіти і особистісного і професійного розвитку; модернізація освітніх програм у відповідності до потреб ринку праці; підготовка до можливостей коригування поведінки персоналу у відповідності до розвитку у майбутніх фахівців розумінняглобальної відповідальності, культурної, етнічної та релігійної терпимості у мультикультурному середовищі.

На початку XXI ст. особливо актуальним стає визначення *соціальної місії* вищої освіти і професійної підготовки, зокрема підготовки фахівців з менеджменту освіти, суть якої трактуємо як створення умов для досягнення в суспільстві більшої справедливості і соціальної стабільності на основі рівноправності в отриманні освітита доступу до знань, формуванні творчості і розвитку інноваційного потенціалу молодого покоління; створенні і примноженні людського капіталу країни, що підвищує її конкурентоспроможність в глобальному співтоваристві. Актуальним у цьому плані є підготовка професіоналів, відкритих до інновацій, готових до «викликів» нового століття і здатних успішно адаптуватися в умовах глобалізації, створення можливостей творчої самореалізації вчених, викладачів, інтелектуальними зусиллями яких в університетах створюється позитивне освітнє середовище для розвитку творчості і практично втілюється «зв'язок поколінь» [86].

Визначення поняття «місія» є найбільш важливим етапом процесу стратегічного цілепокладання для складних відкритих систем, зокрема і систем

професійної підготовки фахівців. Процес стратегічного цілепокладання є докладно вивченим вмежах теорії стратегічного управління, класиками якої є І. Ансофф, Б. Карлоф, Р. Акофф, П. Друкер, А. Томпсон, А. Стрікленд [79; 84] .

Особливої уваги потребує реалізація визначення місії для систем, елементом якихє людина, тобто систем з соціальною складовою. А. Томпсон і А. Стрікленд розуміють місію системи у її призначенні [79]. Крім того, вони підкреслюють стимулюючий характер місії., оскільки відображає філософію відношення системи до зовнішнього середовища і спосіб взаємодії з нею, сформований з урахуванням наявного в неї потенціалу.

Соціальна місія болгарської системи підготовки фахівців з менеджменту освіти проголошується як спрямування на підготовку молодих людей до повноцінного та активного життя в демократичному суспільстві в умовах ринкової економіки, в якійосновне завдання особистості полягає в умінні людини брати на себе відповідальність за сучасне і майбутнє нації і людства загалом. Болгарська система вищої освіти повинна забезпечити набуття базових основ і принципів людського знання; формування загальнолюдських і національних цінностей, чеснот і культури. Великого значення у цього процесі набуває формування поваги до інших, співчуття ігромадянської відповідальності, а також розвиток особистості та стимулювання здібностей; здоровий спосіб життя; надання можливостей для задоволення потреб тарозвитку інтересів впродовж усього життя, що ведуть до саморозвитку.

Вища освіта в Норвегії має стати ключовим імпульсом реформ щодо соціальної згуртованості, участі всіх партнерів і структур у створенні конкурентоспроможного та динамічного суспільства, заснованого на знаннях, узгодженні інтересів ринкової економіки, потреб ділової спільноти, ринку праці та кар'єрних можливостей випускників, що забезпечить стабільну конкурентну та інноваційну економіку регіонів. На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що підвищення якості життя та використання природного й людського капіталу, інтегрований регіональний та територіальний розвиток, розширення можливостей співпраці європейського і міжнародного співтовариства є

потенціалом освітніх установ [36].

Словенія соціальну місію професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти вбачає у забезпеченні оптимального розвитку особистості, незалежно від статі, соціального або національного походження; вихованні в дусі взаємної терпимості; підвищенні обізнаності про гендерну рівність, поваги до людської різноманітності і взаємного співробітництва, навчанні для сталого розвитку та активної участі в суспільстві; сприянні навчання впродовж життя; активізації зусиль з просування системи вищої освіти на національному рівні та забезпечення її порівнянності на міжнародному рівні, гармонізації з європейськими освітніми стандартами на основі прозорості і відповідальності ЗВО [29].

Чехія та Німеччина визначає соціальну місію професійної підготовки як сприяння справедливості, соціальній згуртованості та активній громадянськості; формуванняусвідомленості зв'язку між поведінкою і способом життя людей та підготовкою до можливостей коригування поведінки персоналу у відповідності до розвитку у майбутніх фахівців розуміння глобальної відповідальності; виховання цінностей – повага до себе та інших, почуття соціальної відповідальності, активний підхід до навчання [29; 86].

Узагальнюючи викладене вище, можна констатувати, що соціальна місія професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти у європейських країнах має подібні і відмінні риси. Подібні ознаки соціальної місії: формування компетенцій майбутніх фахівців з менеджменту освіти, які забезпечуватимуть соціальну згуртованість, участь всіх партнерів і структур у створенні конкурентоспроможного та динамічного суспільства, розширення можливостей співпраці й інформування європейського і міжнародного співтовариства щодо потенціалу освітніх установ; розвиток компетенцій, необхідних для життя в демократичному суспільстві; професійну підготовку молодих людей до повноцінного та активного життя в демократичному суспільстві в умовах ринкової економіки, в якій основне завдання особистості полягає в умінні людини брати на себе відповідальність за сучасне і майбутнє нації ілюдства

загалом.

Щодо *принципів професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти* у європейських країнах варто підкреслити, що принцип як педагогічна категорія є нормативним положенням, яка базується на педагогічній закономірності, характеризує загальну стратегію розв'язання педагогічних проблем і виступає одночасно і системоутворюювальним фактором для розвитку педагогічної теорії, і критерієм безперервного вдосконалення педагогічної практики [13; 26].

Дослідники Центру досліджень й інновацій у сфері освіти Директорату з освіти ОЕСР (OECD) С. Вінсен-Ланкран, С. Фотенхауер підкреслюють важливість керівних принципів у забезпеченні розвитку вищої освіти [23] .

Проаналізуємо принципи модернізації професійної освіти підготовки фахівців зменеджменту освіти у європейських країнах.

Принцип рівного доступу до системи освіти з метою адекватної інтеграції всіх, хто знаходиться в соціально незахищених групах;

*Принцип активного партнерства між усіма суб'єктами освітнього пр*оцесу (викладачами, здобувачами, роботодавцями, профспілками, неурядовими організаціями); *конкурентност*і (між школами / вищими школами, заснована на наданні якісної і привабливої освіти незалежно від форми власності школи / вищої школи; *відкритості,* тобто забезпечення гнучкості системи освіти у відповідності до запитівекономіки та ринку праці.

Принципами освітньої політики в галузі підготовки фахівців з менеджменту освіти в країнах Центральної Європи – Австрії, Німечині, Угорщині – та модернізації освіти науковцями визначені такі:

демократизація як принцип, що забезпечує доступ громадян до освіти;

децентралізація (передача повноваження щодо прийняття рішень про створення, розпуск і профілювання шкіл і шкільних установ місцевим і регіональним органам влади;

гуманізація (відображає відносини педагога і здобувача освіти, які проявляються в повазі особистості і засновані на взаємній довірі);

альтернативність (наявність альтернативних шкіл, освітніх програм);

автономність (автономія шкіл, автономія вчителя. автономія вищих шкіл;

мобільність (вертикальна і горизонтальна мобільність у початковій, середній івищій школі);

порівнюваність і узгодженість з іншими системами освіти, законодавчими нормами європейських країн;

гнучкість (швидке реагування до постійно мінливих вимог ринку праці);

рівність можливостей для всіх молодих людей незалежно від їх соціального стану, регіону або етнічної приналежності;

глобальна відповідальність - відповідальність за себе і за світ, в якому живемо;

партнерство – співпраця і рівноправне партнерство між суб'єктами як державними, так і недержавними;

солідарність – солідарність з людьми, що живуть у важких умовах, і готовність їм допомогти;

взаємопов'язаність, тобто сприйняття сучасного світу в цілому і пошук зв'язків між місцевими, регіональними і глобальними подіями;

відкритість і критичне мислення – відкритий і критичний підхід до інформації і думок, здатність виносити моральні судження і рішення на основі усвідомленого ставлення;

соціальна справедливість – активна підтримка поваги прав людини, адаптація способу життя до необхідності підтримувати і покращувати якість освіти і життя для наступних поколінь [7; 9].

Щодо рівнів підготовки і типів закладі, то ***с***лід зазначити, що професійна підготовка фахівців менеджменту освіти у досліджуваних країнах здійснюється в університетах і вищих професійних школах на рівні бакалаврату, магістратури та докторантури, в системі неформальної освіти за різними освітніми програмами.

Навчання може здійснюватися на педагогічних факультетах, богословських, факультетах соціальних наук, економічних факультетах тощо (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Освітні програми підготовки фахівців з менеджменту освітив деяких європейських країнах

Болгарія, Польща, Норвегія	Словаччина	Словенія	Чехія, Німеччина
ОС «Бакалавр»:ОП «Освітній менеджмент» ОС «Магістр» -ОП «Економіка і адміністративне управління» спеціалізація – «Освітній менеджмент»; ОП «Лідерство і організаційний розвиток»; ОП	ОС «Бакалавр»ОП «Управління знаннями»; ОП «Державне управління ірегіональний розвиток» ОС «Магістр»,ОП «Управління знаннями»; ОП «Державне управління ірегіональний розвиток» ОС «Доктор філософії», ОП «Управління знаннями»	ОС «Бакалавр»:ОП «Управління і основи менеджменту», «Інноваційні маркетингові стратегії і брендинг» ОС «Магістр» ОП «Організація і управління персоналом і системами освіти», «Альтернативне	ОС «Бакалавр»,ОП «Шкільний менеджмент» ОС «Магістр»ОП «Менеджмент освіти», «Андрагогіка і менеджмент освіти», «Управління освітою» ОС «Доктор філософії» ОП «Управління
«Управління в освіті» ОС «Доктор філософії» «Теория на възпи-танието и дидактика» «Образователен менеджмент», спеціальність «Педагогічна теорія і управління», ОП «Педагогічний менеджмент» Освіта впродовж життя «Управління службами і організаціями неформальної освіти»	ОП «Державне управління і регіональний розвиток» Освіта впродовж життя, ОП «Менеджмент і лідерство в освіті»	вирішення спорів», «Персональний і організаційний консалтинг в освіті», «Освітня політика» ОС «Доктор філософії» ОП «Освітня політика» Освіта впродовж життя	освітою», «Андрагогіка і менеджмент освіти» Освіта впродовж життя «Підготовка директорів шкіл і освітніх установ» ОП «Менеджмент освіти: маркетинг управління», «Менеджмент освіти:інфор-маційні технології», «Менеджмент освіти:мотивація і розвиток працівників у школі» , «Менеджмент освіти: тайм-менеджмент»

Джерело: розроблено авторкою

*Щодо контролю і оцінювання забезпечення якості вищої освіти п*ередусім слід зазначити, що забезпечення якості підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах представляє особливий суспільний інтерес, у

зв’язку з чим держави повинні забезпечити через органи влади відповідність статутних норм закладів вищої освіти встановленим законом вимогам до того, як вони приступлятьдо роботи, щоб забезпечити студентам якісне і безперервне навчання. Сам процес включає акредитацію ЗВО і освітніх програм, а також контроль і консалтинг в окремих елементах і аспектах освітньої діяльності. Європейська практика оцінки якості освіти йде шляхом створення спеціалізованих акредитаційних агенцій – урядових і громадських організацій, що займаються розробкою інструментарію й методик оцінки якості, а також здійснюють перевірки якості освіти. У компетенціюцих агенцій входить також відбір і навчання експертів, що проводять перевірки, а також періодична публікація матеріалів перевірок.

Забезпечення, підтримання та підвищення якості освітніх послуг ЗВО і конкурентоспроможності випускників обов’язково необхідно розглядати у взаємозв’язку, орієнтуючись на ті підходи та концепції, які домінують як у межах країни, так і на рівні освітньої установи. На рівні освітніх установ ідея підвищення якості і конкурентоспроможності може бути реалізована, орієнтуючись на формулювання базових орієнтирів та цілей за трьома ієрархічними рівнями: *на рівні освітньої установи:* наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані керівництвомустанови у політиці якості; *на рівні підрозділів:* завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов’язані із забезпеченням якості груп процесів, спрямованих на створення і надання конкретної послуги; *на рівні персоналу:* відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості. Основою для побудови систем внутрішньої й зовнішньої оцінки та гарантії якості стали «Стандарти й рекомендації для гарантії якості вищої освіти в європейському просторі вищої освіти», які ENQA розробила відповідно до рішення Берлинської декларації (2003). Стандарти і рекомендації насамперед підтримують дух «Грацької Декларації від липня 2003 року» [25; 93; 94], проголошеної Європейською асоціацією університетів, де йдеться про те, що «мета європейського виміру у сфері забезпечення якості – це ствердження

взаємної довіри та забезпечення більшої прозорості в умовах розмаїття національних систем і предметних галузей». Визнається верховенство національних систем вищої освіти, важливість автономії освітніх закладів і агенційіз забезпечення якості.

Отже, аналіз показав, що стратегії розвитку систем професійної підготовки удосліджуваних країнах, як і інші складові систем має спільні і відмінні ознаки.

Нами виявлено такі спільні ознаки: а) використання потенціалу освіти і культури як рушійної сили підвищення соціальної згуртованості, а також як засіб формування європейської ідентичності вусьому її розмаїтті, створення робочих місць, забезпечення економічного зростання; б) забезпечення якісної освіти, професійної підготовки і навчання впродовж життя; в) підтримка педагогічного персоналу у впровадженні особистісно орієнтованогоі компетентнісного підходів до навчання і освіти; г) наявність документів (нормативно-правова база) національних рівня та орієнтація на «Стратегію розвитку європейського суспільства «Європа 2020».

Особливості змісту стратегій розвитку освіти та підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах: створення ефективного механізму оцінки професійної рівня випускників університетів; активізація форм оцінки якості викладання студентською громадськістю та академічного складу; створення інтегрованої мережі науково-дослідницької діяльності і розвитку інноваційної діяльності; система оцінки інноваційного потенціалу університетських викладачів; гнучкі дослідні підрозділи між болгарськими університетами і європейськими та міжнародними дослідними центрами; активізація розвитку неформальної системи освіти; підвищення якості освіти та зміцнення соціального статусу педагогічних працівників, фахівців з менеджменту освіти; збільшення можливостей для позитивної соціальної мобільності, зміцнення принципів інклюзивності в системі освіти та забезпечення рівних можливостей для всіх учнів / студентів, незалежно від їх соціального статусу; подолання структурних нерівностей між освітніми пропозиціями та пропозицією ринку праці, підвищення професійної готовності

людини до потреб поточного та майбутнього ринку праці і забезпечення достатніх можливостей щодо освіти впродовж життя; підвищення якості адміністративних процедур щодо освітньої системи на регіональному та вищому рівнях освіти.

Національна програма розвитку виховання і освіти 2018 – 2027 [99] можливість для університетів і вищих професійних шкіл автономного прийняття рішень щодо внутрішньої організаційної структури; система внутрішньої організації університетів, задля сприяння співробітництва між кафедрами та / або членами, створення міждисциплінарних освітніх програм; адекватні умови для надання можливості функціонування окремо академічної і професійної вищої освіти; скорочення кількості обов'язкових освітніх програм і забезпечення більшої вибірковості змісту навчання; сприяння розвитку інноваційних освітніх технологій в освіті; впровадження освітніх інновацій; використання потенціалу позашкільної та неформальної освіти та перспектив освіти впродовж життя; зниження міжрегіональної та внутрішньо регіональної диференціації в системі оцінювання і забезпечені якості системи освіти; зниження високої залежність освітнього успіху від соціально- економічного і сімейного стану.

Вивчення, аналіз та узагальнення систем професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти у європейських країнах уможливили визначення певних характерологічних ознак, які мають вияв тенденцій.

Було виокремлено 6 тенденцій.

1. *Відповідність професійної підготовки вимогам європейських і міжнародних стандартів.* Зокрема урахування нових потреб та систем управління освітніми установами, норм впровадження європейської професійної освіти у вищій школі та підтримки розвитку безперервної освіти педагогів і постійного особистісного розвитку; модернізація освітніх програм у відповідності до потреб ринку праці; підготовка до можливостей коригування поведінки персоналу у відповідності до розвитку у майбутніх фахівців з менеджменту освіти розуміння глобальної відповідальності, культурної, етнічної та релігійної терпимості у мультикультурномусередовищі.

2. *Посилення соціального контексту.* Зокрема формування компетенцій, що сприяють соціальній згуртованості, участь усіх стейкхолдерів і структур у створенні конкурентоспроможного та динамічного суспільства, створення умов для досягнення в суспільстві справедливості і соціальної стабільності за допомогою забезпечення рівних прав в отриманні освіти, вихованні творчості і розвитку інноваційного потенціалу молодого покоління.

3. *Рівний доступ до системи освіти*. Зокрема, можливість здобути освіту соціально незахищеним групам населення; автономія закладу вищої освіти, включаючи професійну автономію працівників освіти і навчальних закладів, що пов'язано з основною метою освіти: сформувати незалежного, вдумливого і відповідального фахівця; партнерства – співпраці міжсуб'єктами, як державними,так і недержавними.

4. *Відповідність європейській трирівневій підготовці.* Зокрема підготовка за трьома рівнями вищої освіти (бакалаврський, магістерський, докторський); активневпровадження дистанційної форми навчання; посилення уваги до освіти впродовжжиття / освіта дорослих; розвитку неформальної освіти.

5. *Посилення контролю і оцінки у забезпеченні якості професійної підготовки*. Зокрема виявлення, вимір і оцінка результатів освітньої діяльності різних типів освітніх установ та результатів навчально-пізнавальної діяльності студентів за стандартами Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти (The EuropeanQuality Assurance Register for Higher Education) EQAR.

6. *Визначення стратегічних завдань розвитку підготовки фахівців, що ґрунтуються на європейських цінностях*, тобто використання потенціалу освіти і культури як засобу формування європейської ідентичності; використання уніфікованих методик педагогічної оцінки освітніх послуг та врахування їх результатів у процесі прийняття управлінських рішень на різних ієрархічних рівняхгосподарювання.

Визначені тенденції притаманні більшості європейських країн, натомість ми виявили сукупність особливостей, які також певною мірою виявляються в усіх країнах, проте у кожній з країн мають більший або менший вияв. До таких

особливостей ми передусім відносимо розвиток можливостей безперервного навчання і постійного особистісного та професійного розвитку, що у свою чергу забезпечує рівні можливості в освіті незалежно від статі, соціального і культурного походження, релігії, національності, світогляду і фізичного і психічногостану; забезпечення співпраці між освітніми установами та широким співтовариством, розвиток лідерства в освіті.

Окремим напрямом ми визначаємо формування професійної компетентності щодо виявлення, аналізу та реалізації управлінських завдань освітньої установи, підвищення якості і забезпечення зрозумілої системи оцінювання, а також специфічну підготовку щодо коригування поведінки персоналу у відповідності до розвитку у майбутніх фахівців з менеджменту освіти розуміння глобальної відповідальності, культурної, етнічної тарелігійної терпимості у мультикультурному середовищі.

Водночас для усіх країн притаманним є модернізація освітніх програм підготовкифахівців з менеджменту освіти у відповідності до потреб ринку праці на основі принципів демократизації; децентралізації; гуманізації; альтернативності; мобільності; порівнянності; гнучкості; забезпечення прав людини, її обов'язків демократії, терпимості, солідарності і верховенства закону, права вибирати навчальні програми на рівних умовах; прозорість в системі автономного академічного прийняття рішень, і зміцнення статусу студентів в адмініструванні вищої освіти; глобальної відповідальності, солідарності, взаємопов'язаності, відкритості і критичного мислення.

Велика увага в усіх країнах науковим дослідженням з метою вирішення проблем розвитку людського потенціалу на національному та європейському рівні з врахуванням художньої, наукової і технічної гуманістичної культури та практичної реальності місцевого, регіонального, національного та європейського життєвого простору; спрямування на соціальну згуртованість, участь всіх партнерів, структур у створенні конкурентоспроможного та динамічного суспільства, заснованого на знаннях.

До цікавих особливостей слід віднести і можливість здійснення підготовки

фахівців з менеджменту на різних рівнях, зокрема бакалаврату, магістратури підготовки в університетах на різних факультетах, наприклад, педагогічних, економічних, богословських, факультетах навчання впродовж життя.

Велика увага також приділяється зростанню соціальної мобільності, зміцнення принципів інклюзивності в системі освіти та забезпечення рівних можливостей длявсіх здобувачів освіти, незалежно від їх соціального статусу та подоланню структурних нерівностей між освітніми пропозиціями та пропозицією ринку праці, забезпечення достатніх можливостей щодо освіти впродовж життя. Освітні заклади набувають дедалі більшої самостійності у прийняття рішень про внутрішню організаційну структуру, що буде сприяти співробітництву між кафедрами та підтримувати більшу кількість міждисциплінарних освітніх програм; скороченні кількості обов'язкових освітніх програм і забезпечення більшої вибірковості змісту навчання; покращення співпраці ЗВО з державними дослідними інститутами [21; 23; 33; 36; 37; 59; 94-101].

Надзвичайно цінним досвідом є використання потенціалу позашкільної та неформальної освіти і окреслення перспективи освіти впродовж життя щодо професійної підготовки і удосконалення управлінських компетенцій фахівців з менеджменту освіти. Не можемо також залишити поза увагою і такий факт як зниження міжрегіональної та внутрішньо регіональної диференціації якості системи освіти та забезпечення контролю і оцінювання якості викладацької, дослідницької, дослідно-конструкторської, художньої або іншої творчої діяльності ЗВО та сприянняїх вдосконаленню через національні акредитаційні структури, зокрема Національне агентство з оцінки і акредитації в Болгарії, Словацьке акредитаційне агентство з вищої освіти, *Недержавну організація «Національна агенція з якості вищої освіти Республіки Словенія»,* Національне бюро акредитації вищої освіти та Національне бюро акредитації з вищої освіти в Чехії.

Характеристика професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти європейських країн дає підстави для висновку про наявність спільного і

відмінного у цій підготовці, зокрема спільними є:

1. *рівневість підготовки* – класифікація рівнів вищої освіти: перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (докторський);

2. *наявність форми навчання* – денна, заочна, дистанційна;

– *поширення програм освіти впродовж життя* – підвищення кваліфікації;

– *спрямування освітніх програм*: *бакалаврського рівня* – підготовка фахівців щодо формування загальнопрофесійних, практичних і методичних знань у сфері управління та менеджменту освіти, креативного і критичного мислення, забезпечення можливості реалізації таких знань на практиці, вміння модифікувати та приймати професійні управлінські рішення використовувати творчі методи, інструменти і матеріали в управлінській діяльності; *магістерського рівня* - підготовка до реалізації та оцінювання методичних, професійних, практичних або наукових проблеми в сфері управління освітою, можливість вирішення освітніх і управлінських завдань в умовах передбачуваного і непередбачуваного середовища на основі високого ступеня незалежності, ініціативності та відповідальності, інноваційності, креативного мислення управління колективом; *докторського рівня* -формування критичного, незалежного та аналітичного мислення у непередбачуваних змінних умовах; розуміння соціальних, науково-етичні аспектів подальшого розвитку галузі і освітньої установи; можливість представлення результатів дослідження на основі формулювання нових гіпотез, суджень та стратегій для подальшого розвитку науки і освітньої галузі.

РОЗДІЛ 3. ЗМІСТ ТА ФОРМИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

3.1. Структурування змісту підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освіти у європейських країнах

Побудова моделі професійної підготовки менеджерів освіти передбачає врахування чинників, що мають істотний вплив на ефективне функціонування освітньої установи. Структурними системоутворювальними компонентами сучасної професійної підготовки менеджера освіти є змістове наповнення навчального плану, спрямованого на якість підготовки і формування ключових компетентностей щодо визначення цілей, створення позитивного клімату і сприятливого освітнього середовища освітньої установи**;** формування лідерськихякостей фахівців з менеджменту освіти; ціннісна орієнтація програми на сприяння становленню управлінця як суб'єкта освітньої політики громадянського суспільства.

Аналіз наукової літератури, нормативних джерел, статистичної інформації дає підстави для висновку, що студійні програми вищих навчальних закладів центральноєвропейських країн ґрунтуються на комплексному підході до формування професійних компетенцій фахівців з менеджменту освіти.

Студійні програми в центральноєвропейських країнах забезпечують підготовку фахівців з освітнього менеджменту згідно Європейського стандарту, які повинні знати сучасні концептуальні теорії у сфері освітнього менеджменту; наукові підходи, наукові школи, методологію, теорію і напрямки розвитку освітнього менеджменту. Кваліфікаційними характеристиками випускників студійних програм є сформовані спеціалізовані вміння, які включають критичний аналіз, інтерпретацію і оцінку складної інформації, концепцій і теорій, а також інтеграцію знань з різних галузей для проведення наукових досліджень, здійснення інновацій і створення нових знань і процесів; вміння вибирати і використовувати необхідні методики і підходи, критично оцінювати дії, методи і результати та їх короткострокові і довгострокові наслідки [98].

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 в сфері професійної діяльності та керівництво і оцінка діяльності інших; прагнення до організації і планування підготовки фахівців зосвітнього менеджменту; участь в плануванні та розподілі ресурсів.

Вивчення ролі студійних програм у формуванні професійної компетентності фахівців з освітнього менеджменту в центральноєвропейських країнах засвідчує, що підготовка здійснюється за *трьома концептуальними напрямами*: 1) управління як нормативне керівництво; 2) управління як сервіс (ключові позиції – допомагати, не протидіяти, не заважати), коли управління розуміється як менеджмент; 3) управління як випереджаюча зміна концепцій, як освітня політика, якуправління розвитком, як інноваційний менеджмент.

Пріоритетними напрямами освітньої політики розвитку європейського простору постають формування загальнолюдських й національних цінностей і цілей; особистісний розвиток науково-педагогічних працівників; постійне підвищення якості освітніх послуг, оновлення змісту та форм організації їх надання; впровадження освітніх інноваційних технологій в освітній процес.

Наведемо конкретні приклади змісту підготовки фахівців з менеджменту освіти у Чехії.Центр додаткової освіти педагогічного факультету Університету в Оломовці (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 – надання знань щодо формування вмінь танавичок слухачів у галузі освітнього менеджменту, кар'єрне 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» (Studium pro ředitele škol a školských zařízení UO). Центр післядипломної освіти педагогічного факультету

Університету в Остраві (Чехія) (Ostravská univerzita – pedagogická fakulta .Centrum dalšího vzděláváni.) здійснює перепідготовку керівників освітніх установ на курсах із забезпеченням додаткової кваліфікації – «Освітній менеджмент».

Зміст підготовки включає п'ять модулів: 1.Теорія і практика шкільного менеджменту. 2. Право. 3 Керівництво. 4. Економіка і фінансовий менеджмент. 5. 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 екзамену, в який включені питання з усіх модулів, та захисту дипломної роботи. Формами організації навчального процесу є індивідуальні консультації та он-лайн і офф-лайн спілкування зі слухачами через систему дистанційного навчання Moodle. Схеми змісту підготовки менеджерів у деяких європейських країнах представлені нами в Додатках.

Карлов Університет (м. Прага) здійснює підготовку фахівців з освітнього менеджменту на рівні бакалаврату в рамках навчальної програми «Спеціалізація впедагогіці», напрям «Освітній менеджмент» (Studijníplány – Karolinka. URL).

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 і освітнє право», «Практика з управління», «Практикум з 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 в школах і освітніх установах», «Правила роботи для співробітників шкіл», «Практичні аспекти «Закону про зайнятість» в галузі освіти» тощо. З метою обміну досвідом обов’язковим є проведення круглого столу. Компонентами державної атестація єскладання комплексного екзамену та захист дипломної роботи.

Метою проекту «Розвиток компетентності управлінських кадрів в школах і навчальних закладах Кралове Градця – Модель професійної освіти» (Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Královéhradeckého kraje, URL), 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 в себе теоретичну підготовку, практичні заняття та стажування в національних і міждержавних освітніх установах, а також закордоном. Результатом проекту є формування ключових компетенцій, необхідних в управлінській діяльності керівника освітньої установи чи підрозділу: *організаторських* (проектування 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 прийняття рішень , застосування методів прийняття 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).

Мета студійної програми: підготовка фахівців у сфері організації діяльностіосвітніх установ. Студійна програма забезпечує майбутніх менеджерів освіти знаннями з розробкиінноваційних методів управління та впровадження їх в практичній діяльності, 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 і управління знаннями; міжнародна система маркетингу; управління і контролінг фінансових ресурсів; управління людськими ресурсами; стратегічний менеджмент; управління проектами; стратегія управління змінами. Випускники, повинні продемонструвати свої знання у мультидисциплінарному контексті, пов’язаному з менеджментом освіти; виявляти здатність до аналізу управлінської інформації; проектувати освітній процес; прагнути до самовдосконалення, навчання впродовж життя (National frame work for qualifications and other learning Reports of the Ministry ofEducation).

У системі формальної освіти в Чехії, Австрії та Німеччині здійснюється підготовка менеджерів освіти на рівні бакалаврату, магістратури та докторантури. Випускникам, які закінчили програми за відповідним освітнім рівнем, на основі державної атестації присвоюється академічний ступінь. Стандартна тривалість навчання становить для ступеня бакалавра від трьох до чотирьох років. Програма завершується підсумковоюдержавною атестацією яка, як правило це захист випускної роботи. Форма навчання може бути очною і комбінованою [100, с. 115].

Зміст навчання за освітньою програмою підготовки випускника з освітнім ступенем бакалавр за спеціальністю «Освітній менеджмент» в чеських університетах визначається переліком мінімально необхідних особистісних інтелектуальних і соціальних компетентностей та переліком професійних компетенцій, передбачених для розв'язання складних задач і проблем у професійній діяльності у сфері освітнього менеджменту або у процесі навчання, що передбачає виконання функцій керівника освітньої установи чи її структурного підрозділу у відповідності до нормативних вимог. Базові знання, уміння та навички з освітнього менеджменту забезпечують бакалаврські програми підготовки, які є у різних університетах Чехії, зокрема в Університеті Ф. Палацького в Оломовці, Карловому Університеті в Празі, Університеті ГрадцяКралове, Університеті Я.Є. Пуркіне в Усті-над-Лабем, Університеті в Остраві та інших.

Підкреслимо, що розвиток людського потенціалу керівників освітніх установ передбачає *як* інструментальні, так і мотиваційні засоби, з метою розширення потенціалу людини та можливостей її самореалізації. Багатомірність розвитку людського потенціалу полягає в тому, що в даному процесі мають враховуватися різні чинники: соматичне та психічне здоров'я, соціальні можливості, матеріальні тадуховні потреби, соціокультурна мотивація.

Ціннісним феноменом є лідерство: цінності передаються в процесі комунікації нарізних рівнях та демонструються на рівні поведінкових проявів. Лідерство та ідея служіння пов'язані між собою, оскільки вони ґрунтуються на відданості ідеї та усвідомленні відповідальності за свої дії та колектив, за тих, з ким працюєш і для кого. Особливо важливе значення це має для сфери освіти, оскільки ідея служіння громадськості, дотримання суспільних інтересів має бути визначальною. За результатами дослідження в країнах ЄС, ключові компетенції європейських лідерів є такими: відкритість до нових ідей, доброчесність, інноваційність, соціальні навички (включно з комунікативними), ведення переговорів та розвиток мереж, орієнтація нарезультат, організаційні навички, володіння знаннями, що включають знання на рівніЄС та знання на рівні країн-

членів. Важливим є формування навичок та умінь використовувати свій особистісний потенціал для досягнення професійно значущих цілей, розвивати потенціал лідера для більш ефективної реалізації себе в управлінській діяльності

Не менш важливим є набуття знань щодо управління людськими ресурсами (спроможність дотримуватися стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами, нести відповідальність за добір кадрів, розвиток їхньої спроможності та організацію діяльності), ознайомлення студентів зі сучасною системою комунікаціїта формування вміння професійного спілкування в межах ділового стилю, ведення переговорів. формування навичок і умінь використовувати технології стратегічного управління людськими ресурсами, командної роботи та організації ефективної команди. Питання саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації є пріоритетними у професійному навчанні та своєрідним мірилом професійно-особистісного поступу.

3.2. Формування й розвиток професійної компетентності фахівця з менеджменту освіти у Європі

У процесі перебудови соціальних і освітніх систем формується нове розуміння ролі фахівців з менеджменту освіти та управлінської діяльності. Предметом наукових досліджень дедалі частіше стає взаємозв'язок моделі управління освітою і стилю професійної управлінської діяльності педагога. У матеріалах Ради Європи неодноразово наголошувалося, що ця проблема є наразі особливо актуальною для країн Центральної й Східної Європи. Провідна ідея підготовки таких фахівців ґрунтується на необхідності врахування світових глобалізаційних, інтеграційних процесів розвитку теорії й практики педагогічної освіти, принципів мультикультурності, гетерогенності й поліетнізму в поєднанні з тенденціями регіоналізації.

Поняття «компетентність» введено як термін для позначення діапазону професійних стандартів, що оцінені як набір параметрів певної дисципліни спеціальності, зокрема менеджера [98]. Звернемо увагу, що розмежовувалися поняття «компетенція» (як особистісна риса) і «компетентність» як дія,

поведінка, або результат діяльності. Структурними елементами професійних компетенцій фахівця з менеджменту освіти є знання і уміння у сфері теорії і практики управління, здібність до встановлення ефективної комунікації, розуміння специфіки діяльності освітньої установи чи організації. На основі аналізу результатів наукових досліджень [7; 62; 80] встановлено, що успішна діяльність фахівця з менеджменту освіти забезпечується наявністю компетенцій, представлених на рис.3.1 :

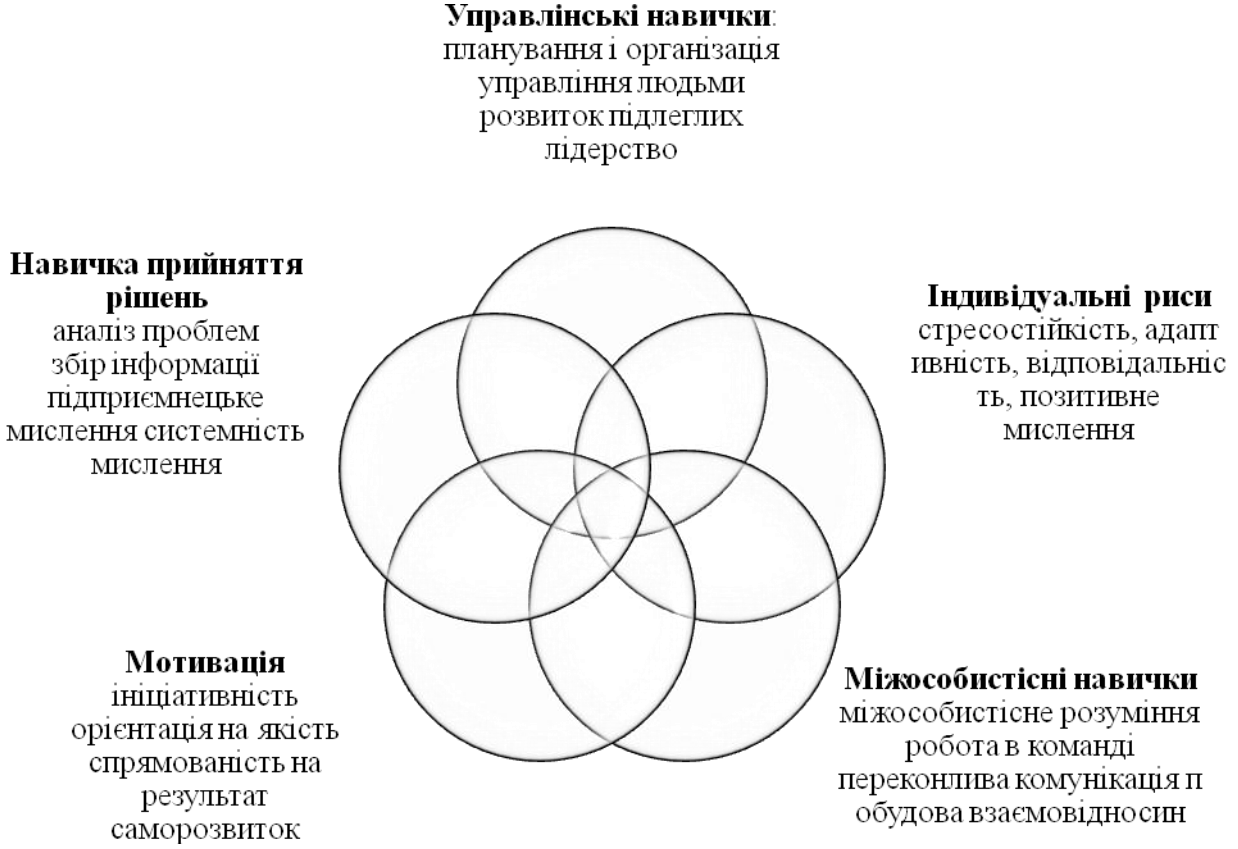


Рис. 3.1 Компетенції, які забезпечують успішну професійну діяльність фахівця з менеджменту освіти

Джерело: розроблено автором

Формування компетентнісної моделі фахівця з менеджменту освіти є нагальноюпотребою сталого соціально-економічного розвитку країни.

Як зазначають європейські дослідники (Hroník, 2006, Kachaňáková, Kubeš, 2004) центральна роль діяльності фахівця з менеджменту освіти полягає у роботі з людьми в загальнолюдському контексті, знаходження адекватних засобів,

інструментів, необхідних для оптимізації мислення та поведінки людей, формування корпоративної культури освітніх установ. Управління людським ресурсом, персоналом визначає, встановлює принципи, правила та процедури роботи з людьмив організації [62].

Отже, можемо, зробити висновок, що розвиток професійної компетентності менеджерів освіти розглядається як процес становлення, зростання і реалізації в діяльності професійно значущих особистісних якостей і здібностей, знань і вмінь, які супроводжуються активними якісними перетвореннями внутрішнього світу та забезпечують основи нового способу діяльності. Механізмом такого професійного розвитку є прагнення особистості до саморозвитку, що ґрунтується на творчому пошуку й творчій самоосвіті у виборі змісту та форм професійного удосконалення на основі максимально можливого збагачення власного інтелектуального досвіду, самореалізації у процесі професійної діяльності та безперервної освіти.

На основі узагальнення аналізу досвіду професійної підготовки в європейських країнах нами було систематизовано типові професійнікомпетенції фахівців з менеджменту освіти, які є актуальними на початку XXIстоліття (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Професійні компетенції фахівця з менеджменту освіти та їх основні особливості на початку XXI століття в європейських країнах

Професійні компетенції	**Особливості професійних компетенцій**
Підприємницький дух та підприємницьке мислення	орієнтація на клієнта; орієнтація на ціль; здатність приймати рішення та готовність ризикувати; можливість реалізації; орієнтація на підвищення прибутковості ; моніторинг та встановлення коротких, середніх і довгострокові цілей та перспективи.
Стратегічне мислення	можливість прогнозувати майбутні зміни; концептуальне структурування нових ідей; сприйняття та розуміння складного та взаємопов’язаного контексту діяльності; можливість генерування складних контекстів в основну концепцію; аналітичне мислення; гнучкість у мисленні.

Здатність спілкуватися, представляти і делегувати повноваження	командний дух, інтеграційні навички; здатність спілкуватися безпосередньо та відкрито; перевага таких цінностей, як довіра, надійність; можливість ведення переговорів; здатність конструктивновирішувати проблеми; уміння працювати у мультикультурному середовищі; уміння слухати; навички формулювання думки та представлення її аудиторії.
Здатність вирішувати проблеми та нові ситуації	ініціювати вирішення проблем
Аналітичне мислення	структурованість мислення; здатність відрізняти істотне від граничного інтелектуальна гнучкість у мисленні; можливість залучати інших працівниківдля вирішення проблеми; прагматичний, орієнтований на підхід впровадження та на результати; здатність застосовуватипоняття; встановлення чітких пріоритетів; здатність оцінюватита керувати складними процесами.
Самоконтроль, самомотивація та внутрішня незалежність	здатність мотивувати себе; висока відданість роботі та ініціативність; управління часом; стійкість і витривалість; здатність приймати самостійні рішення; послідовність у досягненні мети; емоційна стабільність; високий рівень толерантності до стресу.
Готовність до управління змінами	здатність впоратися зі змінами в різному культурному середовищі; прийняття передбачуваного ризику в процесі змін
Відкритість до інновацій іводночас критичний розгляд та оцінка	дипломатичний та чуйний підхід до співпраці в усуненні невпевненості перед інноваціями; позитивний підхід до професіонала та особистісний розвиток; здатність до навчання; здатність рухатися вперед; відкритість до практичного досвіду; можливість делегувати повноваження; можливість заохочувати та підтримувати команду; здатність встановлювати стандарти роботи; підтримка та розвиток співробітників; можливість своєчасно і прозоро вирішувати конфлікти між працівниками.

Джерело: розроблено авторкою

Визначаючи особливості професійної компетентності фахівців з менеджменту освіти, відмітимо, що – це кадровий потенціал державних і місцевих адміністрацій,регіональних управлінь освіти недержавного сектору, міжнародних освітніх організацій, які працюють на посадах керівників, координаторів, експертів, консультантів у сфері управління освітою.

Підкреслимо, що в усіх досліджуваних країнах основним фахівцем з менеджменту освіти є керівник освітньої установи, (директор, ректор, заступники проректори, декани, про декани тощо). Водночас до фахівців з

менеджменту освіти прирівнюють такі категорії –шкільні інспектори, освітні *контролери,* запрошувані особи, які проводять інспекторські заходи в школах і шкільних установах, шкільні консультанти і спеціалісти з профілактики асоціальних проявів, посадові особи управлінських структур освітніх установ [9; 10; 14; 23].

Європейськими експертами визначено нові професійні компетентності педагога і фахівця з менеджменту освіти, формування яких продиктовано сукупністю чинників:

1. Передусім мова йде про *швидкоплинні соціально-економічні зміни,* які постійно відбуваються у соціумі, та зумовлюють формування нових компетентностей педагога, зокрема таких: готовність до життя в мультикультурному толерантному суспільстві, яке забезпечує рівні можливості для особистісного і професійного розвитку всіх громадян; формування стилю життя з урахуванням вимог збереженнястабільного навколишнього середовища; сприяння гендерній рівності в сім'ї, на роботі, у суспільному житті; усвідомлення себе громадянином Європи і виконання функцій, що відповідають такому статусу; готовність до управління власним кар'єрним розвитком; компетентності у сфері розвитку навчальних умінь учнів, які необхідні для неперервної освіти: мотивація до отримання знань, що виходять за рамки обов'язкової освіти; уміння будувати самостійну навчальну траєкторію; уміння здобувати нову інформацію; комп'ютерна грамотність; креативність та інноваційність; готовність до розв'язання проблем; підприємницькі та комунікативні вміння; установлення зв'язків між компетентностями, що передбачають уміння укладання нових навчальних програм, та знаннями предмета спеціалізації вчителя (рис. 3.2.).

Рис. 3.2. Сукупність спонукальних чинників

Джерело: розроблено авторкою

2. *Зростання урізноманітненості контингенту учнів, відбулися трансформаційні зміни в освітньому середовищі.* Такі зміни вимагають від педагога врахування нових умов здійснення навчального процесу, уміння співпрацювати з учнями різного соціального, культурного і етнічного походження; творчого підходу до укладання нових начальних програм, участь в організаційному розвитку школи, у розробленні нових форм оцінювання знань учнів; уміння співпрацювати з батьками учнів та іншими соціальними партнерами.

3. *Підвищення рівня професіоналізації діяльності педагога*. Така вимога середінших передбачає дослідницький характер професійної діяльності, готовність до розв'язання професійних проблем; відповідальне ставлення до свого професійного розвитку як до неперервного процесу, усвідомлення того, що із закінченням ЗВО здобуття освіти не припиняється, а тільки змінює форму [4].

4. *Опанування, удосконалення та застосування технологій, спрямованих напідвищення якості вищої освіти* (педагогічні тести, процедури і засоби комп'ютерного контролю, самоконтролю). Якість освіти і контроль якості є найважливішими елементами функціонування та управління освітніми

системами.

5. *Взаємовизнання і еквівалентність періодів навчання, освітньокваліфікаційних рівнів та нострифікація документів* про отримання освітніхкваліфікацій (атестатів і дипломів), а також вчених ступенів і звань.

6.*Активізація білінгвізму і полілінгвізму*, спрямованих на захист мовної розмаїтостіта поширення знань про мови з огляду на культурну ідентичність та соціальну інтеграцію. У багатомовному суспільстві громадяни можуть скористатися перевагами освітніх, професійних та економічних можливостей, створених в об'єднаній Європі. Значення мовні навички мають для формування нових професійних навичок, забезпечуючи конкурентоспроможність фахівця на ринку праці.

6. *Посилення університетизації вищої освіти і процесів інтеграції* всіх вищих навчальних закладів в систему провідних в країні і в світі університетів, щопризводить до появи потужних університетських комплексів, науково - освітніх мегаполісів державного, континентального і міжрегіонального значення; відбувається також об'єднання університетів з промисловими комплексами, в результаті чого формуються наукові центри для наукових досліджень та адресної підготовки унікальних фахівців для сучасних фірм і підприємств; регулярне оновлення цілей, змісту і технологій професійної підготовки у вищій школі, здійснення коректування навчальних програм з урахуванням досягнень науково-технічного і соціального прогресу й вимог світових стандартів освіти.

7. *Підвищення ролі принципів сталого розвитку в сучасній* освіті. Наразі принципи сталого розвитку розглядаються як універсальний та необхідний елементповсякденного життя, тому їх включають до всіх освітніх програм і навчальних дисциплін. При цьому підвищується необхідність зміцнювати взаємозв'язок між природничими та суспільними науками, запроваджувати міждисциплінарні підходи, впроваджувати систему випереджуючої освіти: інегративні курси та уроки, що сприяють розвитку системного мислення; курси з розвитку критичного мислення, відповідної

інформаційної культури; курси гуманоцентричного спрямування (розвиток моральної культури особистості із залученням ідеї відповідального ставлення до життя); курси соціостратегічного спрямування (розкриття основних тенденцій та загроз соціального розвитку, моделювання проектів, пов'язаних із образами бажаного майбутнього); курси, спрямовані на розвиток інтеграційної культури особистості, етики, толерантності, спрямовані на розвиток громадянської та правової культури особистості.

8. *Розвиток освіти впродовж життя, вагомою складовою якої є освіта дорослих.* Її програми навчання передусім зорієнтовані на уразливі групи населення.Європейський перелік ключових компетенцій в безперервній освіті містить список навичок, умінь і знань, які вважаються необхідними для отримання роботи з конкретної спеціальності, для отримання статусу громадянина і для соціальної інтеграції. У переліку вказані вісім наступних ключових компетенцій: спілкування рідною мовою, спілкування іноземною мовою, математична компетентність і базові компетенції в науці і техніці, комп'ютерна грамотність, вміння вчитися, соціальні ігромадянські компетенції, основи ініціативи і підприємництва, основи комунікаційної культури. Особлива увага в системах освіти європейських країн звертається на оволодіння засобами ІКТ та способами дистанційного навчання.

З урахуванням вищезазначеного наразі значно посилюється увага до педагога як до фахівця з менеджменту освіти. Така роль забезпечується відповідними кваліфікаційними вимогами: *вміння ставити мету і визначати* напрям роботи; вміння *мислити стратегічно, розвивати ідеї і можливості* для досягнення цілей; вміння *максимально використовувати кадровий потенціал*, мотивуючи і розвиваючи кадри з метою забезпечення най більшої результативності їх праці; вміння *навчатися і вдосконалювати роботу*, впроваджувати зміни на основі досвіду і нових ідей; вміння *забезпечувати ефективність робочого процесу* шляхом досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах (ESIF – European Structural and Investment Funds //ec.europa.eu/eip/ageing/funding/ESIFE).

Головний критерій оцінки діяльності фахівців з менеджменту освіти – рівень ефективності навчального закладу, його конкурентоспроможність. Саме грамотний і досвідчений менеджер може проаналізувати ділове середовище, поставити правильні цілі, розробити ефективну стратегію і забезпечити її реалізацію. Тому при підготовці фахівця з менеджменту освіти варто враховувати, що такий фахівець, як правило, буває включений в різні види професійної діяльності, в тому числі організаційно- управлінської, інформаційно-аналітичної, діагностичної, інноваційної, методичної, освітньо-виховної та ін.

Серед заходів, спрямованих на підвищення якості підготовки фахівців з менеджменту освіти, провідними, на нашу думку, є:

– формування педагогічної і управлінської культури та культури толерантності;

– виокремлення в змісті нормативних навчальних курсів модуля, який забезпечує цільове якісне формування культурологічного базису, що створює умовидля осмислення студентом сучасних соціальних перетворень;

– створення авторських курсів соціально-гуманітарного профілю, спрямованихна розвиток особистісного потенціалу і професійних вмінь студента, за допомогою освоєння ним базових професійних знань і способів практичної діяльності в рамках міжкультурного діалогу;

– інтеграція в аудиторній та позааудиторній роботі змісту соціально-гуманітарнихнавчальних дисциплін, що забезпечують розвиток гуманістичного світогляду, освоєння знань і системи соціальних цінностей людини;

– створення інтеграційних навчальних курсів і факультативів з проблем міжкультурного діалогу та управлінської діяльності;

– використання форм та методів навчання, спрямованих на розвиток у студентів культури розумової діяльності, що стимулюють у них потреби в творчому стилі життєдіяльності, визначення перспективи самореалізації.

Європейські дослідники, аналізуючи особливості розвитку освіти XXI столітті визначили, що в глобальному світі ключовими компетенціями

виступають усвідомленість, допитливість, рішучість, стійкість, моральність, лідерство [9].

На початку XXI в більшості європейських країн підготовка фахівців з менеджменту освіти, освітніх лідерів та розвиток їхніх компетенцій перебувають нині на перетині традиційного та інноваційного. Безумовно ставляться завдання розвивати у лідерів базові навички, зокрема: здатність управляти операційною діяльністю, керувати командами, приймати рішення, визначати пріоритетні напрямиінвестицій та відповідати за результат. А також навички, яких вимагає технологічне освітнє середовище, що стрімко розвивається. Це і лідерство в умовах невизначеності та комплексних соціальних процесів, вміння управляти демографічними змінами, враховуючи національні й культурні відмінності [31-33].

Зміст програми професійного розвитку спрямовується на усвідомлення функціонування освітніх організацій на початку XXI століття та націлює на розуміння тих змін, які виникають в освіті й соціальному середовищі. Європеїзація іпов'язані з цим процеси, такі як децентралізації, дерегулювання, автономія, диктують необхідність ефективного управління та адміністрування освітніми установами. Це акцент на гнучкість, інновації, творчість, нові ролі навчально-виховних закладів і розуміння трансформаційного освітнього і соціального середовища. Зміна функцій управління в міжнародному соціально - економічному середовищі вимагає нових підходів до управління освітніми процесами в XXI столітті та підготовки і удосконалення професійних компетенцій керівників сучасних освітніх установ.

Так, в країнах, де школи перебувають під контролем держави і церкви, директору залишається занадто мало можливостей для прояву самостійності, хоча і в цих жорстких рамках виділяються керівники ліберали і керівники авторитарного штибу. У країнах з більш вільною системою управління фахівців з менеджменту освіти наділені великими повноваженнями, тому основна увага приділяється відбору педагогів, які мають задатки лідера.

Наведемо приклади діяльності деяких шкіл сучасного менеджменту,

стажистамичи учасниками є і представники центральноєвропейських країн.

В Нідерландах в рамках проекту ERASMUS була створена Європейська школа освітнього менеджменту. Навчання здійснюється на дистанційній основі, оскільки навчаються студенти з країн ЄС, зокрема і з центральноєвропейських країн, які здобувають кваліфікацію за низкою напрямків: шкільні лідери, інспектори, старші вчителі, фахівці з організації освітнього процесу. Основний критерій відбору – здатність зробити внесок в розвиток національних перспектив в управлінні освітою.

Програма навчання розрахована на 4 тижні, по одному модулю на тиждень. Пропонуються освітні програми «Професійні навички керівника школи», «Менеджмент середнього рівня освіти», «Розвиток лідерських якостей» тощо. Модулі програм фокусують увагу на таких аспектах: управління ресурсами; шкільний менеджмент і політика контролю; управління процесами навчання; управління взаємодією з громадою. У освітньому процесі використовується обмін професійним досвідом діяльності учасників в національній системі освіти.

Проблеми акредитації і взаємного визнання диплома вирішуються на рівні урядів країн Оцінювання здійснюється в кінці кожного модуля з урахуванням специфіки досвіду кожного студента (Netherlands Shool of Educatsonal Menegement).

Ще одним прикладом у рамках програми TEMPUS є проект «Розвиток шкіл для демократії в Європі» (Developing Schools for Democracy in Europe) (UNESCO). Змістом проекту є розширення досліджень, консультації з питань підготовки керівників в країнах Центральної та Східної Європи, робота над навчальними програмами та публікаціями. Цей проект активізує зв’язки між діяльністю на місцевому рівні та рівні Європи. Кожен з базових університетів підтримує тісні контакти з місцевими органами влади, місцевими або регіональними центрами професійного розвитку, менторами в школах. Така нова форма партнерства свідчить про зміщення акцентів в менеджерськійпідготовці в Європі: можливо, вперше для навчання використовуються місцеві ресурси.

У сучасному світі зростає значення планування і управління освітою.

Цілями планування і управління освітою стають: пропозиція населенню справедливого доступу до якісної освіти; організація узгодженої діяльності різних служб; створення і творчого і критичного застосування системи інформації; поширення пропаганди активної праці на всіх рівнях; гарантування фінансування освіти; використання бюджету як засобу отримання спеціальних результатів; координація прийнятих рішень в сфері освіти з рішеннями в інших сферах, таких як здоров'я і зайнятість [35; 37; 60].

Спеціально створений з метою вирішення проблем планування і управління освітою Міжнародний інститут планування освіти ЮНЕСКО (Institute of Education Planning – IEP) пропонує програми підготовки в IEP, які створені для вирішення актуальних проблем управління і планування освіти і розподіляються на шість великих категорій (IEP, URL): програма поглибленої підготовки; програма стажерів;майстер класи та спеціальні курси; семінари та форуми з освітньої політики; концепція та поширення дидактичних матеріалів; програма комплексної підготовки.

3.3. Імплементація досвіду європейських країн у систем у підготовки фахівців зменеджменту освіти в Україні

Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності: 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня, прийнятий 2019 року, регламентує професійну підготовку у галузі менеджменту, зокрема і в сфері менеджменту освіти. Загалом в Україні підготовка фахівців з менеджменту освіти здійснюється за європейським зразком, проте є певні відмінності [63].

Угрупування спеціальностей менеджменту в галузі освіти здійснюється за змістом і специфікою професійної діяльності відповідно з трьома напрямами менеджменту: *організація* (тип діяльності менеджменту, орієнтований на упорядкування й систематизацію процесів освіти); *керівництво* (тип діяльності менеджменту, спрямований на формування цілей і завдань діяльності в системі освіти і передавання їх людям, які виконують професійні обов'язки та функції);

управління (тип діяльності менеджменту, покликаний визначати загальні проблеми, аналізувати, досліджувати, прогнозувати, визначати хід розвитку й функціонуваннясистеми освіти загалом).

Виходячи з такої структурованості напрямів виокремлюються й рівні діяльності менеджера освіти – державний, міський, загальношкільний, внутрішньо шкільний – та відповідні типи діяльності – управлінець, організатор, керівник [44]. Підготовка фахівців з менеджменту освіти в Україні здійснюється в рамках магістратури та докторантури, водночас передбачається захист наукового дослідження за спеціальністю «Теорія та методика управління освітою» за освітньою, педагогічною спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація) та економічним напрямом, спеціальність 073 «Менеджмент». Нами не виявлено освітніх програм з підготовки фахівців з менеджменту освіти в Україні на першому (бакалаврському) рівні. Така підготовка, за нашим спостереженням, здійснюється у ЗВО, в більшості в університетах України за освітнім ступенем «Магістр» [51; 54; 56; 63].

Згідно чинного Державного стандарту, провідними виробничими *функціями*, якими повинні володіти магістри в галузі управління освітою, є проектувальна, організаційна, управлінська й виконавська [63]. Ці функції розкривають зміст праці менеджера освіти, як зазначає Л. Кравченко, – професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, який володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, функцій, освітніх стандартів тасоціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього й зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв’язки із громадськістю, креативно та оперативно упроваджує інновації упрактику діяльності закладу [50].

Провідною метою української освіти нині є формування всебічно розвиненої особистості як основної цінності суспільства, подальше підвищення

якості освітніх послуг та рівня управління галуззю, виховання громадянина і фахівця для всіх сфержиттєдіяльності суспільства, що стимулює використання у професійній підготовціна всіх її освітньо-кваліфікаційних рівнях провідних ідей світового й національного значення.

Основними функціями менеджера освітнього процесу в навчальній установі мають бути: пошук освітніх систем, програм, технологій відповідних цілям освіти; створення організаційно-змістових, організаційно- методичних та організаційно-правових умов освітнього процесу навчального закладу; добір педагогічних кадрів, організація їхньої діяльності і підвищення кваліфікації; забезпечення психолого-педагогічного супроводу освітнього процесу; проведення посередницьких функцій між педагогічним колективом й науковим забезпечення освітнього процесу; взаємодія з педагогічними колективами інших закладів; організація моніторингу освітнього процесу та його корекція; аналіз продуктивності й результативності освітнього процесу за підсумками навчального року [64; 65; 71].

Модернізація системи управління освітою за Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки передбачає перехід до програмно-цільового управління, за яким здійснення управлінських функцій відбувається шляхом упровадження проектів, що в комплексі становлять державні програми і спрямовані на вирішення низки проблем. Насамперед, це є важливим для підготовки фахівців з менеджменту освіти, адже в українській національній системі освіти залишається однією з провідних тенденція поповнення кадрового управлінського резерву в освітній сфері. Освіта, якадля сучасного суспільства становить загально-соціальну цінність, вже не має колишнього інструментального значення. Втрачаються позиції за якістю освіти, стимулами її здобуття та фаховою різноманітністю.

Вивчення досвіду підготовки фахівців з менеджменту освіти в європейських країнах дає підстави стверджувати, що забезпечення освітнього ринку праці висококваліфікованими фахівцями з менеджменту освіти має ґрунтуватися на таких засадах:

- по-перше – це *національна ідея вищої освіти*, зміст якої полягає у збереженні і примноженні національних освітніх традицій, виховання громадянина України, для якого потреба у фундаментальних знаннях та у підвищенні загальноосвітнього й професійного рівня асоціюється зі зміцненням своєїдержави;
- по-друге, розвиток вищої освіти повинен орієнтуватись на наповнення змісту професійної підготовки новітніми матеріалами, впровадженням сучасних інноваційних технологій навчання на основі високого рівня інформатизації освітнього процесу;
- по-третє, розвиток професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти слід розглядати у контексті тенденцій розвитку світових освітніх систем, у т .ч. європейських (приведення законодавчої й нормативно – правової бази вищої освіти України до світових вимог, структурування систему вищої освіти та її складових, упорядкування переліку спеціальностей).

У найближчому майбутньому, на думку експертів, управління знаннями стане чи не єдиною можливістю зберегти лідируючі позиції у висококонкурентному середовищі, адже в сучасних умовах перемагає той, хто вміє працювати швидше й ефективніше, а значить, той, хто володіє й управляє знаннями [74-75]. Вищі навчальні заклади, діяльність яких будується на чітко визначених теоретико-методологічних засадах створення та реалізації інновацій, дають стабільні результати в якісно нових показниках наукової, навчально-виховної, науково-методичної, виробничої діяльності.

Модифікується парадигма професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти і вищої, зокрема університетської, освіти. Нові знання, нові форми та види надання послуг, підготовка та перепідготовка фахівців нових напрямів, сучасні інтерактивні форми навчання, співпраця у комерціалізації інновацій, нові підходи до визначення місії навчальних закладів – це неповний перелік чинників, що визначають міжнародну конкурентоздатність суб’єктів освітніх послуг. У цьому

контексті важливо забезпечити нові методи управління в системі освітнього менеджменту у вирішенні «кола» стратегічних завдань, які розширюються в просторі і часі.

Дослідники акцентують увагу на стратегічних завданнях розвитку системи підготовки фахівців в Україні, які у значній мірі стосуються і підготовки фахівців зменеджменту освіти [54; 64; 77]:

1. Виявлення ефективних підходів для підвищення та поліпшення комунікативних процесів для молоді та дорослих учнів.

2. Зміцнення зв'язку між освітніми закладами та економікою країни.

3. Забезпечення фінансової стабільності і доступності державної вищої освіти.

4. Зменшення географічних, економічних та демографічних відмінностей в доступі до отримання широкого спектру якісних освітніх програм.

Посадові вимоги до фахівця з менеджменту освіти як керівника освітньоїустанови чи підрозділу можна поділити на декілька груп, зокрема:

1. Кваліфікаційні вимоги передбачають вищу освіту, позитивний досвід та певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідної) роботи, закінченікурси підготовки резерву керівних кадрів чи факультет менеджменту.

2. Соціально-психологічні вимоги до фахівця з менеджменту освіти умовноможна поділити на групи, що вміщують певні риси: соціальні, моральні, комунікативні, ділові.

3. Соціальні вимоги до фахівця з менеджменту освіти спрямовані на такі риси, як: почуття суспільного обов'язку та відповідальності, національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядністьтощо.

4. Моральні вимоги до фахівця з менеджменту освіти вміщують такі риси, як: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила

волі, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисуспільних вчинків, демократичність.

5. Комунікативні вимоги до фахівця з менеджменту освіти пов’язані з уміннямикерівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме: вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо.

6. До *ділових вимог* фахівця з менеджменту освіти можна віднести риси, що передбачають його діловитість. Це: установка на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об’єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо.

Враховуючи досвід європейських країн, вважаємо, що в контексті підготовки фахівців з менеджменту освіти ефективною була б міждисциплінарна освітня програма, яка б базувалася на формуванні компетенцій освітньо-педагогічного та управлінського (менеджерського) спрямування.

Чинники, що визначають концептуальні підходи до підготовки фахівців з менеджменту освіти :

1. Актуалізація шляхів підготовки фахівця підвищеного творчого потенціалу, пов'язаних з формулюванням головної мети діяльності фахівця з менеджменту освіти, вимог до освітньої управлінської діяльності.

2. Забезпечення міждисциплінарності в освіті і підготовки фахівців фахівця з менеджменту освіти на основі посилення гуманітарної та фундаментальної підготовки взаємозв'язку гуманітарного, економічного і управлінського знання, наступності рівнів вищої професійної освіти «бакалавр-магістр».

3. Реалізація в освітньому процесі ідей інноваційної дидактики, які стимулюють здатність студента бачити принципове різноманіття рішень і

зробити відповідний вибір в ході діалогу, рефлексії, взаємодії, комунікацій та ін.

Ми виходимо з того, що у професійній діяльності фахівця з менеджменту освіти визначаються дві найбільш загальні функції освіти: професійна і особистісна.

Перша забезпечує соціалізацію людини в умовах невизначеності через створення умов для освоєння нових професійних ролей, розвиток професійної компетентності і мобільності.

Друга дозволяє доповнити і збагатити процес соціалізації шляхом залучення особистості до загальнолюдських цінностей, мови, культури мислення та відчування, діяльності та спілкування.

Всі ці зміни вимагають нового типу керівника - лідера, який усвідомлює всю складність сучасного світу і розуміє, що ідеальних безпечних «маршрутів» в ньому бути не може. Трансформація управлінської діяльності вимагає: підвищення якості роботи при скороченні використовуваних ресурсів, а також активної участі в процесі праці всіх співробітників організації. Не менш важливими є відношення до змін як до природного стану зовнішнього середовища і створення сприятливих умов для спільної праці та розвитку корпоративної культури. Умова успіху будь-якої організації - досвідчені висококваліфіковані менеджери, професіонали в галузі менеджменту освіти.

Концептуальними ідеями підготовки фахівців з менеджменту освіти є ідеї гуманістичної освіти, які відображають визнання особистих прав суб'єктів освіти, що орієнтуються на персоніфікацію їх взаємовідносин і взаємодії на основі прийняття взаємної відповідальності за моделювання освітнього контексту; ідеї суб'єктивного сприйняття часу життя і суб’єктності свідомості; ідея діалогічності природи людини; ідея відкритості освіти і різноманіття форм, засобів і сфер діяльності для втілення гуманістичних ідей в освітній дійсності, ідеї синергізму та конструктивізму; ідеї соціального менеджменту, ідеї оптимального поєднання творчої активності фахівця з менеджменту освіти і спільно-творчої діяльності суб'єктів освітньої установи.

ВИСНОВКИ

Глобалізаційні та інтеграційні процеси в сучасному світі впливають на освітню політику європейських країн: нині вона спрямована на гармонізацію систем освіти, формування перспектив розвитку національних систем освіти. Подібність систем освіти виявляється передусім у визнанні загальнофілософських принципів освіти, ліберальної ідеології, основу якої становлять загальні цінності, визнанні прав людини, зокрема права на освіту і рівного доступу до освіти, а також у формулюванні стратегічних цілей. Аналіз законодавчих і нормативно-правових актів, покладених в основу координаційної політики в галузі освіти європейських країн, дозволив виокремити три основні групи стратегічних цілей, властивих європейським освітнім системам: цілі якості та ефективності, цілі справедливості та управлінські цілі.

Встановлено, що моделі систем освіти у європейських країнах базуються на принципах рівності освітніх можливостей. Водночас європейська освітня політика загалом має певні проблеми, зокрема: необхідність оптимізації функцій управління і розподілу повноважень; розвиток ресурсів управління і розвиток освіти; моніторинг освіти та його громадська підзвітність. Формування стратегії європейської освітньої політики відбувається за певним циклом: створення загальної концепції, попередній аналіз сучасного стану системи, постановка цілей, визначення комплексу методик, відбір засобів, практична реалізація.

У проектуванні національних систем освіти центральноєвропейських країн особливе місце посідає система професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти, що здійснюється на засадах гуманізму, випереджувального, системного, культурологічного, професійно-діяльнісного, компетентнісного, особистісно-орієнтованого підходів, спрямованих на формування критичного мислення і навичок, необхідних для реалізації їхнього потенціалу, кар’єрного зростання, а також з урахуванням динаміки змін на національних і міжнародних ринках праці, галузевих і регіональних стратегій розвитку.

На ефективність підготовки фахівців з менеджменту освіти впливають процеси євроінтеграції та інтернаціоналізації, що зумовлюються стратегіями

соціально-економічного розвитку держав (довгострокові політичні, культурні, академічні цілі) та окремих індивідів (розширення людських можливостей) і забезпечують конкурентоздатність освітньої галузі й зростання людського потенціалу.

Структура професійного профілю фахівця з менеджменту освіти у європейських країнах охоплює особистісні (людяність, емоційна стійкість, стресостійкість, дисциплінованість, духовність, порядність, чесність, повага до людини, оптимізм) і професійні (підприємливість, конкурентоздатність, лідерство, організаторські здібності до вирішення освітніх проблем) якості та компетенції фахівця з менеджменту освіти (управлінські, міжособистісної взаємодії, забезпечення мотиваційного освітнього середовища, навички прийняття рішень, здатність управляти змінами, прогностичність).

Виявлено подібні підходи і національні особливості систем професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти у центральноєвропейських країнах. До подібних підходів віднесено орієнтацію на формування професійної компетентності; модернізацію освітніх програм відповідно до потреб ринку праці, розвиток компетенцій, необхідних для життя в демократичному суспільстві; відповідальність за сучасне і майбутнє нації і людства загалом; рівний доступ до системи освіти, автономія, партнерство, розвиток мережі університетів і вищих шкіл, які здійснюють підготовку на рівні бакалаврату, магістратури та докторантури, система неформальної освіти та навчання впродовж життя за різними освітніми програмами, оцінювання закладів освіти з підготовки фахівців з менеджменту освіти спеціалізованими акредитаційними агенціями.

Зміст професійної підготовки фахівців з менеджменту освіти обґрунтовується з урахуванням структури професійної компетентності, що відтворюється в єдності її технологічної, професійно-розвивальної та креативної складових і забезпечується особистісно орієнтованим освітнім процесом та його адекватним науково-методичним забезпеченням.

Виявлено прогресивні і конструктивні ідеї зарубіжного досвіду, які за умов

певної модифікації можуть творчо впроваджуватися у вітчизняній системі підготовки фахівців з менеджменту освіти. Серед них – перехід від адміністративно-розпорядчого управління навчальними закладами до системи менеджменту освіти через запровадження школоцентричного (schoolbased) менеджменту, перенесення акценту у процесі ухвалення рішень на операційний рівень (рівень школи); професійний розвиток фахівців з менеджменту освіти, що здійснюється через запровадження нових програм підготовки адміністраторів з питань менеджменту і лідерства в педагогічних ЗВО, що сприятиме реформуванню системи підготовки й перепідготовки педагогічних та управлінських кадрів в освітньому секторі, забезпеченню високих соціальних стандартів для працівників освітньої сфери; спрямування на системне заохочення наукової і професійної активності викладачів, їхньої академічної мобільності (міжнародної і внутрішньої), розширення практик творчих відпусток та стажування (зокрема, за кордоном), підтримку вітчизняних наукових видань з умовою включення їх до провідних наукометричних баз; побудова академічного середовища з системою формалізованих і неформалізованих цінностей і культури, орієнтованих на якісно іншу професійну групу у вищій школі; створення незалежних установ оцінювання і забезпечення якості вищої освіти, делегування їм частини повноважень Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти, сприяння міжнародній акредитації освітніх програм з підготовки фахівців з менеджменту освіти українських ЗВО.

Отримані теоретичні і практичні результати не вичерпують усіх аспектів проведеного дослідження. Подальшої розробки потребують проблеми дидактики вищої школи в умовах цифровізації, зміст підготовки фахівців з менеджменту освіти для національних систем освіти дорослих, а також реалізація різних форматів навчання майбутніх менеджерів освіти в умовах ризиків і невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк, Н. М. (2015). Педагогіка транснаціональної вищої освіти: концептуальні засади: навчальний посібник. Інститут обдарованої дитини НАПН України, Київ.
2. Авшенюк, Н.М. (2011). Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринків освітніх послуг. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*, 4, 69–77.
3. Авшенюк, Н.М. (2016). *Тенденції розвитку транснаціональної вищої освіти у розвинених англомовних країнах (друга половина XX – початок XXI століття)*. (Дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
4. Авшенюк, Н. М. (2017). *Зарубіжний досвід професійної підготовки педагогів. Аналітичні матеріали.* Київ: ДКС «Центр».
5. Амеліна, С.М. (2011). Діалогічні методи навчання в аграрному ЗВО. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*,159(1). URL: http://esteticamente.ru/portal/soc_gum/
6. Андрощук, І.М. (2018). *Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща дисертація.* (Дис.д-ра пед.наук). ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ.
7. Баніт, О. В. (2018). *Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Центр: досвід Німеччини і Польщі: монографія.* Київ: ДКС «Центр».
8. Берека, В.Є. (2008). *Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти :монографія*. Хмельницький: ХГПА.
9. Боярська-Хоменко, А. В. (2020).*Розвиток професійної освіти дорослих у країнах центральної та східної Європи.* (Дис. д-ра пед. наук). Харків.
10. България. Закон за предучилищното и училищното образование. URL:

https://econ.bg/%D0%97%D0%90%D0%9A%D0%9E%D0%9D-

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови. (2009). Київ - Ірпінь:ВТФ «Перун».
12. Гриневич, Л. М. (2014). Вища освіта України: на шляху інтеграції до європейського освітнього простору. *Рідна школа,*11,8–12.
13. Гуревич, Р.С. (2015). Інформаційне суспільство як важливий чинник розвиткуосвітнього середовища у ЗВО. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми.* URL:www.science–education.ru.
14. Гюрова, В. Първанова, Рангелова Е., Прокоп И., Кривирадева Б. (2013). Управление на съвременното училище. *Предизвикателства и перспективиуправление на съвременното училище.* Габрово:ЕКС-ПРЕС.URL: https://www.researchgate.net/publication/272575975_ Contemporary_school_–_characteristics_and_transformations_ Management_ of_contemporary_ school_-_status_and_development_paradigms_ in_Bulgarian
15. До зони європейської вищої освіти: комюніке зустрічі Європейських Міністрівосвіти. (2001). Прага. URL: zakon. rada. Gov
16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: http://posada.com.ua/useful/employer
17. Європейські моделі управління освітою. URL: https://pon.org.ua/novyny/4005-yevropejski-modeli-upravlinnya-osvitoyu.html
18. Європейські підходи до оцінки якості освіти. URL: http: //www.ibe.unesco. org/cops/russian/EU
19. Закаулова, Ю., Зінчук, І. (2015). Професійна освіта в суспільстві знань на початку XXI століття. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Педагогіка*, 1(14), 191–198.
20. Закон України «Про освіту». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19 Закон України «Про вищу освіту». URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/1556
21. Зона європейської вищої освіти: спільна декларація європейських

міністрівосвіти. (2006). *Болонський процес.* В С. І. Юрій (Ред). Тернопіль: Економічна думка, 12 –16.

22. Карнегі, Д. (2018). *Як здобувати друзів і впливати на людей.* Київ: КМ-БУКС Кваліфікаційні характеристики посад педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів та установ освіти. № 665 (2013). URL: http://osvita.ua/legislation/other/37302
23. Ковальчук, О. С. (2014). *Автономний шкільний менеджмент у країнах Західної Північної Європи: монографія.* Луцьк: Іванюк В. П.
24. Конвенція про боротьбу з дискримінацією в галузі освіти.URL: http://zakon3.rada.gov.ua/
25. Конвенція про визнання кваліфікацій з вищої освіти в європейському регіоні. (1997). Ліссабон. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/
26. Концепція змісту освіти для європейського виміру України. URL: http://osvita.ua/school/method/581
27. Концепція розвитку педагогічної освіти (2018). URL:https://mon.gov.ua/ua/npa/ pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti
28. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років. *Стратегічна дорадча група «Освіта»*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/NT1078
29. Красняков, Є. В. (2015). Державна політика Чеської Республіки в галузі освіти: досвід для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 4, 101 – 106.
30. Кремень, В. Г. (2009). *Філософія людиноцентризму в стратегіях освітньогопростору.* Київ: Педагогічна думка.
31. Кристопчук, Т.Є. (2016). Особливості децентралізації управління освітою: досвід європейських країн. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ЗВО,* 2, 108–117.
32. Лахижа, М. І. (2016). Освітні аспекти удосконалення кадрового забезпечення публічної адміністрації: болгарський досвід. В В. В. Олійника

(Ред.).*Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України*: *зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практичної конференції, Київ, 28 жовтня 2016 р.* (с. 106–111). Київ:УМО НАПН України.

33. Левченко, Т. І. (2007). *Європейська освіта: конвергенція і дивергенція: монографія.* Вінниця: Нова книга.

34. Літовченко, Б., Куриляк, В. (2015). Глобалізація і моральна відповідальністьменеджменту. *Журнал європейської економіки,* 14(2), 109–127.

35. Логвиненко, Т. (2015). *Професійна підготовка соціальних працівників у скандинавських країнах: Данії, Норвегії, Швеції: монографія.* Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

36. Локшина, О. І. *Етапи розвитку стратегії Європейського Союзу у галузі освіти.* URL: www/nbuv/gov/ua/e_journals/ITZN/em2/ content

37. Локшина, О.І. (2009). *Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу:теорія і практика (друга половина XX — початок XXI ст.).* Київ: Богданова А.М.

38. Лук'янова, Л. (2013). Історико-теоретичні аспекти підготовки андрагогів у Польщі. *Професійна порівняльна педагогіка*, 1(5), 7–15.

39. Лук'янова, Л. Б. (2016). *Концепція розвитку освіти дорослих в Україні*. Київ: ТОВ «ДКС-Центр».

40. Лук'янова, Л. Б. (2014). Професійні ролі педагогічного персоналу системи освіти дорослих. *Сучасні інформаційні технології та інноваційніметодики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми,* 40, 16–2.

41. Лукіна, Т. О. (2004). *Державне управління якістю загальної середньої освіти вУкраїні.* Київ: Вид-во НАДУ.

42. Лунячек, В. Е. (2012). *Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівних кадрів в умовах магістратури до управління якістю*

освіти. URL: http: //mydisser.com/ ua/catalog/view/238/246/9677.html

43. Лунячек, В. Е. (2015). *Педагогічний менеджмент.* Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр».

44. Мармаза, О. І. (2007). *Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника.* Харків: Основа.

45. Мачинська, Н.І. (2013). *Педагогічна освіта магістрантів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю: монографія.* Львів: ЛьвДУВС.

46. Ничкало, Н. Г. (2012). Теорії людського капіталу і педагогіка праці. *Польсько*

47. -*Український щорічник Професійна Освіта*: *Педагогіка і психологія,* XIV, 15–25.

48. Ничкало, Н. Г. (2013). Educational space of the teaching profession. *Креативна педагогіка*, 7, 29–35.

49. Ничкало, Н.Г. (2014). *Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів: монографія.* Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова.

50. Огнев'юк, В. (2010). *Університетська освіта України в контексті перспективєвропейської інтеграції.* Віче, 20, 16–20.

51. Окса, М.М. Розвиток діяльності магістратури в процесі підготовки магістрів специфічної категорії «Управління навчальним закладом». URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Vchu/N135/N135p080-086.pdf

52. Освітні програми Європейської Комісії. URL: http://www.eu-edu.org/ua/euedu1.html

53. Освітологія: хрестоматія (2013). Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Укладачі: Огнев'юк, В.О., Сисоєва С.О. Київ: ВП «Едельвейс».

54. Пасєка, С.Р. (2013). Трансформація освітнього менеджменту на етапі інноваційних змін. *Міжнардний науково-практичний журнал. Фінансовий простір*, 4(12), 217–221.

55. Прийма, С., Балута, В. (2018). Формування андрагогічної компетентності

майбутнього магістра педагогічної освіти у процесі професійно-педагогічної діяльності. *Edukacja zawodova I ustavniczna*, 3, 263–285.

56. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. (2015). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF

57. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформуваннязагальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80

58. *Професійне навчання дорослого населення: теоретико-методологічні засади:монографія.*(2013). Авт. кол. : Ничкало Н. Г., Радкевич В. О., Щербак О. І., Дорошенко Н. І., Василенко О. В., Скульська В. Є. Кіровоград : Імекс-ЛТД.

59. Пуховська, Л. П. (2009). Європейський Вимір педагогічної освіти: нові компетентності вчителів. *Порівняльно-педагогічні студії*, 1, 63–70.

60. Сисоєва, С. О., Кристопчук, Т.Є. (2012). *Освітні системи країн ЄвропейськогоСоюзу: загальна характеристика*. Рівне : Овід.

61. Сорока, О. *Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально виховного закладу*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p 150-156.pdf

62. Сорочан, Т.М. (2013). *Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня*. Луганськ: СПД Рєзніков В.С

63. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня, рівень освіти: Магістр Затверджено та введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. URL: https://mon.gov.ua/storage/ app/media/ vishcha- osvita/zatverdzeni% 20standarty/ 2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pd

64. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія. (2010). В Г.В.Єльникової (ред.).

Київ- Чернівці: Книги ХХІ.

65. Тимошко, Г.М. (2014). *Огранізаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: монографія.* Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М.
66. Товканець, О.С.(2019) Підготовка фахівців з менеджменту освіти в центральноєвропейських країнах: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ століття): [монографія]. За заг. ред. Л. Б. Лук'янової. Ужгород : ТОВ «РІК-У». 516 с.
67. Товканець, О. (2018). Підготовка фахівців з менеджменту освіти як об'єкт педагогічних досліджень в європейських країнах. *Вісник Львівського національного університету,* 33, 227–237.
68. Трансформація нашого світу: Порядок денний стійкого розвитку 2030: Програма ООН. URL: http://www. un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku
69. Хомерікі, О.Г. (2012). Інтернаціоналізація і інтеграція, як напрямки глобалізації освіти: процеси синтезу і диференціації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки,* 16, 76–84.
70. Хоружий, Г. Ф. (2016). *Європейська політика вищої освіти: монографія.* Полтава: Дивосвіт.
71. Хриков, Є. М. (2006). *Управління навчальним закладом.* Навчальний посібник. Київ: Знання.
72. Христов, Х., Христова, М. (2012). *Фактори за качеството на висшето образование в конкурентна среда.* URL: http://ibsedu.com/media/ Conference/2012
73. Цвєтков, В. В. (2001). *Демократія – Управління – Бюрократія : в контексті модернізації українського суспільства* (ред. В. П. Горбатенко). Київ: Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України.
74. Цілі сталого розвитку 2016 – 2030.URL: http://www.un.org. ua/ua/tsili–rozvytku–tysiacholittia
75. Черненко, Н. М. (2016). Концептуальна модель підготовки майбутніх

менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах. *Педагогіка та психологія*в, 52, 229–239.

76. Чернишова, М. О. (2013). *Формування готовності майбутніх менеджерів організації до дослідницької діяльності.* Київ: Університет менеджменту освіти НАПН України; Інститут менеджменту та психології.
77. Ягупов, В.В. (2013). Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України: педагогічні та психологічні науки,* 4(96), 291–301.
78. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdroj*. Praha: Grad.
79. Arzenšek, A., Boben, D., Juričko, A., Lepoša, P., Mrdaković, V., Potočnik, K., Rusiti, E., Špital, M. (2019). *Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: Pripomoček zaupora bo model a kompetenc zavodje vdržavniu pravi.* Ljubljana Skupina Primera.
80. Ažman, T., Zavašnik, M. (2019). *Soustvarjanje inovativnih učnih okolij : primeri dobrih praks vodenja.* Ljubljana: Šola za ravnatelje.
81. Bačáková, M. (2017). *Vzdělávání v České republice* (Druhé vydání). Praha: Downloads.
82. *Bulgaria. Management Staff for Early Childhood and School Education*. (nd). URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-9_en
83. Czech Republic. EACEA [online]. (2018). URL: https://eacea.ec.europa. eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_lt
84. De Bono, E. (2018). *Paralelno razmišljanje: od sokratskega do debonovskega razmišljanja.* Ljubljana: Mladinskaknjiga
85. Decker, F. (1995). *Bildungsmanagement für eine neue Praxis.* München: Lexika.
86. Demmke, C. (2010). Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Bern: Peter Lang, 5 – 12. URL:http://aei.pitt.edu /29755/1/ 20101022095936_Eipascope_2010_2 _Article1.pdf
87. Distributed Leadership: The Uses and Abuses of Power Jacky Lumby Distributed

Leadership. (2013). Educational Management Administration Leadership. URL://www.researchgate.net/profile/Jacky_Lumby/publication/

88. EU budget: Regional Development and Cohesion Policy beyond 2020. Strasbourg, 29 May. (2018). URL: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3885_en .htm
89. Európa 2020. Stratégia na zabezpečenie inteligentného, udržateľného a inkluzívnehorastu. URL: http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_
90. Europe 2020. Strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: http://ec.europa.eu/
91. European commission (2018). *Key competences. European Commission: Education and Training*. URL: https://ec.europa.eu/education/policy/ school/ competences_en
92. European Policy Cooperation (ET 2020 framework) European Policy Cooperation (ET 2020 framework). URL: https://ec.europa.eu/education/policies/ european-policy-cooperation/et2020-framework_en
93. Higher Education to 2030. Volume 2. URL: Globalisation.: http://cyber.law.harvard.Edu
94. National Education Systems. Bulgaria. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national
95. National Education Systems. Czech Republic. URL:https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_en
96. National Education Systems. Slovakia. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/slovakia_en
97. National Education Systems. Slovenia. URL: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/slovenia_en
98. National framework for qualifications and other learning Reports of the Ministry of Education 2009. URL: http://www.oph.fi/download/121526_NQF-muistio_EN_02_10.pdf
99. *Netherlands School of Educational Management.* (nd). URL:www.schoolleadnsoership.eu/portal/partner/netherlands-school-educational- management
100. Trojan, V. (2017). Професійна підготовка директорів шкіл у Чеській

Республіці. The Journal of the Humanitaries. PerejeslavChmelnickij (Ukrayne), 39(2), 85–95.

101. Tureckiová, M. (2016). Záměry a efekty dalšího vzdělávání pracovníků vzdělávacích organizací. In M. Dvořáková, V. Trojan, & M. Tureckiová (Eds.), *Efektivita vzdělávání* (pp. 119–123). Praha: CŠM PedF UK.

Д О Д А Т К И

Додаток А

Студійна програма Центру післядипломної освіти педагогічного факультету Університету в Острaві, спеціальність «Освітній менеджмент»

Назва предмету	1 семестр		2 семестр		3 семестр		4 семестр	
	К	УН	К	УН	К	УН	К	УН
Модуль 1. Теорія і практика шкільного менеджменту								
Концепція сучасного менеджменту	12	6						
функції управління	12	6						
Етичні аспекти управління і організаційна культура	8	6						
Управлінська практика до модуля 1		20						
Заключний семінар	4							
Модуль 2. Право								
Основи права	4	3						
Адміністративне право	8	4						
Договірне (зобов'язувальне) право			8	4				
Трудове право			4	3				
Законодавство в галузі освіти			8	4				
Управлінська практика до модуля 2				20				
Модуль 3. Керівництво								
Лідерство і стиль управління			8	6				
Мотивація професійної діяльності			8	4				
Кар'єра менеджера			4	2				
Персональний менеджмент та розвиток людських ресурсів					12	6		
Управлінська практика до модуля 3						20		
Модуль 4. Економіка і фінансовий менеджмент								
Компетенції засновника					8	6		
Прямі витрати на освіту					8	6		
Управління бюджетом шкіл					8	3		
Облік і контроль					8	3		
Управлінська практика до модуля 4						10		10
Модуль 5. Управління педагогічним процесом								
Роль і функції керівника школи в управлінні педагогічним процесом							8	4
Управління школою і навчальний процес в ЄС							4	2
Рамкові і шкільні освітні програми							4	2
Стратегічне планування і концепції педагогічної діяльності							8	4
Психологічна атмосфера школи							4	2
Оцінка і самооцінка							4	4
Менеджерська практика								20
Екзамени								
Модуль 1.		E						

Модуль 2.				E				
Модуль 3.						E		
Модуль 4.								E
Модуль 5								E
Всього годин – 354	48	45	40	43	44	54	32	48

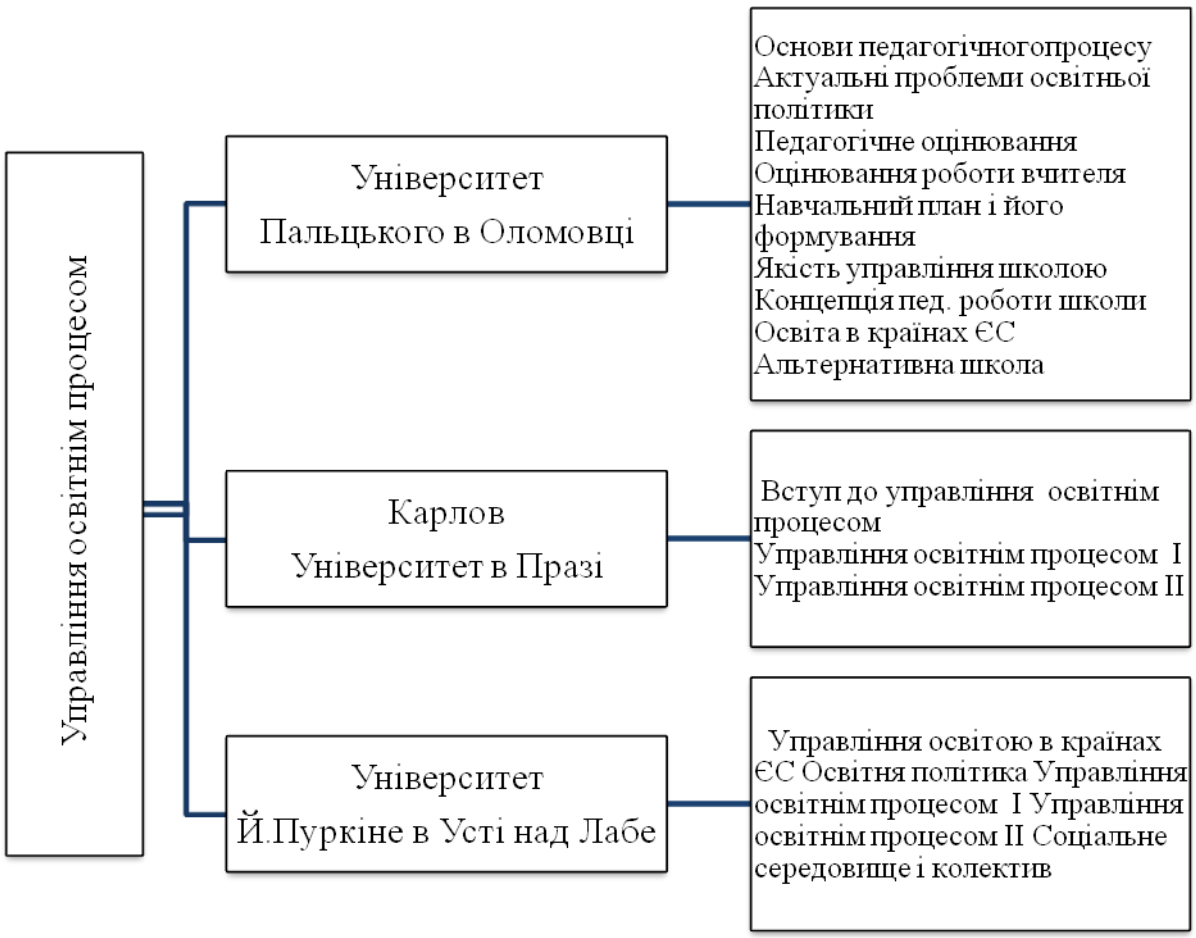
К - Консультації - безпосередня робота зі студентами. УН - Управління навчанням - он-лайн і офф-лайн спілкування зі слухачами через систему дистанційного навчання Moodle .

Джерело: укладено на основі Ostravskáuniverzita – pedagogická fakulta centrum dalšího vzděláváni. Přijímání do vzdělávacích programů a kurzů ve studijním roce 2017 -2018

Додаток Б

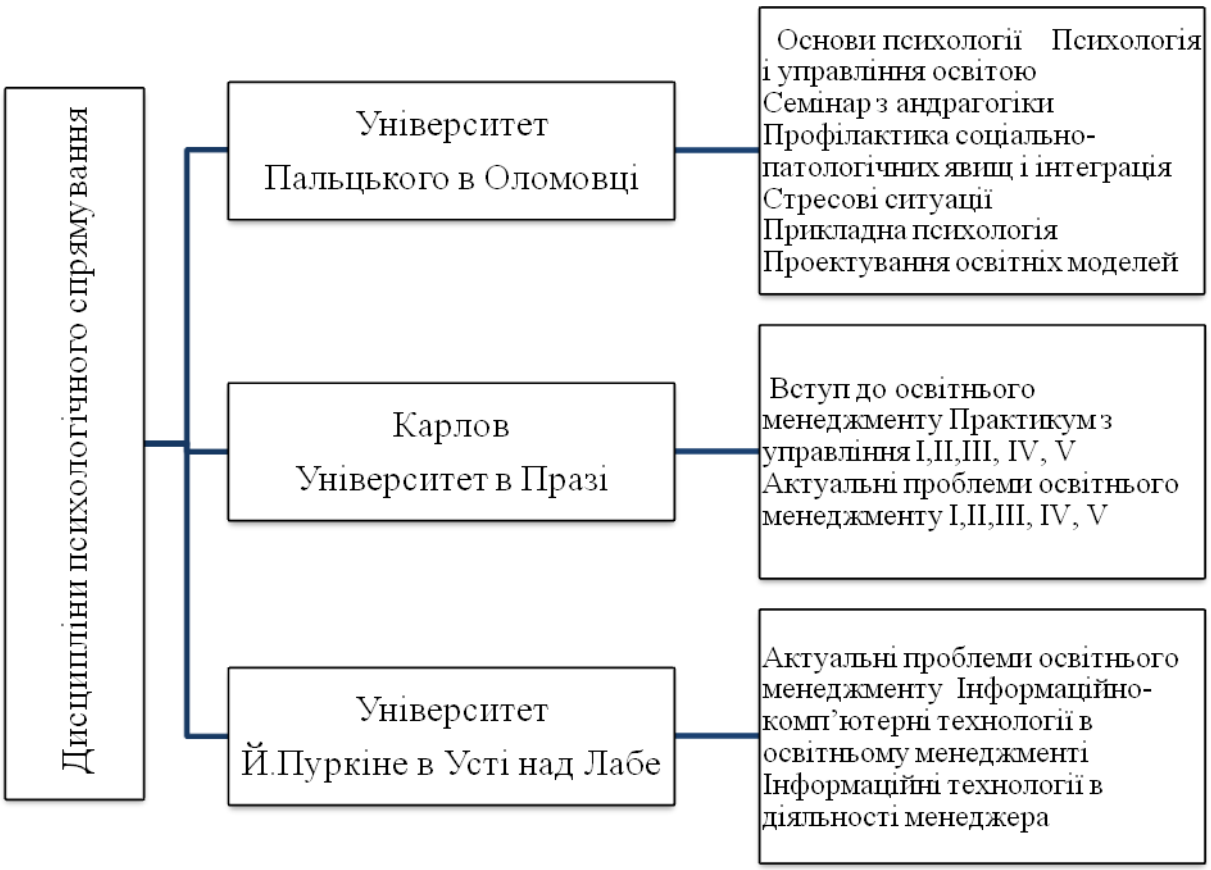
Дисципліни менеджерського спрямування у підготовці фахівців з освітнього менеджменту в університетах Чехії

Джерело: укладено на основі: UniverzitaJanaEvangelistyPurkyně v ÚstínadLabem. URL;UniverzitaKarlova v Praze:URL; Palackého v Olomouci,URL.



Дисципліни управління освітнім процесом у підготовці фахівців з освітнього менеджменту в університетах Чехії

Джерело: укладено на основі: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. URL; Univerzita Karlova v Praze:URL; Palackého v Olomouci: URL.



Дисципліни психологічного спрямування у підготовці фахівців зосвітнього менеджменту в університетах Чехії

Джерело: укладено на основі: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústínad Labem. URL; Univerzita Karlova v Praze:URL; Palackého v Olomouci: URL.