

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКАРПАТСЬКИЙ УГОРСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ФЕРЕНЦА РАКОЦІ П
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління
закладом освіти

Реєстраційний № _____

Кваліфікаційна робота

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
СФЕРІ ОСВІТИ

Кормочі Оніко Степанівна

Студентка II-го курсу

Ступінь вищої освіти: Магістр

Освітня програма: Управління закладом освіти

Спеціальність: 011 Освітні, педагогічні науки

Тема затверджена Вченою радою ЗУІ

Протокол № 103-Вн від 23.11.2022 року

Науковий керівник:

Силадій Іван Михайлович

доктор педагогічних наук, професор

Завідувач кафедри:

Біда Олена Анатоліївна,

доктор педагогічних наук, професор

Робота захищена на оцінку _____, «__» _____ 202_ року

Протокол № _____/202_

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКАРПАТСЬКИЙ УГОРСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ФЕРЕНЦА РАКОЦІ ІІ
Кафедра педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління
закладом освіти

Кваліфікаційна робота

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В
СФЕРІ ОСВІТИ

Кормочі Оніко Степанівна
Ступінь вищої освіти: Магістр

Виконавець:
Кормочі Оніко Степанівна
студентка ІІ-го курсу
Освітня програма: Управління закладом освіти
Спеціальність: 011 Освітні, педагогічні науки

Науковий керівник:
Силадій Іван Михайлович
доктор педагогічних наук, професор

Рецензент:
Шовш Катерина Степанівна
кандидат педагогічних наук, доцент

БЕРЕГОВЕ – 2025

UKRAJNA OKTATÁSI ÉS TUDOMÁNYÜGYI MINISZTERIUMA

II. RÁKÓCZI FERENC KÁRPÁLTALJAI MAGYAR FŐISKOLA

Pedagógia, Pszichológia, Tanítói, Óvodapedagógia, Oktatás- és Intézményvezetés Tanszék

**INTÉZMÉNYVEZETŐK SZAKMAI FELKÉSZÍTÉSE AZ OKTATÁSI
INTÉZMÉNYEK VEZETÉSÉRE**

Magiszteri munka

Képzési szint: mesterképzés

Készítette:

Karmacsi Anikó

II. évfolyamos hallgató

Képzési program: Oktatási intézmény vezetése

Szakterület: 011 Oktatás és pedagógia tudományok

Témavezető:

Sziládj Iván

Pedagógiai tudományok doktora, professzor

Recenzens:

Soós Katalin

Pedagógiai tudományok doktora, docens

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ	10
1.1. Сутність управлінської діяльності в освіті та її специфіка	10
1.2. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти	22
1.3. Роль професійних стандартів у формуванні управлінських компетентностей	31
Висновок до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	40
2.1. Інноваційні технології навчання в підготовці управлінців освіти	40
2.2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі підготовки менеджерів	46
2.3. Роль практичних занять і стажувань у формуванні управлінських навичок	52
Висновок до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА: АНАЛІЗ І ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	60
3.1. Аналіз програми підготовки менеджерів освіти на прикладі конкретного закладу освіти	60
3.2. Впровадження технологій та методів підготовки менеджерів на основі проведеного дослідження	65
3.3. Оцінка ефективності підготовки фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в освіті	70
Висновок до розділу 3	77
РЕЗЮМЕ	80
РЕЗЮМЕ (угорською мовою).....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	90

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	6
I. FEJEZET. A VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNY VEZETÉSÉHEZ	10
1.1. A vezetői tevékenység lényege és sajátosságai az oktatásban.....	10
1.2. Kompetenciaalapú megközelítés a jövőbeli oktatási intézményvezetők felkészítésében.	22
1.3. Szakmai szabványok szerepe az intézményvezetői kompetenciák fejlesztésében.....	31
Összefoglaló az 1. fejezethez.....	38
II. FEJEZET. AZ INTÉZMÉNYVEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉNEK MÓDSZEREI ÉS TECHNOLOGÁI A VEZETŐI TEVÉKENYSÉGRE.....	40
2.1. Innovatív technológiák az intézményvezetők képzésében.....	40
2.2. Információs és kommunikációs technológiák alkalmazása az intézményvezetők képzési folyamatában.....	46
2.3. Gyakorlati foglalkozások és gyakorlonoki programok szerepe a vezetői készségek kialakításában.....	52
Összefoglaló a 2. fejezethez.....	57
III. FEJEZET. GYAKORLATI RÉSZ: AZ INTÉZMÉNYVEZETŐK KÉPZÉSÉRE VONATKOZÓ MEGKÖZELÍTÉSEK ELEMZÉSE ÉS MEGVALÓSÍTÁSA AZ OKTATÁSI INTÉZMÉNYEKBEN.....	60
3.1. Intézményvezetői program elemzése egy konkrét oktatási intézmény példáján.....	60
3.2. Az intézményvezetői képzésre vonatkozó technológiák és módszerek bevezetése a végzett kutatás alapján.....	65
3.3. Az intézményvezetők felkészítésének hatékonyságának értékelése a vezetői tevékenységre az oktatás területén.....	70
Összefoglaló a 3. fejezethez.....	77
ÖSSZEFOGLALÓ (ukrán nyelven).....	80
ÖSSZEFOGLALÓ (magyar nyelven).....	85
FELHASZNÁLT IRODALMI FORRÁSOK.....	90

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена кількома важливими чинниками, що характеризують сучасний стан освітньої системи, економічні та соціальні трансформації в Україні та світі. В умовах глобалізації та інтеграції освітніх систем важливою складовою є ефективне управління закладами освіти.

Сучасна освітня реформа в Україні передбачає модернізацію освітніх стандартів, що включає перехід до інноваційних технологій навчання, розвиток електронного навчання, адаптацію програм та методик відповідно до потреб сучасного ринку праці. У зв'язку з цим постає необхідність підготовки кваліфікованих управлінців, які здатні ефективно організовувати навчальний процес, забезпечувати сталий розвиток закладів освіти та інтегрувати новітні підходи в управлінські практики.

Менеджери в освіті мають бути здатними адаптуватися до змін, які відбуваються в освітньому середовищі, та управляти розвитком організаційних структур, ефективно координувати роботу викладачів і студентів, а також оптимізувати ресурси для досягнення високих результатів. Крім того, професіоналізм у сфері управління освітою включає здатність до стратегічного планування, організації освітнього процесу, розв'язання організаційних проблем, керування людьми, фінансами та матеріальними ресурсами.

Актуальність теми також обумовлена тим, що багато закладів освіти мають необхідність у підготовці фахівців, які можуть ефективно управляти їх діяльністю в умовах новітніх економічних і соціальних викликів. Це включає розуміння складних взаємодій між державним управлінням, ринковими умовами, інноваційними технологіями та освітніми стандартами.

Об'єктом дослідження є освітній процес підготовки фахівців у галузі менеджменту освіти в закладах вищої освіти.

Предметом дослідження є процес формування професійних компетентностей у студентів, які навчаються за спеціальностями в галузі

менеджменту освіти, зокрема, в контексті їх підготовки до управлінської діяльності в закладах освіти.

Метою дослідження є аналіз та удосконалення процесу підготовки майбутніх фахівців-менеджерів для ефективної управлінської діяльності в закладах освіти, визначення ключових компетентностей, методів та підходів до їх формування в освітньому процесі.

Завдання дослідження полягають у наступному:

- розкриття основних аспектів управлінської діяльності в закладах освіти та визначення особливостей, які відрізняють управлінську діяльність у сфері освіти від інших галузей;
- вивчення теоретичних основ компетентнісного підходу в навчанні менеджерів, зокрема в контексті аналізу вимог до професійних компетенцій у сфері управління освітою;
- дослідження того, як професійні стандарти визначають необхідні компетенції для управлінців у сфері освіти, а також їх вплив на процес підготовки фахівців;
- вивчення новітніх підходів та технологій, що сприяють покращенню процесу навчання майбутніх управлінців, включаючи методи активного навчання та інтерактивні методи;
- аналіз ролі ІКТ в освіті, зокрема в підготовці фахівців-менеджерів, та вивчення того, як ці технології можуть оптимізувати процес навчання;
- вивчення впливу практичних занять і стажувань на розвиток управлінських навичок у студентів, в тому числі на здатність приймати рішення та вирішувати конкретні проблеми в управлінській діяльності;
- дослідження програми навчання в конкретному навчальному закладі для визначення сильних і слабких сторін існуючої системи підготовки менеджерів;
- розробка рекомендацій для удосконалення методів і технологій підготовки фахівців-менеджерів, орієнтуючись на результати дослідження;

- оцінка результатів навчання та дослідження впливу запропонованих змін на якість підготовки студентів і їх здатність успішно працювати в управлінських структурах освіти.

Наукове припущення результатів дослідження полягає у наступному:

- у ході дослідження пропонується розкрити унікальні особливості управлінської діяльності в закладах освіти, порівнюючи їх з іншими галузями (це дозволить виявити специфічні аспекти, такі як соціальна значущість освітніх процесів, специфіка взаємодії з різними категоріями учасників освітнього процесу (вчителі, здобувачі освіти, батьки), а також вплив сучасних технологій та інновацій на управління в освіті);

- оновлене розуміння компетентнісного підходу у підготовці фахівців-менеджерів у сфері освіти з акцентом на теоретичні основи і практичне застосування дозволить виявити, як компетенції, визначені в професійних стандартах, відповідають вимогам, що ставляться до сучасних управлінців у сфері освіти, і як ці вимоги трансформуються в конкретні освітні програми та стратегії підготовки;

- буде розкрито взаємозв'язок між професійними стандартами та підготовкою фахівців-менеджерів в освіті та проаналізовано те, як впровадження нових професійних стандартів змінює підхід до підготовки управлінців у закладах освіти й визначено механізми впливу цих стандартів на процес навчання;

- зосереджено увагу на вивченні новітніх підходів та технологій навчання, які оптимізують процес підготовки майбутніх управлінців у сфері освіти;

- у рамках дослідження буде детально розглянута роль ІКТ у підготовці фахівців-менеджерів, зокрема, як ці технології можуть бути інтегровані в освітній процес для підвищення ефективності навчання та забезпечення актуальності навчальних матеріалів, що відповідають вимогам сучасного освітнього середовища;

- особливу увагу буде приділено вивченню впливу практичних занять і стажувань на розвиток управлінських навичок студентів, зокрема визначено,

яким чином реальні практичні завдання та стажування дозволяють студентам набувати досвід прийняття управлінських рішень та вирішення конкретних проблем, що є важливими аспектами в підготовці майбутніх менеджерів освіти;

- дослідження включає також порівняльний аналіз програм підготовки фахівців-менеджерів у конкретних закладах освіти, що дозволяє виявити недоліки та сильні сторони існуючих програм підготовки, розробити рекомендації для їх удосконалення та адаптації до сучасних вимог ринку праці в сфері управління освітою.

- на основі результатів дослідження будуть сформульовані рекомендації щодо удосконалення методів і технологій підготовки фахівців-менеджерів освіти, зокрема, шляхом інтеграції нових технологій, удосконалення практичної підготовки та більш гнучкого підходу до змісту освітніх програм;

- буде проведена оцінка результатів навчання та аналіз впливу запропонованих змін на якість підготовки студентів, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність впровадження нових підходів і технологій в освітній процес і їхній вплив на здатність студентів успішно працювати в управлінських структурах освіти.

Методи наукового дослідження, що застосовувалися в роботі включають, метод теоретичного аналізу, описовий метод, метод порівняння, метод моделювання та метод систематизацій й узагальнення, які дозволяють комплексно вивчити та оцінити всі аспекти підготовки фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в освіті, з урахуванням сучасних вимог, новітніх технологій та практичних потреб закладів освіти.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури, що складає 61 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ

1.1. Сутність управлінської діяльності в освіті та її специфіка

Управлінська діяльність в освіті є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування закладів освіти, створення умов для розвитку освітнього процесу та досягнення високих результатів навчання. Вона охоплює широкий спектр завдань, які сприяють розвитку освітньої системи в цілому, а також забезпечують підвищення якості освіти на всіх її етапах.

Сутність управлінської діяльності в освіті полягає в систематичному керівництві освітнім процесом, організації взаємодії між учасниками освітнього процесу, управлінні ресурсами та впровадженні інноваційних методів і технологій. Управлінці в освіті не лише виконують адміністративні функції, але й активно беруть участь у визначенні стратегічних напрямків розвитку закладу, у вирішенні педагогічних та організаційних проблем, у створенні умов для розвитку здобувачів освіти [1].

Водночас освітній процес є складною діяльністю, що вимагає поєднання різних підходів до управління. Особлива увага приділяється врахуванню людського чинника, оскільки саме він визначає якість і ефективність освітнього середовища.

Так, специфіка управлінської діяльності в закладах освіти визначається низкою особливостей, серед яких значна роль людського чинника. Педагогічні працівники мають бути мотивованими, кваліфікованими та підтримуваними в своєму професійному розвитку. Керівництво в освіті передбачає не лише управління матеріальними ресурсами, але й створення сприятливого середовища для розвитку учасників освітнього процесу [2, с. 7-8]. Одним із основних завдань управлінця є забезпечення високого рівня професіоналізму викладачів, який дозволить забезпечити ефективність освітнього процесу. Для цього необхідно створювати умови для безперервного навчання та вдосконалення викладачів через організацію

тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, обміну досвідом та застосування новітніх методик навчання.

Професіоналізм викладачів є не лише результатом їхньої особистої відповідальності, але й показником ефективності управлінських підходів у закладі освіти. Саме керівництво відіграє вирішальну роль у створенні можливостей для розвитку педагогів, їхньої участі у програмах підвищення кваліфікації та впровадженні новітніх освітніх методик. Успішне управління забезпечує як індивідуальний професійний прогрес викладачів, так і покращення загальної якості освітнього процесу.

У цьому контексті управлінська діяльність в освіті включає організацію взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Це включає не лише викладачів та здобувачів освіти, а й батьків, адміністрацію, державні органи та організації, що впливають на освітній процес. Важливо, щоб кожен з учасників освітнього процесу мав чітке розуміння своїх функцій та обов'язків, а також був зацікавлений у досягненні спільної мети – покращенні якості освіти. Це вимагає наявності чіткої комунікації та розвитку кооперації між усіма сторонами [3, с. 76].

Так, ефективна взаємодія між учасниками освітнього процесу сприяє створенню цілісної системи управління, яка здатна забезпечити якісний освітній результат. Важливим елементом цієї системи є гнучкість у використанні ресурсів, адаптація до змін та здатність впроваджувати інновації. Роль управлінців полягає у створенні умов для гармонійної взаємодії, де кожна сторона усвідомлює свою відповідальність. Саме завдяки такому підходу освіта стає більш ефективною та відповідною сучасним викликам.

Однією з основних складових ефективного управління є управління ресурсами. Від правильного розподілу фінансових, матеріальних та людських ресурсів залежить не тільки успішність освітнього процесу, а й здатність закладів освіти до впровадження інновацій. Інноваційні технології та методи навчання є важливим інструментом у розвитку сучасної освіти. Вони

дозволяють не лише покращити якість навчання, а й створити умови для більш гнучкої адаптації освіти до вимог сучасного суспільства. Таким чином, управлінська діяльність в освіті має велике значення для створення стабільної та ефективної освітньої системи [4, с. 43-44].

Управління ресурсами не може бути ефективним без узгодженого бачення майбутнього розвитку освітнього закладу. Стратегічне планування стає ключовим інструментом для досягнення цієї мети, дозволяючи керівникам формувати довгострокові перспективи та мобілізувати ресурси для їх реалізації. Важливим аспектом є врахування швидких змін у суспільстві, технологіях та вимогах до професійної підготовки. Це сприяє гнучкості та адаптивності освітньої системи, роблячи її більш стійкою до зовнішніх викликів.

Стратегічне планування – це процес визначення довгострокових цілей, визначення шляхів їх досягнення та розробки програм для реалізації цих цілей. Успішне стратегічне планування передбачає постійний моніторинг результатів та внесення корективів у процес управління, що дозволяє забезпечити адаптивність освітнього процесу до змінних умов. Одним із важливих аспектів цього є забезпечення якості освіти на всіх її рівнях, що вимагає впровадження сучасних стандартів і методик [5, с. 96-97].

Для ефективного впровадження стратегічного планування важливо враховувати не лише інституційні особливості, але й людський чинник. Успіх закладу освіти значною мірою залежить від управлінців, які керують процесом, їхніх професійних компетенцій та здатності до впровадження змін. Управлінці повинні вміти працювати з різними категоріями учасників освітнього процесу, налагоджувати співпрацю та знаходити шляхи вирішення складних завдань. Саме ці навички сприяють забезпеченню безперервного розвитку освітнього середовища.

Управлінці в освіті повинні мати не лише знання теоретичних основ управління, але й практичні навички, необхідні для ефективної роботи з людьми, для здійснення ефективного управління ресурсами та для

застосування інноваційних підходів в освітньому процесі. Так, керівники закладів освіти повинні мати високий рівень комунікабельності, лідерських якостей та здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності. Вони також повинні бути готові до постійних змін і вміти адаптуватися до нових умов, що забезпечить гнучкість та ефективність їх управлінської діяльності [6].

Сучасні виклики в освіті вимагають від керівників не лише ефективного управління ресурсами, але й уміння працювати з колективом на рівні організаційної культури. Це передбачає створення середовища, яке підтримує співпрацю, сприяє інноваційним підходам і забезпечує комфортну атмосферу для роботи. Крім того, важливою є здатність керівників надихати працівників на досягнення спільних цілей та стимулювати їх до професійного зростання. Саме ці чинники формують основу для успішного управління закладами освіти.

Управлінська діяльність в закладах освіти здійснюється не лише через адміністративні функції, але й через розвиток організаційної культури, підвищення мотивації працівників і створення умов для їхнього професійного зростання. Це включає формування сприятливого робочого середовища, яке стимулює інноваційність, творчість та взаємодію між членами колективу. Важливим аспектом є розвиток лідерських якостей у керівників, адже їх здатність організовувати робочий процес, налаштовувати ефективну комунікацію та підтримувати доброзичливу атмосферу в колективі безпосередньо впливає на успіх освітнього процесу [7, с. 32-33]. Управлінська діяльність також передбачає регулярну оцінку ефективності роботи педагогічних працівників та створення можливостей для їхнього професійного вдосконалення через навчання, семінари та курси підвищення кваліфікації.

Отже, управлінська діяльність вимагає від керівника освітнього закладу глибокого розуміння специфіки освітнього процесу, здатності адаптуватися до змінних умов, а також вміння приймати стратегічні рішення на основі

аналізу та прогнозування результатів діяльності. Це передбачає постійний моніторинг змін у освітньому середовищі, таких як нові методики навчання, зміни в законодавстві або впровадження технологічних інновацій. Крім того, керівники повинні мати високий рівень аналітичних здібностей для розуміння потреб здобувачів освіти, педагогічного складу та громади, а також вміти адаптувати освітні стратегії до цих потреб.

Керівники повинні також активно взаємодіяти з іншими закладами освіти, державними органами та громадськими організаціями, щоб інтегрувати найкращі практики та ресурси в освітній процес. Вони мають бути здатні розпізнавати можливості для партнерства, співпраці та інтеграції зовнішніх ресурсів, що дозволяє оптимізувати процеси та знижувати витрати. Управлінська діяльність також включає розвиток стратегічного планування, де важливим є не тільки короткострокове, а й довгострокове бачення розвитку закладу освіти. Керівники повинні враховувати зовнішні і внутрішні чинники, які можуть впливати на діяльність закладу освіти, та вчасно вносити корективи до планів.

В умовах сучасного динамічного освітнього середовища особливого значення набуває застосування технологій, які забезпечують швидкий обмін інформацією та автоматизацію управлінських процесів. Використання інформаційно-комунікаційних систем дозволяє створити ефективну платформу для співпраці між різними рівнями управління та учасниками освітнього процесу. Це сприяє підвищенню прозорості управлінської діяльності та покращує взаєморозуміння між усіма сторонами. Впровадження таких інструментів також створює умови для ефективного використання ресурсів і полегшує вирішення нагальних адміністративних завдань.

Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності є важливим напрямом для забезпечення ефективності освітнього процесу. Ці технології дозволяють автоматизувати рутинні адміністративні функції, що звільняє час для більш стратегічних завдань, а також полегшує процес комунікації між учасниками освітнього

процесу [8, с. 181]. Вони також забезпечують доступ до онлайн-ресурсів для навчання та підвищення кваліфікації, що є необхідним для постійного розвитку та адаптації до швидко змінюваного освітнього середовища.

Важливу роль у процесі управління в освіті відіграє також взаємодія зі здобувачами освіти та їхніми батьками. Управлінці повинні створювати умови для активної участі батьків в освітньому процесі, адже їхнє залучення до освітнього процесу позитивно впливає на успіхи здобувачів освіти. Це може включати організацію регулярних зустрічей, консультацій та спільних заходів, що дозволяє батькам краще розуміти педагогічні стратегії та підтримувати їх вдома.

Окрім цього, значну роль у забезпеченні ефективності управлінської діяльності в освіті відіграє внутрішній моніторинг та оцінка якості освіти. Це включає постійну оцінку результатів навчання, впровадження зворотного зв'язку та коригування освітніх програм і навчальних методів залежно від отриманих результатів. Такий підхід дозволяє вчасно реагувати на проблеми та підвищувати якість освітнього процесу.

Не менш важливим є питання фінансового управління в закладах освіти. Керівники мають відповідати за ефективне використання бюджетних коштів, а також за залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти або спонсорські внески. Це дозволяє покращити матеріально-технічну базу закладу освіти, забезпечити необхідні умови для навчання та розвитку учасників освітнього процесу [9, с. 629].

Водночас фінансове управління вимагає від керівників не тільки теоретичних знань, а й практичного досвіду в управлінні бюджетами та залученні ресурсів. Тому підготовка фахівців-менеджерів, здатних ефективно працювати з фінансовими питаннями, стає однією з ключових складових професійної підготовки. Вони повинні бути здатні не лише розуміти основи фінансового планування, а й застосовувати їх для забезпечення сталого розвитку закладів освіти. Урахування цих аспектів під час підготовки

фахівців допомагає створити цілісну систему управління в освіті, де фінансове і стратегічне планування працюють у тісній взаємодії.

Однією з важливих складових ефективного управління є підготовка фахівців-менеджерів, які повинні володіти комплексом знань і вмінь для здійснення управлінських функцій в освітній сфері. Теоретичні основи підготовки таких фахівців передбачають вивчення теорії управління, принципів організації і планування освітнього процесу, а також методів оцінки ефективності управлінських рішень. Важливим є те, що в процесі підготовки майбутні фахівці повинні засвоїти не тільки теоретичні аспекти управління, а й отримати практичні навички для ефективного функціонування в реальних умовах закладів освіти. Це передбачає освоєння навичок стратегічного планування, роботи з командою, вирішення конфліктів та організації робочих процесів [10, с. 63-65].

Таким чином, підготовка фахівців-менеджерів у галузі освіти включає не тільки знання управлінських теорій, але й практичні навички, необхідні для впровадження інновацій, управління змінами та організації командної роботи в освітньому середовищі. Успішний менеджер у галузі освіти повинен бути здатним адаптуватися до швидко змінюваного середовища, що включає нові технології, методики навчання та зміни в законодавстві. Важливим аспектом є також розвиток лідерських якостей, здатності мотивувати персонал і стимулювати творчий підхід до роботи.

Сучасна підготовка фахівців у галузі освіти повинна орієнтуватися на міждисциплінарний підхід, що дозволяє інтегрувати знання з різних сфер, таких як психологія, економіка, соціологія, інформаційні технології, а також педагогіка та управління. Важливою частиною навчання є формування навичок роботи з людськими ресурсами, управління персоналом та розв'язання організаційних проблем, які виникають у закладах освіти [11, с. 56]. Тому підготовка майбутніх менеджерів має бути спрямована на розвиток таких компетенцій, як міжособистісне спілкування, емоційний інтелект, здатність до критичного мислення та адаптивності.

У рамках підготовки фахівців-менеджерів необхідно акцентувати на розвитку інноваційних методів управління та їх застосування в освітній діяльності. Це включає вивчення новітніх підходів до організації освітнього процесу, таких як інтерактивні методи навчання, цифрові технології в освіті та інші інновації, які сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу. Крім того, важливим є навчання майбутніх менеджерів основам проєктного управління, оскільки вони часто зіштовхуються з необхідністю реалізації великих освітніх проєктів, таких як впровадження нових освітніх програм чи модернізація інфраструктури [12].

Одним із важливих аспектів підготовки фахівців є також навчання їх здатності до адаптації в умовах постійних змін. Сучасні заклади освіти вимагають від керівників гнучкості у прийнятті рішень і вміння ефективно реагувати на виклики, що виникають через інновації, зміни в законодавстві або соціальні трансформації. Урахування цих аспектів підготовки дозволяє майбутнім менеджерам впевнено орієнтуватися в складних ситуаціях і забезпечувати сталий розвиток закладів освіти. Це також сприяє формуванню компетентних лідерів, готових до управління процесами змін і впровадження інновацій у сфері освіти.

Так, розвиток навичок управління змінами передбачає формування у менеджерів уміння швидко реагувати на зміни, оцінювати їх вплив на заклад освіти та вживати відповідних заходів для забезпечення стабільної роботи освітнього закладу [13, с. 59-60].

Також важливо, щоб фахівці вміли працювати з міжнародними стандартами та практиками управління освітою, оскільки глобалізація вимагає інтеграції освітніх систем у міжнародний контекст. Знання міжнародних тенденцій у галузі освіти дозволяє розширити горизонти та впроваджувати прогресивні методи управління [14, с. 70].

Для цього фахівці повинні мати глибоке розуміння міжнародних освітніх стандартів, що дозволяє їм ефективно інтегрувати інноваційні практики в управлінні та адаптувати освітні процеси до глобальних вимог. Однак

успішне використання цих стандартів неможливе без належних знань у галузі фінансового управління, оскільки оптимізація витрат і залучення додаткових ресурсів є важливими складовими ефективного функціонування закладів освіти. У зв'язку з цим, майбутні менеджери мають бути здатні розробляти стратегії розвитку закладів, що враховують потреби як внутрішніх учасників освітнього процесу, так і вимоги суспільства. Це вимагає здатності прогнозувати тенденції, які впливають на освітні процеси, та розробляти відповідні стратегії на основі всебічного аналізу.

Формування стратегії розвитку закладів освіти, що включає аналіз потреб здобувачів освіти, педагогічного складу та громади, також є важливим елементом підготовки майбутніх менеджерів. Вони повинні вміти прогнозувати результати діяльності освітнього закладу та розробляти довгострокові стратегії розвитку, що базуються на аналізі актуальних тенденцій в освіті та суспільстві [15, с. 184].

У зв'язку з цим, важливо, щоб майбутні менеджери освіти не лише володіли теоретичними знаннями, але й були здатні практично впроваджувати стратегії, що враховують сучасні тенденції та потреби закладів освіти. Це дозволяє їм не лише адаптувати заклади до нових викликів, а й ефективно використовувати доступні технології для оптимізації внутрішніх процесів. Зі свого боку, розвиток навичок роботи з інформаційними технологіями стає важливою складовою професійної підготовки, оскільки це забезпечує ефективне функціонування закладів освіти у сучасному цифровому середовищі.

Сучасні заклади освіти вимагають від керівників здатності ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології для оптимізації управлінських функцій та покращення комунікації з усіма учасниками освітнього процесу [16]. Тому підготовка майбутніх менеджерів повинна включати вивчення основ цифрового управління та використання технологій для організації ефективного освітнього процесу.

Таким чином, підготовка фахівців-менеджерів у галузі освіти є важливим аспектом для забезпечення ефективного функціонування закладів освіти. Вона повинна охоплювати як теоретичні знання, так і практичні навички, що дозволяють менеджерам реалізовувати інноваційні рішення, адаптуватися до змін і створювати сприятливі умови для розвитку освітнього процесу.

Важливим аспектом підготовки є формування вмінь аналізувати та вирішувати складні проблеми в управлінській діяльності, пов'язані з різними аспектами освітнього процесу – від організації навчання до формування стратегічних цілей і контролю за їх досягненням [17, с. 88].

Управлінська діяльність у сфері освіти потребує здатності ефективно організовувати роботу освітнього закладу, забезпечувати відповідність навчальних планів сучасним вимогам і стандартам, а також створювати умови для розвитку персоналу [18, с. 77-78]. Крім того, важливою складовою є вміння визначати пріоритети і розподіляти ресурси з урахуванням потреб здобувачів освіти, педагогів та адміністрації закладу.

Підготовка фахівців у цій сфері включає здатність до стратегічного планування та прогнозування результатів діяльності освітнього закладу, що дозволяє не лише досягати високих результатів, а й своєчасно коригувати напрямки роботи в умовах змін. Вміння працювати з даними та аналітичними інструментами допомагає здійснювати об'єктивну оцінку ефективності управлінських рішень та виявляти потенційні проблеми в діяльності закладу освіти [19, с. 96]. Це включає знання методів оцінки якості навчання, а також вміння працювати з різними інструментами моніторингу та контролю.

Управлінська діяльність у сфері освіти є динамічним процесом, що вимагає від керівників не лише здатності адаптуватися до нових умов, а й бути готовими до постійного вдосконалення та впровадження інновацій. Вміння адаптуватися до технологічних змін є важливим аспектом, оскільки інтеграція новітніх технологій в освітній процес стає необхідною умовою для підтримки високої якості освіти. Успішне управління в освіті потребує також

гнучкості в реагуванні на зовнішні та внутрішні зміни, що вимагають коригування управлінських стратегій [20, с. 46].

Практичні навички в управлінській діяльності включають вміння формувати і підтримувати ефективні комунікаційні канали між усіма учасниками освітнього процесу: адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та батьками. Керівники закладів освіти повинні володіти навичками переговорів, мотивації персоналу та створення сприятливого мікроклімату в колективі [21, с. 180]. Важливим аспектом є також здатність керівника здійснювати координацію різних видів діяльності в межах освітнього закладу, зокрема, у плануванні та організації освітнього процесу, додаткових заходів і позакласної роботи [22, с. 14].

Також важливим є уміння здійснювати оцінку результатів навчання, аналізуючи успіхи здобувачів освіти і на основі цього коригуючи освітні стратегії. Це включає здатність організовувати процес атестації та акредитації освітнього закладу, а також формувати зворотний зв'язок з учасниками освітнього процесу для забезпечення постійного покращення якості освіти. Важливим є розуміння необхідності постійного вдосконалення освітніх програм, методик викладання та системи оцінювання знань [23].

Узагальнимо викладене, представивши ключові аспекти сутності та специфіки управлінської діяльності в освіті у таблиці 1.1. Це дозволить структуровано відобразити основні положення для подальшого аналізу та висновків.

Таблиця 1.1

Сутність управлінської діяльності в освіті та її специфіка

Аспект управлінської діяльності	Сутність та завдання	Особливості та специфіка
Керівництво освітнім процесом	Організація взаємодії між учасниками освітнього процесу; впровадження інноваційних методів і технологій	Врахування людського чинника, створення сприятливого середовища для всіх учасників освітнього процесу
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей, формування перспектив	Гнучкість та адаптивність до швидких змін у суспільстві і

	розвитку, адаптація до змін	технологіях, стратегічне управління ресурсами
Управління ресурсами	Розподіл фінансових, матеріальних та людських ресурсів	Забезпечення ефективності освітнього процесу; впровадження інновацій; підтримка професійного зростання педагогічного персоналу
Розвиток професіоналізму викладачів	Організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, створення умов для безперервного навчання	Відповідальність керівництва за можливості професійного зростання; вплив на якість освітнього процесу через підвищення кваліфікації викладачів
Комунікація та співпраця між учасниками	Забезпечення чіткої взаємодії між викладачами, здобувачами освіти, батьками, адміністрацією та іншими організаціями	Формування кооперації, налагодження комунікаційних каналів; залучення всіх сторін до досягнення спільної мети – покращення якості освіти
Розвиток організаційної культури	Створення середовища, яке підтримує співпрацю, мотивацію та інноваційні підходи	Формування комфортної атмосфери для роботи, підтримка творчості і взаємодії в колективі, стимулювання досягнення спільних цілей
Оцінка ефективності діяльності	Регулярна оцінка роботи педагогічних працівників; аналіз результатів освітнього процесу	Використання інструментів оцінювання для виявлення слабких сторін і визначення шляхів удосконалення
Лідерські якості управлінців	Організація робочого процесу, прийняття стратегічних рішень, адаптація до змін	Здатність керівників надихати, мотивувати та ефективно управляти колективом у сучасних умовах
Впровадження інновацій	Застосування новітніх освітніх методик і технологій для підвищення якості навчання	Гнучка адаптація до вимог суспільства, підвищення ефективності навчання, забезпечення конкурентоспроможності освітнього закладу

Джерело: складено на основі [1-23].

Підсумовуючи, зауважимо, що управлінська діяльність у сфері освіти також вимагає розуміння важливості формування партнерських відносин із громадськістю, органами місцевої влади, а також іншими закладами освіти для забезпечення інтеграції освітнього процесу з вимогами сучасного суспільства та економіки. Важливим аспектом є здатність керівників ефективно взаємодіяти з державними органами, вирішувати юридичні та організаційні питання, пов'язані з діяльністю освітніх закладів. Зважаючи на

ці аспекти, роль керівників закладів освіти є надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку освіти в країні.

Управлінська діяльність в освіті також вимагає постійного самовдосконалення та розвитку професійних компетенцій, що передбачає не лише навчання за фахом, а й участь у різноманітних семінарах, тренінгах та інших формах підвищення кваліфікації. Важливою складовою є розуміння сучасних тенденцій у розвитку освіти, таких як інклюзивне навчання, використання інформаційно-комунікаційних технологій, міжнародна співпраця в освітній сфері. Ці чинники зумовлюють необхідність виявлення нових підходів до управління та формування інноваційних стратегій для розвитку закладів освіти.

Таким чином, управлінська діяльність у освіті є складним процесом, який вимагає комплексного підходу, включаючи стратегічне планування, оцінку ефективності діяльності, мотивацію персоналу та впровадження інноваційних рішень. Тому підготовка фахівців для цієї сфери має включати не лише глибокі теоретичні знання, але й практичні навички для вирішення реальних управлінських завдань, що постають перед закладами освіти в сучасному світі.

1.2. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти

Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти є основою для формування професіоналів, здатних ефективно реалізовувати управлінські функції в сучасних закладах освіти. У контексті теоретичних основ підготовки фахівців-менеджерів, компетентнісний підхід передбачає інтеграцію знань, умінь та досвіду, що дозволяють не лише виконувати стандартні управлінські функції, але й адаптуватися до постійно змінюваного освітнього середовища, яке вимагає швидкої реакції на нові виклики. Це вимагає від майбутніх керівників освіти не тільки глибоких теоретичних знань, але й розвитку практичних навичок для ефективного виконання

управлінських функцій, таких як планування, організація, управління ресурсами, моніторинг та оцінка результатів.

Компетентнісний підхід орієнтується на розвиток не лише професійних навичок, але й особистісних якостей, які дозволяють майбутнім менеджерам адаптуватися до змін, що відбуваються в освітньому процесі, а також сприяти інноваційним перетворенням [24, с. 114-115]. Важливими аспектами такого підходу є здатність до стратегічного мислення, ухвалення рішень на основі аналізу, управління проектами та лідерство. Майбутні менеджери повинні володіти також навичками ефективної комунікації, оскільки міжособистісні взаємодії є важливим складником успішної управлінської діяльності в закладах освіти [25, с. 191].

Використання компетентнісного підходу передбачає, що освітні програми для підготовки менеджерів повинні включати широкий спектр дисциплін, які не лише забезпечують теоретичне знання, але й дають змогу студентам набутися необхідні навички для роботи в реальних умовах [26, с. 10-11]. Це може включати курси з управління фінансами в освіті, стратегії розвитку закладів освіти, інноваційні методи навчання, а також засоби моніторингу та оцінки ефективності освітнього процесу. Таким чином, компетентнісний підхід дозволяє створити професіоналів, які мають достатньо знань і навичок для управлінської діяльності в різних сферах освітнього процесу.

Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти ґрунтується на поєднанні теоретичної підготовки з практичними навичками. Це досягається через проведення практичних занять, участь студентів у реальних освітніх проєктах, стажуваннях та практиках. Такі форми навчання дозволяють майбутнім фахівцям отримати безпосередній досвід управлінської діяльності та зрозуміти особливості роботи в реальних умовах [27].

Важливим елементом компетентнісного підходу є акцент на інноваціях у сфері управління освітою. Майбутні менеджери повинні бути готові до застосування новітніх технологій, методів та підходів в організації освітнього

процесу. Це включає використання цифрових інструментів для управління освітніми ресурсами, впровадження інноваційних педагогічних технологій, а також розвиток інтегрованих освітніх програм. Інноваційний підхід вимагає постійного навчання і вдосконалення професійних навичок, а також уміння здійснювати управлінські рішення, спрямовані на модернізацію освітніх процесів [28, с. 228-229].

Ще однією важливою складовою компетентнісного підходу є розвиток критичного мислення. Майбутні менеджери повинні вміти аналізувати ситуації, оцінювати ризики та прогнозувати можливі наслідки своїх рішень [29, с. 106-107]. Це особливо важливо в умовах постійних змін в освіті, коли необхідно приймати швидкі і обґрунтовані рішення, що мають прямий вплив на якість освітнього процесу. Крім того, розвиток критичного мислення дозволяє майбутнім менеджерам вдосконалювати навички самостійного вирішення проблем, що виникають у процесі управління освітнім закладом [30, с. 230].

Не менш важливим є розвиток управлінських компетенцій, що включають здатність до ефективного управління командою, мотивації персоналу та вирішення конфліктів [31, с. 167-168]. Вміння створювати сприятливу атмосферу для працівників, забезпечувати їхній професійний розвиток та підтримувати високий рівень мотивації є ключовими для забезпечення успіху в управлінні закладами освіти. Професійні менеджери повинні бути в змозі застосовувати різні стратегії для ефективної мотивації педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу.

Компетентнісний підхід вимагає від майбутніх керівників освіти володіння не лише теоретичними знаннями, але й емоційним інтелектом [32, с. 202]. Це включає здатність до саморегуляції, емпатії та управління емоціями в ситуаціях стресу або конфлікту. Важливим аспектом є також розвиток лідерських якостей, які дозволяють управляти змінами в освітньому середовищі та вести колектив до досягнення спільних цілей [33, с. 164].

У процесі підготовки менеджерів освіти особливу увагу необхідно приділяти розвитку навичок стратегічного планування та управління змінами [34, с. 15]. Це дозволить майбутнім керівникам не лише підтримувати стабільність в освітньому процесі, але й ініціювати та впроваджувати нові підходи, що відповідають вимогам часу. Вони повинні бути готові до аналізу та прогнозування результатів своєї діяльності, визначення ключових напрямків розвитку і розробки відповідних стратегій.

Таким чином, компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти є важливим інструментом для формування висококваліфікованих професіоналів, здатних ефективно реагувати на зміни в освітньому середовищі. Він забезпечує гармонійне поєднання теоретичних знань та практичних навичок, що дозволяють здійснювати управлінську діяльність в умовах сучасних викликів і забезпечувати розвиток і модернізацію закладів освіти.

Однією з ключових складових компетентнісного підходу є розуміння того, що підготовка майбутніх менеджерів освіти має орієнтуватися не лише на теоретичні знання, а й на розвиток практичних навичок, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах реального освітнього процесу. Це означає, що майбутні фахівці повинні не лише засвоїти управлінські теорії, а й володіти навичками організації освітнього процесу, управління персоналом, використання сучасних технологій та ефективної комунікації. Задля цього в освітніх програмах для менеджерів освіти необхідно передбачати не тільки теоретичні курси, а й практичні заняття, стажування в реальних освітніх закладах, участь у навчальних проєктах, що допомагають майбутнім фахівцям опанувати основні аспекти управління.

Практичні навички, які здобувають майбутні менеджери освіти, сприяють розвитку їх здатності до адаптації в умовах постійних змін, що відбуваються в освітній сфері. Вони повинні вміти ефективно застосовувати різноманітні управлінські підходи, які враховують специфіку закладу освіти, його ресурси, а також потреби учасників освітнього процесу. Оскільки сучасні освітні

заклади функціонують в умовах швидких змін, фахівці повинні вміти керувати не лише поточними процесами, а й впроваджувати новітні інноваційні практики. Це вимагає розвитку вмінь працювати з технологіями, що підтримують освітній процес, а також здатності ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей [35].

Навички ефективної комунікації також є важливим аспектом підготовки майбутніх менеджерів освіти [36, с. 149]. Оскільки управління в освіті часто передбачає взаємодію з різними учасниками процесу – учителями, здобувачами освіти, батьками, адміністрацією та іншими сторонами – фахівці повинні бути здатними до чіткої та продуктивної комунікації. Вони повинні вміти слухати, переконувати, аргументувати свою позицію, а також вирішувати конфлікти. Це сприяє створенню позитивного та ефективного освітнього середовища.

Важливим є також розвиток управлінських навичок у галузі управління персоналом. Менеджери освіти повинні бути готові до роботи з колективами, створення атмосфери співпраці, мотивації співробітників та підтримки їх професійного розвитку [37, с. 100-101]. Це включає організацію навчання та підтримку педагогічного колективу, визначення потреб в освітніх і професійних тренінгах, а також допомогу в адаптації до нових вимог сучасної освіти.

Застосування сучасних технологій в управлінні освітою є ще одним важливим аспектом підготовки майбутніх фахівців. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій менеджери повинні вміти впроваджувати інновації в освітній процес, використовуючи технології для управління інформацією, організації комунікацій, а також для підвищення якості навчання [38, с. 222-223]. Вони мають бути знайомі з інформаційними системами управління освітою, платформами для онлайн-навчання, інструментами для моніторингу результатів здобувачів освіти.

У процесі підготовки майбутніх менеджерів освіти важливе значення має також розвиток їх здатності до самостійної роботи та самоконтролю. Це

дозволяє майбутнім фахівцям бути більш відповідальними за свої рішення та результати діяльності, а також здатними до оцінки своєї роботи та внесення корективів у процеси управління. Вміння планувати свою діяльність, ефективно розподіляти час та ресурси є необхідним для кожного фахівця [39, с. 100].

Однією з важливих складових компетентнісного підходу є формування вмінь аналізувати ситуації та приймати ефективні управлінські рішення на основі зібраної інформації. Це включає не лише використання даних про поточний стан освітнього процесу, але й вміння передбачити можливі зміни та тенденції в освітній сфері, розробляти довгострокові стратегії розвитку закладів освіти [40, с. 63].

Оскільки освітні заклади часто функціонують у складних умовах, що вимагають швидкої реакції на зміни, фахівці повинні мати здатність адаптуватися до нових умов і працювати в умовах невизначеності. Це вимагає розвитку навичок кризового управління та ухвалення рішень у ситуаціях стресу. Крім того, важливою є здатність працювати в команді, оскільки управління закладом освіти є спільною діяльністю, де кожен учасник має важливу роль.

Таким чином, компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти передбачає формування у них не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, які дозволяють ефективно реагувати на виклики сучасної освіти. Це дає змогу забезпечити високий рівень управлінської діяльності в закладах освіти, сприяти розвитку інновацій та забезпеченню стабільності й якості освітнього процесу.

Компетентнісний підхід також включає формування цілісної управлінської компетенції, яка охоплює як загальні управлінські навички, так і спеціалізовані знання, необхідні для ефективної роботи в освітній сфері. Зокрема, це вміння ефективно планувати та організовувати роботу, оцінювати ефективність освітнього процесу, мотивувати персонал та створювати умови для постійного розвитку закладів освіти. Для цього

майбутні менеджери повинні здобути знання в галузі управлінської теорії, організації роботи закладу освіти, методів оцінювання та контролю результатів діяльності. Важливим аспектом є також здатність до стратегічного планування, що дозволяє ефективно визначати пріоритети розвитку та оптимально розподіляти ресурси для досягнення поставлених цілей [41, с. 45].

У рамках компетентнісного підходу менеджери освіти повинні вміти працювати з людським ресурсом, розуміти потреби та мотивацію співробітників. Це включає не лише вміння керувати командою, а й створення сприятливого клімату для професійного розвитку педагогічних працівників. Адже від професіоналізму і мотивації вчителів значною мірою залежить якість освітнього процесу. Вміння ефективно організувати роботу колективу та мотивувати його членів досягати спільних цілей є важливою складовою професійної компетентності в управлінні освітою.

Крім того, важливими є навички оцінювання ефективності освітнього процесу. Менеджери повинні мати здатність до збору, аналізу та інтерпретації даних про результати навчання, діяльність педагогічного колективу та умови, в яких відбувається навчання. Це дозволяє коригувати процеси, сприяючи їх покращенню і адаптації до нових вимог. Таке оцінювання включає не тільки кількісні, але й якісні аспекти, як-от рівень задоволеності учасників процесу, умови для розвитку здобувачів освіти та ефективність педагогічних методів.

Менеджери освіти повинні також розвивати спеціалізовані знання, що дозволяють вирішувати конкретні проблеми у сфері освіти, зокрема, в галузі педагогічних інновацій. Вони повинні бути здатними запроваджувати нові технології та методики, що підвищують ефективність навчання та відповідають вимогам часу. Для цього необхідно розуміти, як саме новітні технології впливають на освітній процес і як їх можна впроваджувати в конкретних умовах.

Компетентнісний підхід акцентує на важливості розвитку лідерських якостей у майбутніх менеджерів освіти. Вміння бути лідером не лише в управлінській діяльності, а й у професійному розвитку колективу є необхідним для створення стійкої та ефективної організаційної культури в закладі освіт. Лідер має надихати, підтримувати ініціативи колег, забезпечувати прозорість у прийнятті рішень та сприяти створенню атмосфери довіри в колективі [42, с. 78-80].

Згідно з компетентнісним підходом, освітні програми для підготовки менеджерів повинні орієнтуватися на формування широкого спектру навичок, таких як управління фінансами, планування освітніх програм, забезпечення якості освіти та стратегічне управління. Врахування цих аспектів дозволяє забезпечити підготовку майбутніх керівників, здатних ефективно адаптуватися до вимог сучасного освітнього середовища. Такі програми повинні сприяти розвитку здатності приймати обґрунтовані фінансові рішення, ефективно використовувати ресурси закладу освіти та забезпечувати стабільність і зростання закладів освіти.

Крім того, необхідно навчити майбутніх керівників розуміти і враховувати соціальні, культурні, економічні та політичні чинники, що впливають на діяльність закладів освіти. Такий підхід дозволяє майбутнім фахівцям не лише правильно оцінювати зовнішні умови, але й оперативно реагувати на виклики, з якими зіштовхуються заклади освіти, наприклад, змінюючи стратегії в умовах економічних або політичних викликів. Підготовка фахівців має включати знання правових аспектів діяльності закладів освіти, а також вміння працювати з різними соціальними групами, враховуючи культурні особливості та потреби суспільства.

Важливим аспектом є також розвиток міждисциплінарних компетенцій, що дозволяють майбутнім менеджерам ефективно працювати в умовах взаємодії різних служб і відділів освітніх закладів. Успішне управління освітнім закладом передбачає здатність координувати роботу різних відділів, працювати з адміністрацією, педагогічними працівниками та технічним

персоналом. Ці навички є необхідними для організації спільної діяльності на всіх рівнях, від стратегічного планування до практичного виконання завдань [43, с. 117-119].

Це передбачає вміння створювати і підтримувати командну роботу, а також здатність до міжособистісної комунікації та вирішення конфліктів. Вміння мотивувати колектив, створювати здорову робочу атмосферу, враховувати потреби та інтереси всіх учасників освітнього процесу є важливими для досягнення високих результатів. Менеджери повинні володіти навичками активного слухання та взаємодії з іншими, що дозволяє уникати непорозумінь та ефективно вирішувати будь-які проблеми, що виникають у процесі управління.

Менеджери освіти повинні бути готовими до впровадження нових методик, здатними до постійного оновлення знань і вмінь у своїй професії. Врахування нових педагогічних трендів, адаптація до змін у законодавстві та соціальних потребах є ключовими чинниками для розвитку освітнього середовища. Вміння працювати з інноваціями дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу, залучати нових учасників до освітнього процесу та підвищувати рівень залученості студентів до навчання.

Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти дозволяє забезпечити їхню готовність до ефективного управління закладами освіти в умовах сучасних викликів. Для структурованого аналізу цього підходу доцільно представити ключові аспекти компетентнісного підходу у підготовці майбутніх менеджерів освіти (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти

Ключовий аспект	Опис	Мета/Результат
Теоретичні основи компетентнісного підходу	Інтеграція знань, умінь і досвіду для адаптації до змін в освітньому середовищі та ефективного виконання управлінських функцій.	Формування професіоналів, здатних до стратегічного мислення і адаптації.
Розвиток професійних і особистісних	Розвиток стратегічного мислення, навичок ухвалення рішень, лідерства, ефективної комунікації.	Підготовка до інноваційних перетворень та ефективної взаємодії в освітньому процесі.

якостей		
Практична спрямованість освіти	Практичні заняття, участь у реальних освітніх проєктах, стажування та практики.	Набуття управлінських навичок для роботи в реальних умовах.
Інновації в управлінні освітою	Використання цифрових технологій, інноваційних педагогічних методів, розвиток інтегрованих освітніх програм.	Модернізація освітнього процесу та ефективне використання ресурсів.
Критичне мислення	Аналіз ситуацій, оцінка ризиків, прогнозування наслідків рішень.	Прийняття швидких та обґрунтованих управлінських рішень.
Управління персоналом	Розвиток здатності ефективно працювати з командою, мотивувати персонал, вирішувати конфлікти.	Створення позитивного освітнього середовища та забезпечення професійного розвитку працівників.
Емоційний інтелект	Саморегуляція, емпатія, управління емоціями в стресових ситуаціях.	Покращення лідерських якостей і створення сприятливих умов для роботи.
Стратегічне планування та управління змінами	Аналіз і прогнозування результатів, розробка стратегій розвитку закладів освіти.	Забезпечення стабільності та впровадження нових підходів відповідно до сучасних викликів.
Формування практичних навичок через освітні програми	Інтеграція теоретичних і практичних курсів, стажувань та проєктів у програми підготовки менеджерів освіти.	Підготовка до роботи в умовах реального освітнього процесу.
Ефективна комунікація	Навички слухання, аргументації, переконання, вирішення конфліктів.	Створення позитивного та продуктивного середовища у закладах освіти.

Джерело: складено на основі [24-43].

Таким чином, компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти є важливим елементом, який дозволяє створити ефективних і кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні завдання, що постають перед закладами освіти в умовах сучасних соціальних та економічних викликів. Він передбачає інтеграцію теоретичних знань з практичними навичками та орієнтацію на реальні потреби освітнього процесу, що дозволяє забезпечити високий рівень управлінської діяльності в освіті.

1.3. Роль професійних стандартів у формуванні управлінських компетентностей

Роль професійних стандартів у формуванні управлінських компетентностей є важливою складовою теоретичних основ підготовки

фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в освіті. Професійні стандарти визначають сукупність вимог, які ставляться до компетенцій, знань і навичок, що мають бути притаманні фахівцям певної професії, зокрема менеджерам в освітній сфері. Вони слугують орієнтиром для формування освітніх програм, що готують майбутніх управлінців, та визначають критерії їхньої професійної підготовки.

Професійні стандарти є основою для створення чіткої системи вимог до управлінських компетентностей, що дозволяє закладам освіти формувати навчальні плани та освітні програми, які відповідають актуальним потребам ринку праці. Завдяки професійним стандартам забезпечується узгодженість між вимогами закладів освіти та реальними потребами освітнього середовища, що значно підвищує ефективність підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Аналіз професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти [44] є важливим етапом для формування управлінських компетентностей, оскільки цей стандарт визначає вимоги до професійних якостей і знань, які повинні мати керівники закладів освіти. Затвердження такого стандарту є важливим кроком у розвитку системи управління освітою в Україні, оскільки він охоплює різні аспекти діяльності керівника, включаючи стратегічне планування, управління персоналом, фінансове планування та інновації в освітньому процесі. Це дозволяє створити єдині критерії для оцінки професійної компетентності керівників шкіл та сприяє їхньому розвитку в умовах швидко змінюваного освітнього середовища.

Одним із ключових аспектів стандарту є визначення обов'язкових компетентностей, таких як здатність до ефективного стратегічного управління, прийняття рішень на основі аналізу даних, розвиток та впровадження інновацій в освітній процес. Керівники повинні бути здатні адаптуватися до змін, вести діалог із різними зацікавленими сторонами, зокрема з батьками та місцевою громадою, та забезпечувати високий рівень якості освіти в умовах фінансових обмежень і соціальних викликів.

Формування таких управлінських компетентностей дозволяє не тільки покращити ефективність роботи закладів освіти, а й забезпечити сталий розвиток української освітньої системи в умовах глобалізації та цифровізації.

Враховуючи ці чинники, професійний стандарт є основою для подальшої професійної підготовки керівників шкіл, визначаючи чіткі орієнтири для підвищення їх кваліфікації та розвитку управлінських навичок, необхідних для успішного функціонування закладів освіти в умовах сучасних викликів.

Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [45] є основою для формування системи підготовки майбутніх фахівців, зокрема в контексті розвитку управлінських компетентностей, які є необхідними для ефективної управлінської діяльності в закладах освіти. Згідно з цим стандартом, підготовка студентів на бакалаврському рівні з менеджменту має на меті не лише надання базових знань у сфері теорії управління, а й розвиток практичних навичок, що дозволяють майбутнім керівникам ефективно працювати в умовах складних освітніх організацій.

Професійні стандарти, зокрема стандарт вищої освіти для спеціальності 073 «Менеджмент», відіграють важливу роль у формуванні управлінських компетентностей, оскільки вони визначають мінімальні вимоги до знань, вмінь та навичок, які повинні мати фахівці. Важливість таких стандартів полягає в тому, що вони забезпечують єдність вимог до підготовки фахівців в усіх закладах вищої освіти, тим самим сприяючи підвищенню якості освіти та формуванню компетентних керівників, готових до реалізації управлінських функцій у різних сферах діяльності, зокрема в освіті.

У контексті управлінських компетентностей важливою є здатність студентів розуміти та застосовувати основні принципи стратегічного управління, оцінки ефективності, організаційного планування та фінансового менеджменту. Це дає можливість майбутнім фахівцям з менеджменту не тільки успішно вирішувати конкретні задачі, але й адаптувати свої знання та

навички до змін у зовнішньому середовищі, що є необхідним у контексті динамічних змін в освіті.

Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» також сприяє розвитку ключових управлінських компетентностей, таких як лідерство, комунікація, робота в команді, вирішення конфліктів і прийняття рішень. Оскільки ці компетентності є важливими для управління закладами освіти, студенти повинні не тільки отримувати теоретичні знання, але й вчитися їх ефективно застосовувати в реальних умовах.

Важливим аспектом цього стандарту є те, що він підкреслює необхідність навчання студентів принципам етики та соціальної відповідальності, що є критично важливим для діяльності в освіті. Керівники закладів освіти повинні бути здатні приймати рішення, орієнтуючись на загальнолюдські цінності та вимоги законодавства, що вимагає від них високої етичної свідомості та професіоналізму.

Завдяки впровадженню цього стандарту, фахівці, які проходять підготовку за спеціальністю «Менеджмент», набувають здатності до критичного мислення, аналізу ситуацій і розробки ефективних стратегій управління, що є важливим для управлінської діяльності в будь-якій організації, зокрема в освітній. Вони отримують знання, які дозволяють їм розв'язувати проблеми, які можуть виникнути під час реалізації управлінських функцій, таких як управління змінами, розвиток персоналу та оцінка результативності діяльності.

Цей стандарт також передбачає розвиток у студентів навичок використання сучасних технологій для оптимізації управлінських процесів. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність є необхідною умовою для успішної роботи керівників закладів освіти в умовах цифрової трансформації.

Крім того, стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» акцентує на важливості практичної підготовки студентів, що є важливим елементом у формуванні їх управлінських компетентностей. Це передбачає

участь у практиках, стажуваннях та розв'язанні реальних управлінських задач, що дозволяє студентам здобути досвід і перевірити свої знання у реальних умовах.

Враховуючи ці аспекти, стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» сприяє формуванню комплексного підходу до підготовки фахівців з управління, що дозволяє не лише покращити якість освіти в Україні, але й забезпечити високий рівень підготовки майбутніх менеджерів, здатних вирішувати складні завдання в умовах постійних змін в освітній сфері.

Водночас Стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти [46] має також надзвичайно важливе значення в контексті підготовки фахівців для управлінської діяльності в освіті. Магістерський рівень передбачає більш глибоке занурення в професійну діяльність, розвиток аналітичних, стратегічних і лідерських навичок, що є основою для ефективного управління в закладах освіти. Згідно з цим стандартом, основний акцент робиться на формуванні управлінських компетентностей, що дозволяють майбутнім менеджерам ефективно управляти ресурсами, процесами та змінами в закладах освіти.

Професійні стандарти для магістрантів визначають більш високі вимоги до рівня кваліфікації, зокрема до здатності аналізувати складні управлінські ситуації, приймати стратегічні рішення, а також до розвитку інноваційних підходів у сфері управління освітою. У магістерському навчанні значно більший акцент ставиться на розвиток критичного мислення, здатність до самостійної наукової роботи та здобуття нових знань, що мають практичне застосування в управлінській діяльності. Саме ці навички необхідні для ефективного управління освітнім процесом, що вимагає від керівників інноваційного підходу до вирішення проблем.

Одним із важливих аспектів професійного стандарту є вимога до магістрантів не тільки засвоювати теоретичні знання, але й здобувати практичні навички, що дозволяють інтегрувати наукові розробки в реальну

практику управління. Вони повинні вміти застосовувати сучасні методи управління та використовувати сучасні технології для оптимізації робочих процесів. У цьому контексті стандарт є основою для розвитку управлінських компетентностей, які дозволяють майбутнім менеджерам керувати змінами, організовувати роботу освітнього закладу, а також здійснювати контроль за якістю освітнього процесу.

Магістри повинні вміти працювати з міжнародними стандартами управління та організаціями, що сприяє розвитку глобальних компетенцій і дозволяє інтегрувати національну систему освіти в міжнародний контекст. Це дає змогу майбутнім керівникам закладів освіти бути обізнаними в міжнародних трендах і використовувати передові методи для підвищення ефективності освітніх процесів. Завдяки цьому студенти здобувають необхідні знання для створення та впровадження стратегій розвитку закладів освіти в умовах глобалізації та цифровізації.

Крім того, магістерський рівень підготовки вимагає від студентів розуміння економічних, фінансових та правових аспектів управління, оскільки заклади освіти часто мають обмежені ресурси, а ефективне використання фінансів є важливим для забезпечення сталого розвитку. Водночас магістри повинні мати здатність здійснювати фінансове планування, бюджетування та приймати рішення на основі аналізу фінансової ситуації закладу.

Завдяки професійному стандарту для магістрів формується здатність до стратегічного мислення, що дозволяє не тільки розв'язувати поточні проблеми, а й прогнозувати перспективи розвитку освітнього закладу, визначати можливі шляхи вдосконалення його діяльності. Це вимагає від майбутніх фахівців глибокого аналізу ситуації, вміння адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній політиці закладу освіти.

Таким чином, професійний стандарт для магістрантів за спеціальністю «Менеджмент» є важливим інструментом, який допомагає сформувати цілісну систему управлінських компетентностей, необхідних для

ефективного функціонування закладів освіти в умовах сучасних викликів. Він забезпечує базу для підготовки висококваліфікованих фахівців, готових працювати в умовах нестабільності та швидких змін в освітньому середовищі. Стандарт також орієнтує на постійну професійну адаптацію, розвиток нових навичок і компетенцій, що є необхідними для успішного керівництва в сучасній освіті.

Підсумовуючи, відзначимо, що одним із головних аспектів професійних стандартів є визначення основних управлінських компетентностей, які необхідні для ефективного виконання управлінських функцій в освітній сфері. Це включає такі компетентності, як стратегічне мислення, планування, організація та контроль освітнього процесу, оцінка ефективності освітніх програм, управління персоналом, комунікаційні навички, лідерські якості та здатність до інновацій. Професійні стандарти чітко окреслюють вимоги до кожної з цих компетентностей, що дозволяє формувати у майбутніх управлінців необхідні навички та вміння.

Завдяки професійним стандартам, процес підготовки фахівців стає більш системним і структурованим. Вони допомагають узгодити теоретичне навчання з практичними вимогами реальної професійної діяльності, забезпечуючи цілісне формування управлінських компетентностей. Таким чином, професійні стандарти сприяють розвитку не лише загальних управлінських навичок, а й специфічних знань і вмінь, які відповідають потребам сучасних закладів освіти.

Крім того, професійні стандарти відіграють важливу роль у процесі атестації та сертифікації фахівців, що дозволяє оцінити їхню відповідність вимогам ринку праці та міжнародним стандартам. Це створює можливість для подальшого професійного розвитку та підвищення кваліфікації управлінців освіти, що є надзвичайно важливим в умовах постійних змін у сфері освіти.

Важливим аспектом професійних стандартів є їхній вплив на формування освітніх програм, що забезпечують підготовку майбутніх менеджерів до

специфічних управлінських задач. Вони дозволяють акцентувати на ключових аспектах управління освітнім процесом, таких як ефективне використання ресурсів, управління змінами, забезпечення якості освіти та розвиток інноваційних підходів. Завдяки цим стандартам майбутні фахівці отримують знання та навички, необхідні для впровадження нових освітніх технологій та адаптації до вимог часу.

Таким чином, професійні стандарти є важливим інструментом у формуванні управлінських компетентностей у майбутніх менеджерів освіти, забезпечуючи високу якість їхньої підготовки, орієнтацію на практичні потреби закладів освіти та можливість для постійного професійного розвитку. Вони стають основою для створення стандартів якості в освіті, що дозволяють забезпечити високу конкурентоспроможність та ефективність управлінської діяльності в освітній сфері.

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Управлінська діяльність в освіті є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування закладів освіти, що охоплює систематичне керівництво освітнім процесом, управління ресурсами та впровадження інновацій. Ключовою складовою управлінської діяльності є створення сприятливого освітнього середовища, яке забезпечує гармонійну взаємодію між учасниками освітнього процесу та сприяє досягненню високих результатів навчання. Особливістю управління в освіті є необхідність врахування людського чинника, що зумовлює якість освітнього середовища та мотивацію педагогічних працівників до професійного зростання. Ефективне управління передбачає стратегічне планування, моніторинг результатів та адаптацію до змінних умов, що сприяє стійкості та гнучкості освітньої системи. Важливим аспектом управлінської діяльності є організація безперервного навчання та професійного вдосконалення педагогів, що підвищує загальну якість освіти.

2. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти є основою для формування висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики в освітньому середовищі. Він забезпечує гармонійне поєднання теоретичних знань із практичними навичками, спрямованими на вирішення управлінських завдань. Особливий акцент робиться на розвитку критичного мислення, стратегічного планування та навичок адаптації до швидкоплинних змін. Інтеграція інноваційних підходів та цифрових технологій є ключовим елементом для модернізації освітнього процесу. Розвиток комунікативних і лідерських якостей сприяє ефективній взаємодії з учасниками освітнього середовища та створенню сприятливого клімату в колективі. Практична підготовка через стажування й участь у реальних проєктах дозволяє студентам здобувати необхідний досвід управління.

3. Професійні стандарти відіграють ключову роль у формуванні управлінських компетентностей майбутніх менеджерів в освітній сфері, задаючи чіткі вимоги до знань, навичок та професійних якостей. Вони забезпечують узгодженість між потребами ринку праці та освітніми програмами, сприяючи ефективній підготовці фахівців. На бакалаврському рівні основна увага приділяється базовим знанням і практичним навичкам, тоді як магістерський рівень акцентує на розвитку стратегічного мислення, аналітичних і лідерських компетентностей. Інтеграція сучасних технологій у навчальні програми підвищує готовність студентів до цифрових викликів. Завдяки цим стандартам освітня система України стає більш адаптованою до глобальних змін і потреб суспільства.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ-МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Інноваційні технології навчання в підготовці управлінців освіти

Інноваційні технології навчання в підготовці управлінців освіти є важливою складовою сучасної системи освіти, адже вони сприяють розвитку нових підходів до навчання, організації освітнього процесу та управлінської діяльності в закладах освіти. В умовах швидкої глобалізації, розвитку інформаційних технологій та постійних змін у вимогах до освіти, застосування інноваційних технологій у підготовці майбутніх керівників закладів освіти набуває особливої значущості. Ці технології дозволяють покращити ефективність освітнього процесу, забезпечити інтерактивність навчання, розвивати аналітичне мислення студентів, а також формувати у майбутніх управлінців необхідні компетенції для виконання їх професійних обов'язків.

Одним із важливих напрямів впровадження інноваційних технологій є використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в освітньому процесі. Ці технології не лише забезпечують доступ до новітніх навчальних матеріалів, а й дозволяють здійснювати дистанційне навчання, проводити онлайн-консультації, організовувати інтерактивні заняття та розвивати навички самостійної роботи. Вони створюють можливості для студентів навчатися в зручному для них темпі та використовувати різноманітні електронні ресурси, включаючи віртуальні лабораторії, онлайн-курси, вебінари та електронні бібліотеки [47, с. 32-33]. Завдяки використанню ІКТ у навчанні студенти можуть отримувати доступ до актуальної інформації в реальному часі, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни в професійній сфері. Інтерактивні платформи, такі як Moodle, Google Classroom або Microsoft Teams, надають можливість створювати персоналізовані навчальні плани та контролювати прогрес кожного студента. Крім того, використання хмарних технологій забезпечує зручність зберігання та обміну навчальними

матеріалами, що сприяє ефективній співпраці між студентами та викладачами. Інтеграція віртуальної та доповненої реальності у процес навчання відкриває нові горизонти для моделювання реальних ситуацій, що є особливо важливим для розвитку практичних навичок. Застосування ІКТ дозволяє також розвивати навички цифрової грамотності, які є необхідними для ефективної роботи в сучасному цифровому середовищі.

Інтерактивні методи навчання, такі як групові обговорення, кейс-методи, симуляції, мозковий штурм та рольові ігри, також є важливими інноваціями у підготовці управлінців освіти. Ці методи дозволяють створювати реалістичні ситуації для вирішення проблем управління в освіті, сприяють розвитку критичного мислення та навичок прийняття рішень. Студенти можуть застосовувати теоретичні знання на практиці, що допомагає їм зрозуміти складність і багатоаспектність управлінської діяльності в освіті. Важливим аспектом інтерактивного навчання є можливість формування командної роботи, що сприяє ефективній взаємодії у професійному середовищі [48]. Наприклад, кейс-методи дозволяють студентам аналізувати реальні управлінські ситуації, розробляти стратегічні плани та оцінювати їх наслідки. Рольові ігри, зі свого боку, допомагають студентам опанувати мистецтво переговорів, управління конфліктами та прийняття рішень у стресових умовах. Такі методи також сприяють розвитку емоційного інтелекту, що є ключовим чинником у сучасному управлінні. Крім того, симуляції дозволяють відтворювати складні управлінські процеси, даючи студентам можливість експериментувати з різними підходами без ризику для реального освітнього середовища. У поєднанні ці методи створюють інтерактивне та динамічне середовище навчання, що мотивує студентів до активної участі та саморозвитку.

Ще одним важливим аспектом є застосування технологій віртуальної та доповненої реальності, які відкривають нові можливості для навчання та підготовки управлінців. Завдяки цим технологіям, студенти можуть бути інтегровані в освітні середовища, що моделюють реальні управлінські

ситуації. Це дозволяє майбутнім керівникам не лише отримувати теоретичні знання, а й практично освоювати управлінські стратегії в різних ситуаціях, таких як кризовий менеджмент, прийняття стратегічних рішень або управління змінами в закладі освіти [49, с. 289-290]. Наприклад, використання симуляцій віртуальної реальності дає змогу імітувати роботу в багатозадачному середовищі, яке відображає реальні виклики управління. Технології доповненої реальності, зі свого боку, забезпечують доступ до інтерактивної інформації та аналітичних інструментів у реальному часі, що є надзвичайно корисним для аналізу даних та прийняття рішень. Крім того, вони сприяють розвитку навичок комунікації та співпраці, дозволяючи студентам працювати в команді над спільними проектами у віртуальних умовах. Такі інновації також підвищують мотивацію студентів завдяки їхній інтерактивності та можливості занурення у реалістичне освітнє середовище. Як результат, впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності допомагає формувати управлінців, готових до роботи у складних, динамічних умовах сучасної освітньої системи.

Інноваційні технології також стимулюють розвиток аналітичних та дослідницьких навичок. Використання спеціалізованих програмних засобів для збору та аналізу даних, статистичних моделей та алгоритмів прийняття рішень дозволяє студентам отримати навички в обробці великих обсягів інформації, аналізі та прогнозуванні освітніх результатів. Це надзвичайно важливо для управлінців, оскільки дозволяє їм приймати обґрунтовані та ефективні рішення на основі реальних даних [50]. Наприклад, студенти можуть використовувати програми для моделювання управлінських сценаріїв, що дозволяє оцінювати потенційні ризики та розробляти стратегії їх мінімізації. Крім того, такі інструменти, як системи управління даними (Data Management Systems), сприяють розвитку навичок організації та структурування інформації, що є ключовим для стратегічного планування. Використання технологій штучного інтелекту в аналізі освітніх процесів дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції, що сприяє

прийняття більш точних рішень. Важливим є також навчання роботі з інструментами візуалізації даних, такими як інтерактивні графіки та дашборди, які дозволяють швидко й ефективно представити результати аналізу. Усе це сприяє формуванню сучасного управлінця, здатного не лише працювати з даними, але й ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних цілей у сфері освіти.

Інноваційні технології навчання дають змогу розширити можливості для міжнародного співробітництва. Системи відеоконференцій, онлайн-семінари та форуми дозволяють студентам і викладачам обмінюватися досвідом з колегами з інших країн, отримувати доступ до світових освітніх ресурсів та методик, що використовуються в управлінні освітою в різних країнах. Це також допомагає майбутнім управлінцям зрозуміти глобальні тенденції в освітньому менеджменті і впроваджувати найкращі практики у своїй роботі [50]. Крім того, участь у міжнародних проєктах, які реалізуються за допомогою цифрових платформ, сприяє розвитку міжкультурної комунікації та вміння працювати в багатонаціональних командах. Використання таких цифрових платформ відкриває доступ до курсів провідних університетів світу, що дає можливість вивчати управлінські підходи, актуальні в глобальному масштабі. Студенти можуть брати участь у міжнародних конкурсах, хакатонах або симпозіумах, використовуючи інноваційні технології для представлення своїх ідей. Це не лише підвищує їхню професійну компетентність, а й формує мережу професійних контактів. Важливим аспектом є також інтеграція в міжнародні освітні спільноти, що дозволяє бути в курсі сучасних викликів та інновацій в галузі управління освітою. Таким чином, інноваційні технології стають потужним інструментом підготовки глобально орієнтованих фахівців-управлінців.

Інноваційні технології також сприяють розвитку персоналізованого навчання, де кожен студент має можливість вибирати темп і форму навчання, відповідно до своїх інтересів та потреб. Це особливо важливо для підготовки майбутніх управлінців, оскільки дозволяє зосередитись на розв'язанні

конкретних проблем, що виникають у професійній діяльності, а також на розвитку особистих якостей, таких як лідерство, креативність та комунікабельність.

У зв'язку з цим, застосування інноваційних технологій у навчанні має на меті не тільки підвищення якості освіти, але й розвиток ключових компетенцій, необхідних для ефективного управління в освіті. Це включає стратегічне планування, управління ресурсами, лідерство, комунікації, критичне мислення та прийняття рішень. Застосування інноваційних технологій дозволяє формувати ці компетенції у студентів через інтерактивні методи, використання сучасних інформаційних ресурсів та розвиток практичних навичок у реальних або змодельованих умовах [50]. Наприклад, використання симуляційних платформ та ігрових технологій забезпечує моделювання складних управлінських ситуацій, що сприяє ефективному навчанню через досвід. Цифрові технології також дозволяють адаптувати освітні програми до індивідуальних потреб студентів, забезпечуючи більш гнучкий та персоналізований підхід до навчання. Важливою складовою є створення цифрових освітніх середовищ, які забезпечують доступ до інтерактивних матеріалів, тестів, форумів для обговорення і спільних проєктів. Це сприяє розвитку командної роботи, вмінню ефективно використовувати цифрові інструменти та інтегрувати їх у процес прийняття управлінських рішень. У підсумку, інноваційні технології стають не лише засобом навчання, а й основою для формування сучасного стилю управління, орієнтованого на швидке адаптування до викликів освітнього середовища.

Таким чином, узагальнення вищенаведеної інформації можна представити у таблиці 2.1, яка відображатиме основні напрямки інноваційних технологій, особливості застосування та результати для підготовки управлінців освіти.

Інноваційні технології навчання в підготовці управлінців освіти

Напрями інноваційних технологій	Особливості та застосування	Результати для підготовки управлінців освіти
Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Використання електронних ресурсів, дистанційне навчання, онлайн-консультації, інтерактивні платформи (Moodle, Google Classroom, Teams)	Підвищення доступу до актуальної інформації, розвиток цифрової грамотності, забезпечення зручності у навчанні через інтерактивність та персоналізовані навчальні плани.
Інтерактивні методи навчання	Кейс-методи, групові обговорення, рольові ігри, симуляції, мозковий штурм.	Розвиток критичного мислення, командної роботи, прийняття рішень, емоційного інтелекту, навичок вирішення проблем в управлінській діяльності.
Віртуальна та доповнена реальність	Моделювання реальних управлінських ситуацій за допомогою віртуальних та доповнених реальностей.	Формування практичних навичок, розвитку стратегічного мислення, вміння приймати рішення в кризових ситуаціях та управлінні змінами.
Аналіз та дослідження даних	Використання програмного забезпечення для аналізу даних, статистичних моделей, алгоритмів прийняття рішень.	Розвиток аналітичних і дослідницьких навичок, ефективне використання даних для прийняття рішень, прогнозування результатів у сфері освіти.
Міжнародне співробітництво через цифрові платформи	Відеоконференції, онлайн-семінари, участь у міжнародних конкурсах, форумах, міжнародних проєктах.	Розвиток міжкультурної комунікації, глобальне орієнтування, інтеграція в міжнародні освітні спільноти, обмін досвідом та впровадження найкращих практик у управлінні освітою.
Персоналізоване навчання	Адаптація освітніх програм до індивідуальних потреб студентів, вибір темпу та форми навчання.	Розвиток лідерських якостей, креативності, комунікабельності, здатність до самостійної роботи та вирішення конкретних професійних проблем.
Цифрові інструменти та інтерактивні середовища	Створення цифрових освітніх середовищ (інтерактивні матеріали, форуми, проєкти).	Підвищення мотивації студентів, розвиток цифрових навичок, інтеграція в освітній процес інноваційних технологій для прийняття ефективних управлінських рішень.

Джерело: складено на основі [47-50].

Таким чином, інноваційні технології навчання є невід'ємною частиною підготовки управлінців у сфері освіти. Вони сприяють розвитку у студентів не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, необхідних для ефективного управління освітніми закладами в умовах сучасних викликів. Впровадження новітніх технологій в освітній процес дозволяє значно підвищити якість освіти, сприяти розвитку творчого та критичного мислення, а також забезпечити майбутніх керівників необхідними інструментами для досягнення високих результатів у професійній діяльності.

Сучасна підготовка управлінців вимагає інтеграції інноваційних технологій у всі аспекти освітнього процесу. Технології надають студентам можливість не лише отримувати нові знання, а й активно застосовувати їх у процесі вирішення практичних задач. Використання інноваційних методів навчання сприяє формуванню у майбутніх управлінців необхідних навичок для того, щоб вони могли ефективно керувати закладами освіти, приймати рішення на основі аналізу даних, а також інтегрувати інновації в освітній процес для забезпечення конкурентоспроможності своїх закладів у глобальному середовищі.

Таким чином, інтеграція інноваційних технологій у підготовку управлінців освіти не лише дозволяє підвищити якість навчання, а й готує студентів до роботи в умовах змінного та технологічно насиченого світу. Впровадження новітніх технологій в освітній процес сприяє формуванню управлінських компетенцій, необхідних для ефективного управління закладами освіти, та розширює горизонти для розвитку кар'єрних можливостей в галузі освіти.

2.2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі підготовки менеджерів

Використання ІКТ у процесі підготовки менеджерів закладів освіти є важливим аспектом сучасної освітньої практики. Сучасний менеджмент освіти вимагає від керівників закладів високої кваліфікації, здатності адаптуватися до змінюваних умов, а також вміння ефективно

використовувати новітні технології для організації освітнього процесу, управління ресурсами та забезпечення комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. ІКТ стають не лише інструментами для автоматизації адміністративних задач, але й важливими елементами для розвитку управлінських компетенцій майбутніх керівників закладів освіти.

ІКТ відіграють ключову роль у сучасному освітньому середовищі. Використання різноманітних технологій у навчанні дозволяє студентам не тільки освоювати традиційні методи управлінської діяльності, а й навчатися новим підходам, які базуються на цифрових інструментах. Інформаційні технології змінюють підходи до організації роботи в школах, університетах та інших закладах освіти. Керівники закладів освіти повинні не лише знати основи управління, але й уміти використовувати ІКТ для ефективного управління освітнім процесом, що є запорукою досягнення високих результатів у навчанні та розвитку закладів [47].

Одним із основних напрямків використання ІКТ у підготовці менеджерів закладів освіти є розвиток їх цифрової компетентності. Керівники закладів повинні бути здатні працювати з різними видами програмного забезпечення для автоматизації адміністративних завдань, організації освітнього процесу, моніторингу навчальних досягнень здобувачів освіти та роботи з документами. Це включає використання спеціалізованих програм для управління освітніми проєктами, планування бюджету, обробки даних та ефективного взаємодії зі здобувачами освіти, батьками та вчителями. Навички роботи з хмарними сервісами дозволяють забезпечувати зручний доступ до документів, спільну роботу над ними та збереження важливої інформації [49]. Також важливим є освоєння платформ для дистанційного навчання, таких як Moodle чи Google Classroom, які допомагають не лише в організації освітнього процесу, але й у забезпеченні прозорості та контролю за освітньою діяльністю. Менеджери повинні вміти аналізувати освітні дані, використовуючи аналітичні інструменти, що дозволяють робити прогнози та приймати обґрунтовані рішення. Окрім того, ІКТ забезпечують можливість

налагоджувати оперативну комунікацію через електронну пошту, месенджери та відеоконференції, що є важливим аспектом сучасного управління закладами освіти. Таким чином, цифрова компетентність є основою для ефективного та сучасного управління в умовах стрімкого розвитку технологій.

Завдяки ІКТ, навчання менеджерів закладів освіти може стати більш інтерактивним, доступним та персоналізованим. Онлайн-платформи та електронні курси надають можливість студентам отримувати знання та навички без обмежень за часом та місцем. Це особливо важливо для майбутніх керівників, які повинні вміти організовувати освітній процес у сучасних умовах, де цифрові технології стають невід'ємною частиною освіти. Крім того, завдяки використанню віртуальних класів, вебінарів та інших електронних ресурсів, студенти можуть поглибити свої знання з теоретичних та практичних аспектів управління освітою. Інтерактивні елементи, такі як тести, інтерактивні відео та симуляції, дозволяють краще засвоювати матеріал і закріплювати практичні навички [51]. Також студенти отримують можливість брати участь у міжнародних освітніх програмах та обмінюватися досвідом з фахівцями з інших країн, що сприяє їхньому професійному розвитку. Особливу увагу варто звернути на можливість створення індивідуальних освітніх траєкторій, які враховують потреби та рівень підготовки кожного студента, що робить навчання максимально ефективним. Використання адаптивних навчальних платформ дозволяє викладачам і студентам отримувати рекомендації щодо подальшого навчання, базуючись на результатах поточних досягнень. Таким чином, ІКТ значно розширюють можливості підготовки висококваліфікованих управлінців для сучасної системи освіти.

Застосування ІКТ в процесі підготовки майбутніх менеджерів закладів освіти забезпечує вивчення методів організації дистанційного навчання, що є важливим у контексті сучасних викликів. Дистанційне навчання стає важливою складовою сучасної освіти, адже воно дозволяє проводити

навчання в умовах пандемії, адаптувати програму для студентів з різними потребами та можливостями, а також забезпечувати доступ до якісних освітніх ресурсів. Використання дистанційних курсів та модульних систем навчання на базі онлайн-платформ допомагає майбутнім керівникам закладів освіти навчитись організовувати і координувати процеси навчання та взаємодії між учасниками освітнього процесу. Крім того, такі платформи дозволяють керівникам отримувати навички в управлінні ресурсами, плануванні розкладу занять та моніторингу навчальних досягнень у реальному часі [52]. Інтерактивні інструменти, такі як віртуальні дошки, чати та відеоконференції, сприяють формуванню ефективної комунікації між викладачами, студентами та адміністрацією. Це також розвиває навички співпраці та командної роботи, які є важливими для управлінців. Додатково, завдяки доступу до глобальних освітніх ресурсів, майбутні менеджери можуть інтегрувати передові методики та підходи у своїй діяльності. В результаті, підготовка з використанням ІКТ сприяє формуванню управлінців, здатних адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні рішення в освіті.

ІКТ також відіграють важливу роль у розвитку комунікативних та організаційних навичок менеджерів закладів освіти. Завдяки використанню електронної пошти, чатів, відеоконференцій та інших онлайн-ресурсів, керівники закладів освіти можуть ефективно взаємодіяти з учителями, батьками та здобувачами освіти. Це дозволяє здійснювати швидку комунікацію, оперативно вирішувати питання та забезпечувати зворотний зв'язок. Керівники закладів повинні вміти організовувати комунікаційні процеси на всіх етапах роботи закладу, забезпечуючи чітке та прозоре інформування про важливі питання для всіх учасників освітнього процесу. Зокрема, інструменти ІКТ сприяють налагодженню регулярних онлайн-нарад, зборів та консультацій, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи. Вони також дозволяють автоматизувати процеси передачі інформації, зберігання та аналізу даних, що значно підвищує ефективність управлінської діяльності. Завдяки цифровим технологіям, керівники мають змогу

створювати спільні робочі простори для команди закладу, які сприяють підвищенню продуктивності та координації дій. Інтеграція сучасних комунікаційних платформ також допомагає формувати культуру відкритості та взаємодії в освітньому середовищі, що сприяє зміцненню довіри та підтримки між усіма учасниками процесу [53].

Ще одним важливим аспектом використання ІКТ є розвиток аналітичних навичок у майбутніх керівників закладів освіти. За допомогою різноманітних програмних засобів менеджери можуть здійснювати моніторинг результатів освітнього процесу, аналізувати досягнення здобувачів освіти, ефективність викладання, а також оцінювати роботу педагогічного колективу. Використання програм для статистичного аналізу та візуалізації даних дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяє підвищенню якості освіти в закладі. Застосування аналітичних інструментів дозволяє не лише оцінювати поточні показники, але й прогнозувати майбутні тенденції в розвитку закладу освіти. Це допомагає виявляти слабкі місця в організації освітнього процесу та вчасно вживати коригувальних заходів. Крім того, можливість оперативного збору та обробки даних дає змогу керівникам зосередитися на стратегічному управлінні, знижуючи час, витрачений на рутинні операційні завдання. Застосування ІКТ також дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, що покращує точність аналізу та створює більш повну картину освітнього процесу [54].

Крім того, ІКТ надають нові можливості для розвитку управлінських навичок у сфері фінансів та ресурсного забезпечення. Застосування програмного забезпечення для планування бюджету, обліку та контролю витрат дозволяє керівникам закладів освіти більш ефективно управляти фінансами, що є важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку закладів освіти [55, с. 44]. Використання автоматизованих систем обліку та управління дозволяє знижувати витрати, оптимізувати процеси та підвищувати прозорість фінансової діяльності. Такі інструменти

допомагають керівникам своєчасно виявляти неефективні витрати та коригувати бюджетні планування, що забезпечує більш раціональне використання ресурсів. Застосування ІКТ у фінансовому управлінні дозволяє забезпечити більш точне планування фінансування для різних потреб, таких як закупівля обладнання, матеріалів або оплата праці персоналу. Крім того, автоматизовані системи звітності та аналізу дають можливість швидко генерувати фінансові звіти, що підвищує ефективність моніторингу та контролю. Це дозволяє керівникам закладів освіти приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізуючи розподіл ресурсів та сприяючи розвитку фінансової стабільності закладів освіти.

Особливу увагу слід приділити використанню ІКТ у контексті управління персоналом. Важливими інструментами для менеджерів є системи для управління кадрами, що дозволяють відслідковувати графіки роботи, публікації результатів атестацій та планування підвищення кваліфікації вчителів. ІКТ допомагають у створенні електронних баз даних співробітників, організації системи мотивації, а також у контролі за виконанням посадових обов'язків. Керівники закладів повинні вміти ефективно використовувати ці інструменти для оптимізації роботи педагогічного колективу.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій також дозволяє покращити процеси планування та управління освітніми програмами. ІКТ дають можливість створювати електронні навчальні плани, що забезпечують зручність у їх оновленні та адаптації до змін. Керівники закладів освіти мають можливість ефективно планувати освітній процес, використовуючи електронні бази даних та інтерактивні ресурси для підвищення якості навчання та розвитку здобувачів освіти.

ІКТ також дозволяють розширювати можливості для участі у професійних мережах, форумах та вебінарах, що дає майбутнім керівникам закладів освіти доступ до сучасних знань та досвіду, сприяючи їх професійному зростанню. Взаємодія з колегами, обмін досвідом, а також участь у онлайн-курси

допомагають керівникам бути в курсі новітніх тенденцій в освітньому менеджменті, що дозволяє застосовувати сучасні підходи у роботі.

Таким чином, використання ІКТ у процесі підготовки менеджерів закладів освіти є важливою складовою для їх розвитку. Вони дозволяють отримувати знання та навички, необхідні для ефективного управління освітнім процесом, а також сприяють розвитку управлінських, організаційних, аналітичних і комунікативних компетенцій. Використання ІКТ дозволяє забезпечити високий рівень якості управління в закладах освіти, сприяє їх сталому розвитку та адаптації до сучасних викликів.

2.3. Роль практичних занять і стажувань у формуванні управлінських навичок

Роль практичних занять і стажувань у формуванні управлінських навичок менеджерів закладів освіти є важливою складовою підготовки фахівців, які будуть здійснювати керівництво в закладах освіти. Оскільки управління освітою є складним процесом, важливо, щоб майбутні керівники здобули практичні навички, здатні забезпечити ефективне функціонування закладів освіти. Практичні заняття та стажування дають можливість студентам реалізувати теоретичні знання в реальних умовах, що є необхідним для розвитку професійної компетентності.

Під час практичних занять майбутні менеджери закладів освіти здобувають досвід в організації різних видів діяльності, зокрема управлінської, педагогічної та організаційної. Вони вивчають специфіку взаємодії між різними підрозділами закладу, такими як адміністрація, викладачі, здобувачі освіти та батьки. Це дозволяє їм розуміти, як правильно організувати робочі процеси, забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу, що є основою для успішного управління. Окрім цього, вони набувають навичок управління освітнім процесом, включаючи розробку та впровадження освітніх програм, організацію оцінювання знань здобувачів освіти і моніторинг результатів. У процесі

практичних занять майбутні керівники закладів освіти вчаться працювати з різними інструментами для управління освітнім середовищем, зокрема з електронними журналами та платформами для дистанційного навчання. Це дозволяє майбутнім менеджерам закладів освіти швидко адаптуватися до сучасних умов та використовувати новітні технології для організації та оптимізації освітнього процесу. Крім того, вони вивчають практичні аспекти планування та організації педагогічних заходів, які забезпечують високий рівень залученості здобувачів освіти та ефективну взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу [56].

Практичні заняття в умовах реальної роботи дають можливість студентам знайти відповіді на питання, пов'язані з організацією освітнього процесу, вирішенням конфліктних ситуацій, управлінням бюджетом закладу, а також ефективним використанням ресурсів. Наприклад, під час таких занять студенти можуть працювати з документацією, планувати роботу колективу, організовувати заходи для здобувачів освіти, а також вивчати питання управління персоналом, розвитку кар'єри працівників.

Практичні заняття дозволяють студентам застосовувати свої навички в конкретних умовах, що дає їм можливість більш глибоко зрозуміти важливість кожної управлінської функції та її взаємозв'язок з іншими аспектами діяльності закладу. Наприклад, організація освітнього процесу тісно пов'язана з питанням мотивації педагогічного складу, а ефективна комунікація між адміністрацією і учасниками освітнього процесу сприяє розвитку позитивної атмосфери в колективі. Вивчення цих процесів на практиці дозволяє студентам оцінити всі труднощі, з якими можуть стикатися керівники освітніх закладів, і підготуватися до їх ефективного вирішення. Студенти також навчаються адаптувати стратегії управління в умовах постійних змін, таких як зміни в законодавстві чи внутрішніх політиках закладів освіти. Практичні заняття зосереджені не лише на теоретичних знаннях, а й на реальних ситуаціях, де необхідно приймати оперативні та зважені рішення. Крім того, вони вчать майбутніх керівників

розв'язувати конфлікти між учасниками освітнього процесу, встановлюючи конструктивний діалог і підтримуючи ефективну взаємодію. Застосування здобутих знань під час практичних занять дає студентам не тільки теоретичні, але й практичні інструменти для успішного управління освітнім процесом в реальних умовах [57].

Крім того, практичні заняття сприяють розвитку лідерських якостей майбутніх керівників закладів освіти. Лідерство є важливою складовою успішного управління, оскільки ефективний менеджер повинен уміти мотивувати своїх співробітників, організовувати командну роботу та створювати умови для творчої діяльності. Під час практичних занять студенти мають можливість працювати в ролі керівників, організовувати робочі процеси, брати на себе відповідальність за прийняття рішень і оцінювати результати своєї діяльності. Це дозволяє їм не тільки зрозуміти, як важливо бути лідером, а й розвинути навички управління колективом, які є основою для ефективного управління в майбутньому. Практичний досвід дає студентам можливість стикатися з реальними проблемами та викликами, що виникають в управлінській діяльності, та знаходити оптимальні шляхи їх вирішення. Окрім того, під час практичних занять студенти вчаться адаптувати свої лідерські стратегії до різних ситуацій, враховуючи особливості колективу та завдання організації. Це забезпечує їм необхідну впевненість у своїх силах і готовність до прийняття складних рішень в умовах постійних змін і викликів [58].

Стажування є ще однією важливою складовою в підготовці майбутніх менеджерів закладів освіти. В процесі стажування студенти отримують можливість працювати в реальних умовах, спостерігати за роботою досвідчених керівників, а також активно брати участь у вирішенні управлінських завдань. Вони можуть не тільки ознайомитись з різними аспектами управління закладом, але й безпосередньо взяти участь у прийнятті рішень, організації роботи команди, розв'язанні поточних проблем, що виникають у процесі діяльності закладу освіти. Це дозволяє студентам на

практиці перевірити свої теоретичні знання, розвинути критичне мислення та покращити навички роботи в команді. Під час стажування вони отримують можливість взаємодіяти з різними підрозділами закладу, що допомагає їм зрозуміти важливість координації між різними елементами управлінської структури. Крім того, участь у реальних проектах дозволяє студентам оцінити ефективність різних управлінських підходів та стратегій, що використовуються в практиці. Це також дає їм змогу розвивати професійні стосунки з іншими фахівцями в галузі, що сприяє їхньому майбутньому кар'єрному зростанню [59].

Одним з важливих аспектів стажувань є можливість студента отримати зворотний зв'язок від керівників закладу освіти. Це дозволяє оцінити свої сильні і слабкі сторони, визначити напрямки для подальшого розвитку управлінських навичок. Зворотний зв'язок є важливим елементом професійного розвитку, оскільки дає студенту змогу коригувати свої дії та адаптуватися до реальних вимог професії.

Протягом стажування майбутні менеджери закладів освіти мають можливість спостерігати за процесами стратегічного планування, організацією педагогічного процесу, фінансовим управлінням, а також за тим, як керівники вирішують кризові ситуації. Студенти вчаться застосовувати отримані теоретичні знання для вирішення реальних проблем, що виникають у закладах освіти. Вони вивчають основні принципи і методи управління закладами освіти, а також здобувають досвід у розв'язанні завдань, які є характерними для діяльності сучасного керівника. Під час стажування студенти активно залучаються до процесу прийняття рішень, що дозволяє їм розвивати навички критичного аналізу та стратегічного мислення. Вони також мають змогу оцінити ефективність різних управлінських рішень і підходів, що застосовуються в конкретних ситуаціях, та зрозуміти, як ці рішення впливають на загальну ефективність закладу освіти. Крім того, стажування дає можливість студентам спостерігати за взаємодією керівників з педагогічними працівниками, батьками та здобувачами освіти, що сприяє

розвитку їхніх комунікативних і організаційних навичок. Завдяки цьому студенти отримують не тільки професійний досвід, а й розуміння соціальних і культурних аспектів управлінської діяльності в освітніх закладах [60].

Практичні заняття та стажування також допомагають студентам розвивати комунікаційні навички, що є важливим елементом управлінської діяльності. Вміння чітко і зрозуміло донести свої ідеї, організувати колективну діяльність, вести переговори з різними стейкхолдерами є ключовими для будь-якого менеджера. Студенти, проходячи стажування, навчаються взаємодіяти з різними людьми, вирішувати конфлікти, а також працювати в команді для досягнення спільних цілей.

Іншим важливим аспектом є розвиток навичок управління часом і ресурсами. Під час практичних занять і стажувань студенти вчаться правильно планувати свою роботу, розподіляти завдання серед співробітників, а також контролювати виконання планів і досягнення поставлених цілей. Управління часом є важливою складовою ефективного управління, оскільки саме від цього залежить здатність керівника досягати результатів у короткі терміни, зберігаючи якість виконання роботи. Крім того, студенти навчаються оптимізувати використання ресурсів, таких як фінанси, людські ресурси та матеріально-технічне забезпечення. Вони вивчають, як розподіляти обмежені ресурси для досягнення максимальної ефективності, що є ключовим для сталого розвитку закладу освіти. Під час стажувань студенти також отримують досвід у моніторингу і коригуванні планів з урахуванням змінних обставин, що дозволяє їм ефективно реагувати на непередбачувані ситуації. Таким чином, вони набувають умінь, які дозволяють їм управляти різними аспектами освітнього процесу з максимальною ефективністю, забезпечуючи стабільність і розвиток закладу освіти [60].

Особливе значення має розвиток аналітичних навичок під час стажувань. Студенти вчаться аналізувати ситуацію, робити висновки на основі отриманої інформації, а також передбачати можливі наслідки своїх

управлінських рішень. Це важливо, оскільки кожне управлінське рішення має свої наслідки, і керівник повинен вміти оцінити ризики та можливості, що виникають у процесі реалізації конкретних ініціатив.

Важливим елементом стажувань є також розвиток навичок вирішення проблем. Проблеми можуть виникати в різних аспектах діяльності закладу освіти, і важливо, щоб менеджери вміли швидко реагувати на них і знаходити оптимальні рішення. Під час стажувань студенти вчаться оцінювати ситуацію, виявляти корінь проблеми і застосовувати відповідні методи для її вирішення. Ці навички є необхідними для забезпечення ефективного управління закладом.

Загалом, практичні заняття і стажування є важливими етапами у формуванні управлінських навичок майбутніх менеджерів закладів освіти. Вони дають можливість не тільки здобути досвід у реальних умовах, а й розвивати важливі компетенції, необхідні для успішної кар'єри у сфері управління освітою. Система практичних занять і стажувань повинна бути організована таким чином, щоб студенти мали можливість працювати з реальними проблемами, спостерігати за роботою досвідчених керівників та отримувати зворотний зв'язок для вдосконалення своїх управлінських навичок.

Таким чином, роль практичних занять і стажувань у підготовці менеджерів закладів освіти полягає в тому, щоб забезпечити студентам можливість застосувати теоретичні знання на практиці, розвинути важливі управлінські компетенції та отримати досвід роботи в реальних умовах, що необхідно для ефективного управління закладами освіти.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження у цьому розділі дають підстави зробити наступні висновки:

1. Використання інноваційних технологій у підготовці управлінців освіти є необхідною умовою для адаптації освітньої системи до сучасних вимог.

Інформаційно-комунікаційні технології забезпечують доступ до навчальних матеріалів, дистанційне навчання та розвиток самостійної роботи студентів. Інтерактивні методи навчання, такі як кейс-методи та рольові ігри, сприяють розвитку критичного мислення, командної роботи та практичних навичок управлінців. Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають нові можливості для моделювання реальних управлінських ситуацій та розвитку комунікаційних навичок. Інноваційні технології також допомагають студентам розвивати аналітичні та дослідницькі здібності, необхідні для прийняття ефективних рішень. Крім того, застосування цих технологій сприяє персоналізації навчання та розвитку ключових компетенцій, що є важливими для майбутніх керівників закладів освіти.

2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у підготовці менеджерів закладів освіти є критично важливим для розвитку їхніх управлінських компетенцій, зокрема в управлінні освітнім процесом і ресурсами. ІКТ дозволяють створювати інтерактивне, доступне та персоналізоване навчання, яке адаптується до потреб студентів та сучасних умов. Вони сприяють розвитку цифрової компетентності та навичок роботи з різними програмами для автоматизації адміністративних завдань, а також для моніторингу освітнього процесу. Важливою є також роль ІКТ у розвитку комунікативних та аналітичних навичок керівників закладів освіти, що забезпечує ефективну взаємодію та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки ІКТ, керівники можуть оптимізувати фінансове управління та ресурсне забезпечення, що є основою для стабільного розвитку закладів освіти.

3. Практичні заняття та стажування є важливими етапами підготовки майбутніх менеджерів закладів освіти, оскільки вони допомагають сформувати необхідні управлінські навички. Завдяки практичним заняттям студенти здобувають досвід в організації освітнього процесу, комунікації з різними підрозділами та розв'язанні управлінських завдань. Стажування надає можливість застосувати теоретичні знання в реальних умовах,

працюючи з документацією та вивчаючи методи стратегічного планування. Крім того, під час стажувань студенти розвивають лідерські якості та навички управління часом і ресурсами, що є необхідними для ефективного управління закладом освіти. Практичний досвід також включає навчання роботи з сучасними технологіями, що сприяє оптимізації освітнього процесу. Зворотний зв'язок від керівників під час стажувань допомагає студентам оцінити свої сильні та слабкі сторони, що є важливим для подальшого професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА: АНАЛІЗ І ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

3.1. Аналіз програми підготовки менеджерів освіти на прикладі конкретного закладу освіти

Підготовка менеджерів освіти є важливим етапом розвитку освітньої системи, оскільки від ефективності управлінців залежить якість освітнього процесу, стратегічне планування та ресурсне забезпечення закладів освіти. Програми підготовки менеджерів освіти повинні враховувати сучасні вимоги до професійних компетенцій, таких як управлінські, організаційні, аналітичні та лідерські навички, а також здатність адаптувати освітні процеси до нових умов. В Україні одним з провідних закладів освіти у підготовці менеджерів освіти є Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II, який пропонує спеціалізовану магістерську програму підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Так, освітньо-професійна програма «Управління закладом освіти» другого (магістерського) рівня за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки галузі знань 01Освіта/Педагогіка [61] розроблена відповідно до вимог стандартів вищої освіти України та професійного стандарту керівника закладу освіти. Вона зосереджена на підготовці фахівців, здатних до управління закладами освіти в умовах сучасних освітніх процесів і технологій. Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність випускників на ринку праці в галузі освіти.

Основні характеристики програми включають:

1. Мета програми. Підготовка компетентних фахівців, які здатні вирішувати складні задачі управління в освітніх установах, застосовуючи сучасні інформаційні технології та методи управління освітою.

2. Предметна область. Програма охоплює різноманітні аспекти освіти, включаючи теоретичні основи педагогіки, методики викладання та управлінську діяльність у сфері освіти. Це сприяє розвитку у здобувачів

соціальних навичок, створює умови для їхнього кар'єрного зростання та професійної підготовки до управлінської діяльності в закладах освіти.

3. Навчання та методи. В освітній програмі застосовуються різні методи, включаючи індивідуально-орієнтовані підходи, коучинг, консалтинг, а також сучасні цифрові технології та соціологічні методи. Це дозволяє забезпечити інтерактивне і результативне навчання, що відповідає потребам сучасної освіти.

4. Кваліфікація та диплом. Здобувачі програми отримують кваліфікацію магістра освітніх, педагогічних наук і можуть працювати керівниками підрозділів у сфері освіти, що забезпечує високий рівень професіоналізму в освітньому менеджменті.

Програма підготовки передбачає формування не лише загальних, а й спеціальних компетентностей, що дозволяють майбутнім менеджерам освіти успішно працювати в умовах сучасного освітнього середовища. Зокрема, інтегральна компетентність програми акцентує на здатності вирішувати проблеми дослідницького та інноваційного характеру в освітній та педагогічній сферах, що є основою для подальшої ефективної роботи в закладах освіти.

Програма має великий акцент на розвиток загальних компетентностей, таких як здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу, що є важливими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, компетентність ЗК4 сприяє оволодінню сучасними знаннями, що є основою для адаптації до змін, що відбуваються в освітній сфері. Це відповідає вимогам часу та актуальним потребам галузі.

Однією з важливих особливостей є розвиток спеціальних компетентностей, зокрема здатності до проєктування та дослідження освітніх систем (ФК1) та здатності до розробки нових освітніх інструментів і проєктів, що інтегруються в освітнє середовище (ФК5). Це дозволяє майбутнім менеджерам освіти не лише впроваджувати інноваційні підходи в управлінні освітніми закладами, але й забезпечувати їх адаптацію до глобальних

викликів. Крім того, значну увагу приділяється використанню інформаційно-комунікаційних технологій (ФК9), що є невід'ємною частиною сучасного освітнього процесу.

Програма також забезпечує значний розвиток компетентностей, пов'язаних із міжособистісною взаємодією, що є критично важливим у роботі з педагогічними колективами, студентами та іншими учасниками освітнього процесу. Важливим елементом є здатність до адаптації та дії в нових ситуаціях (ЗК5), що дозволяє майбутнім менеджерам ефективно працювати в умовах змін та впроваджувати нові підходи в управлінській діяльності.

Система результатів навчання орієнтується на формування фахівців, здатних організовувати освітній процес на основі сучасних педагогічних підходів, таких як студентоцентризм та компетентнісний підхід. Це відповідає вимогам ПРН5, що передбачає не лише організацію освітнього процесу, а й управління освітньою діяльністю з об'єктивною оцінкою результатів навчання.

Програма також включає значні аспекти розвитку міжособистісної комунікації, що дає можливість майбутнім менеджерам освіти ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами, формувати партнерські відносини та здійснювати ділову комунікацію з фахівцями вищого рівня, що особливо важливо в контексті ПРН3 та ПРН4.

Ресурсне забезпечення програми забезпечує можливість для студентів здобувати знання на найвищому рівні, використовуючи сучасні цифрові технології та інтернет-ресурси. Наявність необхідної соціально-побутової інфраструктури та спортивно-оздоровчого центру також сприяє формуванню сприятливого середовища для всебічного розвитку студентів. Це відповідає вимогам щодо забезпечення високого рівня освітнього процесу та створення комфортного середовища для студентів.

Кадрове забезпечення програми також є важливою складовою, оскільки освітній процес підтримується науково-педагогічними працівниками з

відповідною кваліфікацією та досвідом роботи в галузі управління закладами освіти. Підвищення кваліфікації та стажування науково-педагогічних працівників забезпечує оновлення знань та підвищення професійного рівня викладачів, що сприяє ефективності програми.

Освітня програма для підготовки менеджерів освіти надає широкий спектр дисциплін, практик та атестацій, орієнтуючись на розвиток компетентностей у сфері управління освітніми установами. Структура програми включає обов'язкові та вибіркові компоненти, що відповідають вимогам сучасної освітньої діяльності та розвитку управлінських навичок в освіті. Всього в програмі передбачено 90 кредитів ECTS, з яких 66 кредитів складають обов'язкові компоненти (73% загального обсягу), а 24 кредити надаються для вибірових дисциплін, що дає студентам можливість самостійно обирати напрямки для подальшого розвитку в обраній спеціальності.

Обов'язкові дисципліни охоплюють різноманітні аспекти менеджменту, педагогіки, психології, правознавства та комунікацій, що є важливими для ефективного керівництва в закладах освіти. Наприклад, курси «Менеджмент в освіті», «Теорія і методика викладання у ЗВО», «Психологія управління», «Ділові комунікації в освіті» і «Правові аспекти управління закладом освіти» формують базові знання й навички, необхідні для розуміння та вирішення сучасних проблем в освітній сфері.

Програма передбачає практичну підготовку студентів через науково-педагогічні, управлінські та переддипломні практики, що дозволяє їм застосовувати отримані знання на реальних робочих місцях та здобувати досвід у взаємодії з колективами та студентами. Крім того, особлива увага приділяється культурі управління та демократичному управлінню освітою, що відповідає сучасним вимогам щодо відкритості та прозорості в управлінській діяльності.

Вибіркові компоненти дають студентам можливість спеціалізуватися в певних галузях управління освітою, розвиваючи їхні навички в специфічних

сферах, таких як освітні технології, управління проектами, а також поглиблене вивчення правових аспектів діяльності освітніх установ.

Оцінювання результатів навчання здійснюється через заліки, іспити, а також через захист практичних та науково-педагогічних робіт, що є важливою складовою частиною освітнього процесу. Це дозволяє не тільки перевіряти теоретичні знання, але й оцінювати практичні навички студентів у реальних умовах.

Для забезпечення якості освітньої діяльності в університеті діє система внутрішнього моніторингу, яка включає анкетування студентів, рейтингування викладачів та оцінку досягнень науково-педагогічних працівників. Програма також включає механізми, спрямовані на запобігання академічному плагіату та підтримку академічної доброчесності, що є основою для забезпечення високого рівня освіти.

Завершення програми відбувається через захист кваліфікаційної роботи, що є важливою складовою атестації випускників. Робота повинна відповідати вимогам щодо інноваційності та дослідницької діяльності в галузі освіти, що є важливою частиною підготовки кваліфікованих спеціалістів, готових до управлінської діяльності в закладах освіти.

Таким чином, програма підготовки менеджерів освіти в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II є комплексною та практично орієнтованою, спрямованою на формування у майбутніх менеджерів освіти необхідних компетенцій для ефективного управління закладами освіти. Вона надає студентам не лише теоретичні знання, але й практичні навички, які вони можуть застосувати у своїй професійній діяльності. Тому програма підготовки менеджерів освіти є важливим етапом у розвитку сучасної освіти в Україні та у підготовці майбутніх лідерів закладів освіти.

3.2. Впровадження технологій та методів підготовки менеджерів на основі проведеного дослідження

Впровадження технологій та методів підготовки менеджерів на основі проведеного дослідження є важливим кроком до удосконалення освітніх програм і забезпечення підготовки фахівців, здатних ефективно управляти закладами освіти в умовах сучасних викликів. У рамках дослідження було вивчено чинну освітньо-професійну програму підготовки менеджерів освіти в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II, що дозволило виявити ключові напрями вдосконалення. Програма підготовки, орієнтована на розвиток управлінських, організаційних і лідерських компетентностей, потребує інтеграції новітніх технологій для підвищення її ефективності. Сучасні методи навчання, такі як дистанційне навчання, використання онлайн-курсів і симуляцій, можуть значно покращити процес підготовки студентів. Важливим аспектом є також розвиток цифрових навичок у майбутніх менеджерів, що дозволить їм краще адаптуватися до змінюваних умов ринку праці. Аналіз програми підготовки дозволяє визначити основні слабкі місця, зокрема недостатнє включення інноваційних технологій і методів. Враховуючи це, було запропоновано кілька конкретних змін, що можуть підвищити якість освітнього процесу. Тому адаптація цих підходів стане запорукою підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Одним із основних напрямів вдосконалення є впровадження інноваційних освітніх технологій, таких як цифрові платформи для навчання, онлайн-курси та інтерактивні методи навчання. Ці технології дозволяють значно розширити можливості для студентів у здобутті практичних навичок управління та адаптації до змін у сфері освіти. За допомогою онлайн-ресурсів студенти можуть отримати доступ до матеріалів з різних дисциплін, що є важливим для розвитку їхнього аналітичного та критичного мислення. Інтерактивні методи навчання, зокрема віртуальні тренінги та симуляції, сприяють формуванню у студентів реалістичних управлінських навичок у

безпечному, контрольованому середовищі. Це дозволяє їм практикувати прийняття рішень і реагування на різноманітні ситуації без ризику для реальних освітніх процесів. Крім того, використання цифрових платформ для комунікації між викладачами та студентами створює умови для більш ефективного зворотного зв'язку та розвитку міжособистісних навичок. Важливим аспектом є також підвищення доступності освіти для студентів, незалежно від їхнього місцезнаходження, що є особливо актуальним в умовах глобалізації та розвитку дистанційного навчання.

Важливою складовою є також застосування соціологічних методів для аналізу освітнього середовища, що дозволяє зібрати дані про реальні проблеми та потреби закладів освіти. Це дає можливість коригувати освітньо-професійну програму відповідно до актуальних викликів та очікувань на ринку праці, забезпечуючи її відповідність сучасним тенденціям. Завдяки соціологічним дослідженням можна визначити ключові проблеми, з якими зіштовхуються студенти та викладачі, а також зрозуміти, які аспекти освітнього процесу потребують удосконалення. Крім того, застосування індивідуально-орієнтованих підходів в навчанні, таких як коучинг і консалтинг, дозволяє значно підвищити ефективність освітнього процесу, забезпечивши підтримку студентів у досягненні індивідуальних цілей. Ці підходи допомагають краще розкрити потенціал кожного студента, надаючи йому персоналізовану підтримку в навчанні та розвитку. Використання коучингу та консалтингу в освітньому процесі дозволяє формувати у студентів практичні навички, які важливі для їх майбутньої професійної діяльності. Індивідуалізація навчання через ці методи сприяє підвищенню мотивації студентів, що, зі свого боку, позитивно впливає на загальну успішність.

Для покращення програмної підготовки також необхідно оновити кадрове забезпечення. Викладачі повинні бути не лише висококваліфікованими педагогами, але й практиками, що володіють актуальними знаннями про сучасні методи управління в освіті, зокрема про цифрові технології та

інноваційні педагогічні підходи. Такі фахівці здатні адаптувати освітній процес до вимог сучасного ринку праці та забезпечити студентам актуальні знання і навички. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників і їх стажування в міжнародних закладах освіти дозволяє оновлювати навчальні плани, відповідно до нових тенденцій у педагогіці та управлінні. Під час стажування викладачі мають можливість ознайомитися з передовим досвідом інших країн, застосувати отримані знання в національних реаліях, що сприятиме більш ефективній підготовці студентів. Оновлене кадрове забезпечення дозволяє забезпечити більш високу якість освіти та відповідність програми актуальним потребам освіти та суспільства. Крім того, постійний розвиток професійних навичок викладачів дозволяє створювати середовище для інноваційних змін в освітньому процесі. Важливим аспектом є також залучення фахівців з інших сфер, що дозволить інтегрувати міждисциплінарні підходи в навчання.

Система результатів навчання повинна сприяти розвитку таких компетентностей, як здатність до проєктування та реалізації освітніх проєктів, управлінської діяльності в умовах змін, а також використання інформаційно-комунікаційних технологій для управління освітнім процесом. Це дозволяє майбутнім менеджерам освіти адаптуватися до постійно змінюваного освітнього середовища та забезпечувати ефективне управління на всіх рівнях. Впровадження методів, орієнтованих на розвиток міжособистісної комунікації, також має велике значення, оскільки це дозволяє менеджерам освіти ефективно взаємодіяти з різними учасниками освітнього процесу, включаючи педагогічний колектив, здобувачів освіти та батьків. Навчання повинно включати практичні вправи, рольові ігри та інші методи, що сприяють розвитку комунікативних навичок, необхідних для побудови ефективної команди. Застосування таких підходів допомагає студентам не тільки покращити власні комунікаційні вміння, але й розвивати лідерські якості та здатність до прийняття рішень у складних ситуаціях. Такі компетентності особливо важливі в умовах, коли управлінці мають справу з

різноманітними викликами, такими як зміни в законодавстві, економічні кризи чи пандемії. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні дозволяє значно спростити процеси управління, забезпечуючи оперативність та прозорість в організації освітнього процесу.

Важливою інновацією є використання методів проєктного навчання, яке дозволяє студентам розвивати практичні навички вирішення реальних проблем в управлінні закладами освіти. Це допомагає сформувати у майбутніх менеджерів освіти здатність до адаптації до нових викликів, зокрема до інтеграції нових освітніх інструментів і підходів, таких як дистанційне навчання та змішане навчання. Проєктне навчання дає студентам можливість працювати над реальними завданнями, що сприяє розвитку їх критичного мислення та навичок вирішення проблем. Вони вчаться працювати в команді, розподіляти обов'язки, розв'язувати конфлікти та ефективно комунікувати в умовах змінного середовища. Крім того, цей підхід дає можливість застосовувати інноваційні технології, які є важливими для майбутнього управління в сфері освіти. Змішане навчання та дистанційне навчання стають важливими елементами освітнього процесу, дозволяючи створити більш гнучку та доступну освітню модель для студентів. Завдяки таким методам студенти отримують не лише теоретичні знання, а й практичні навички, що дозволяють їм успішно управляти освітніми закладами в умовах цифрової трансформації. Цей підхід також допомагає підвищити мотивацію студентів, адже вони бачать безпосередню користь від навчальних проєктів, які стосуються реальних ситуацій та проблем в освіті.

Однією з основних цілей програми є підготовка фахівців, здатних впроваджувати інноваційні технології в управлінні закладами освіти. В цьому контексті важливим аспектом є розвиток компетентностей, пов'язаних із застосуванням сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів управління та моніторингу освітньої діяльності. Використання таких технологій дозволяє покращити ефективність управлінських рішень і забезпечити прозорість освітнього процесу. Зокрема, автоматизовані системи

дозволяють швидко обробляти великий обсяг даних, що важливо для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку освітніх закладів. Це сприяє своєчасному виявленню проблемних зон в освітньому процесі та оперативному реагуванню на них. Інформаційні технології також можуть бути використані для аналізу результатів навчання, оцінки ефективності педагогічних методів і покращення управлінських стратегій. Впровадження таких систем дозволяє зменшити адміністративне навантаження на керівників освітніх установ, даючи їм можливість більше часу приділяти стратегічним питанням розвитку. Крім того, використання інноваційних технологій сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності як серед викладачів, так і серед студентів, що є необхідним для успішного функціонування закладів освіти в сучасному цифровому середовищі.

Ще одним важливим аспектом є вдосконалення механізмів оцінювання результатів навчання, зокрема через впровадження новітніх методів оцінки, таких як електронні портфоліо та інтернет-опитування. Це дозволяє зібрати зворотний зв'язок від студентів та викладачів, що є надзвичайно важливим для моніторингу процесу навчання та виявлення слабких місць у програмі. З допомогою електронних портфоліо студенти можуть демонструвати свої досягнення в реальному часі, що дає можливість не лише оцінити їхні знання, але й простежити за розвитком їхніх навичок та компетентностей протягом курсу. Інтернет-опитування забезпечують швидкий та ефективний спосіб збору даних про рівень задоволення освітнім процесом, що дає змогу керівникам закладів освіти оперативно реагувати на зміни та потреби студентів. Впровадження таких інструментів також сприяє більш об'єктивному та прозорому процесу оцінювання, зменшуючи вплив суб'єктивних чинників. Крім того, новітні методи оцінки дозволяють створити індивідуалізований підхід до кожного студента, орієнтуючи процес навчання на його особисті потреби та здібності. Це сприяє не тільки підвищенню якості освіти, а й розвитку критичного мислення та самостійності у студентів. В результаті, моніторинг успішності і коригування

навчальних планів у реальному часі дає можливість максимально адаптувати освітній процес до змінних умов і вимог сучасного світу.

Таким чином, впровадження новітніх технологій та методів у програму підготовки менеджерів освіти сприяє підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Сучасні технології, такі як цифрові платформи, онлайн-курси та інтерактивні методи навчання, дозволяють студентам набувати практичних навичок і знань, що відповідають вимогам ринку та сприяють формуванню їхньої здатності до швидкої адаптації в умовах змін. Це забезпечує не лише високий рівень професіоналізму в освітньому менеджменті, але й здатність майбутніх фахівців до управління змінами та розвитку інновацій в закладах освіти. Впровадження таких інструментів дозволяє випускникам бути більш гнучкими та мобільними, швидко реагуючи на нові виклики та запити ринку праці. Крім того, інтеграція інноваційних підходів до освітнього процесу дозволяє сформувати у студентів критичне мислення та стратегії ефективного управління в умовах невизначеності. Важливою складовою цього процесу є також розвиток соціальних і комунікативних компетентностей, що забезпечує успішну взаємодію з різними групами учасників освітнього процесу, включаючи педагогів, учнів та батьків. Оскільки сучасні освітні технології дозволяють здійснювати моніторинг успішності в реальному часі, це дає можливість коригувати освітні програми та підходи відповідно до змін в освіті. Отже, підготовка менеджерів освіти, що включає ці інноваційні методи, стає запорукою високої кваліфікації та успішної кар'єри в управлінні закладами освіти.

3.3. Оцінка ефективності підготовки фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в освіті

Оцінка ефективності підготовки фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в освіті є важливим етапом удосконалення освітніх програм, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку рівня досягнутих результатів і

дозволяє виявити сильні та слабкі сторони освітнього процесу. У контексті програми підготовки менеджерів освіти, розробленої в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II, ключовими аспектами є аналіз актуальності навчальних дисциплін, методів навчання та практичної підготовки студентів. Важливою складовою є вивчення рівня засвоєння студентами основних компетентностей, таких як управлінські, аналітичні та лідерські навички, що є необхідними для ефективного виконання управлінських функцій у закладах освіти. Оцінка практичної підготовки студентів через участь у реальних управлінських ситуаціях та проєктах дозволяє оцінити здатність студентів до швидкої адаптації в умовах сучасних освітніх змін. Також важливим є зворотній зв'язок від роботодавців та керівників освітніх установ щодо готовності випускників до професійної діяльності. Це дає змогу коригувати освітню програму, виявляючи потреби ринку праці та покращуючи підготовку майбутніх менеджерів. Оцінювання результатів навчання допомагає удосконалити методику викладання та адаптувати її до новітніх технологій, що забезпечують ефективне управління в закладах освіти. Систематичний моніторинг ефективності підготовки менеджерів освіти також дозволяє забезпечити високий рівень якості освіти та відповідність її сучасним вимогам.

Перш за все, важливою є оцінка компетентностей, яких набувають студенти під час навчання. Програма, що орієнтована на підготовку фахівців, здатних до ефективного управління закладами освіти, повинна включати відповідні дисципліни, які дозволяють формувати управлінські, аналітичні, організаційні та лідерські навички. Тому одним із перших етапів оцінки є визначення рівня засвоєння цих основних компетентностей у студентів. Для цього необхідно застосовувати різноманітні методи оцінювання, такі як тестування, іспити, кейс-стаді, а також практичні завдання, що дозволяють побачити, наскільки ефективно студенти засвоїли матеріал та можуть застосувати свої знання в реальних управлінських ситуаціях. Важливим аспектом є також оцінка здатності студентів до критичного аналізу та

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що є невід'ємною частиною професійної діяльності керівників закладів освіти. Крім того, важливо враховувати здатність студентів адаптуватися до змінюваних умов освітнього середовища, що є однією з ключових вимог до сучасних менеджерів освіти. Оцінка компетентностей також включає вивчення здатності студентів до ефективної комунікації та взаємодії з різними учасниками освітнього процесу, що є основою для забезпечення успішного функціонування закладів освіти. Всі ці етапи оцінки допомагають забезпечити високий рівень підготовки майбутніх фахівців, готових до реалізації управлінських завдань у галузі освіти.

Іншим важливим елементом оцінки є ефективність застосування новітніх технологій та методів в освітньому процесі. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як електронне навчання та цифрові платформи, дозволяє покращити якість освіти, зробити навчання більш доступним та інтерактивним. Важливо оцінити, наскільки ці технології сприяють формуванню необхідних компетентностей у студентів та їх готовності до впровадження інновацій в управлінні закладами освіти. Оцінка ефективності технологій також включає дослідження їх впливу на процес навчання, зокрема, наскільки вони підвищують мотивацію студентів та сприяють більш глибокому засвоєнню матеріалу. Врахування зворотного зв'язку від студентів та викладачів щодо користі та зручності цифрових інструментів є важливою складовою цієї оцінки. Крім того, необхідно аналізувати, як використання новітніх технологій допомагає студентам розвивати практичні навички в управлінській діяльності, зокрема, у вирішенні реальних управлінських задач. Впровадження таких інструментів, як онлайн-курси, симуляції та віртуальні платформи, може значно збільшити ефективність освітнього процесу та підготувати студентів до сучасних вимог професії.

Програма також передбачає великий акцент на міжособистісній комунікації, що є важливим аспектом у підготовці керівників закладів освіти.

Оцінка ефективності підготовки в цьому напрямку має включати аналіз того, наскільки добре студенти опановують навички управлінської комунікації, здатні взаємодіяти з педагогічними колективами, здобувачами освіти та іншими учасниками освітнього процесу. Важливим є вміння формувати партнерські відносини, організовувати ділові зустрічі та вести переговори, що є необхідними для сучасного управлінця в освітній сфері. Крім того, оцінка повинна враховувати рівень розвитку емоційного інтелекту студентів, їх здатність до співпереживання та вирішення конфліктних ситуацій. Залучення студентів до практичних заходів, таких як тренінги з комунікації або рольові ігри, може значно підвищити ефективність цієї підготовки. Важливо також оцінити, наскільки здобувачі програми здатні організовувати відкриті та конструктивні діалоги з різними стейкхолдерами, що включають батьків, здобувачів освіти, педагогів та органи місцевої влади. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти розвитку навичок управлінської комунікації в кризових ситуаціях, оскільки такі ситуації часто виникають у освітньому середовищі. Здатність до ефективної комунікації є важливою умовою успішного управління закладом освіти, оскільки вона дозволяє керівникам бути лідерами, здатними налагоджувати довірчі стосунки та підтримувати позитивну атмосферу в колективі.

Оцінка результатів навчання також повинна включати вивчення рівня підготовки студентів до вирішення практичних завдань управління в умовах змін. Програма передбачає проведення науково-педагогічних та управлінських практик, які дозволяють студентам застосовувати отримані знання на реальних робочих місцях. Це сприяє розвитку не тільки теоретичних знань, але й практичних навичок, які є важливими для майбутніх фахівців. Під час практик студенти зіштовхуються з реальними проблемами управління та мають змогу аналізувати ситуації, що виникають у діяльності закладів освіти. Оцінка ефективності цих практик повинна охоплювати здатність студентів до прийняття управлінських рішень в умовах непередбачуваних змін, таких як кризові ситуації чи інноваційні

трансформації. Крім того, важливо дослідити, як студенти застосовують методи управління, розроблені в рамках освітньої програми, для вирішення конкретних управлінських завдань. Це включає аналіз таких аспектів, як ефективність управління командою, планування ресурсів та організація робочих процесів. Підготовка до роботи в умовах змін вимагає від студентів не тільки високих теоретичних знань, а й умінь адаптуватися до нових викликів, що з'являються в освітній сфері.

Наступним етапом є оцінка ефективності вибіркового дисциплін програми. Оскільки програма передбачає можливість студентам вибирати додаткові курси та спеціалізації, важливо дослідити, як це впливає на розвиток конкретних компетентностей, зокрема в таких сферах, як освітні технології, управління проєктами та правові аспекти діяльності закладів освіти. Це дозволяє студентам спеціалізуватися в конкретних галузях, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Вибіркові дисципліни дають змогу студентам адаптувати своє навчання до потреб сучасної освітньої системи, зокрема через інтеграцію новітніх технологій в освітній процес. Оцінка ефективності цих курсів має включати вивчення того, наскільки студенти здатні застосовувати отримані знання в реальних умовах освітнього управління. Це дозволяє визначити, як впливає вибір спеціалізацій на здатність студентів розв'язувати завдання, що стосуються різних аспектів управлінської діяльності. Важливою частиною оцінки є також вивчення взаємозв'язку між обраними дисциплінами та потребами ринку праці, що дає змогу налаштувати освітній процес відповідно до вимог зовнішнього середовища. Поглиблене вивчення вибірових курсів також сприяє розвитку більш вузької, але важливої для майбутніх керівників компетенції, що дозволяє їм бути експертами в окремих сферах управління освітою.

Оцінка також включає моніторинг системи внутрішнього оцінювання, яка передбачає анкетування студентів, рейтингування викладачів та оцінку досягнень науково-педагогічних працівників. Цей процес дозволяє отримати зворотний зв'язок про якість навчання, ефективність викладацького складу та

рівень задоволення студентів від програми. Оцінка цих результатів допомагає виявити слабкі місця програми та вжити необхідних коригувальних заходів, що позитивно впливає на підвищення якості освітнього процесу. Важливо, щоб результати анкетування та рейтингування викладачів служили не лише для виявлення недоліків, а й для мотивації педагогічного колективу до самовдосконалення та професійного розвитку. Такий моніторинг дозволяє зберігати відкритість і прозорість в управлінні освітнім процесом, що є важливим чинником для підвищення ефективності програми. Водночас, результати оцінювання допомагають створити більш індивідуальний підхід до кожного студента, орієнтуючи освітній процес на його потреби та очікування. Моніторинг також забезпечує безперервне вдосконалення програм підготовки, що дозволяє університету оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення якості підготовки важливим є також контроль за запобіганням академічному плагіату та підтримкою академічної доброчесності. Програма містить механізми, що сприяють формуванню у студентів етичних норм у професійній діяльності. Оцінка ефективності цих механізмів включає аналіз того, наскільки успішно вони запобігають порушенням академічної доброчесності та сприяють розвитку високих етичних стандартів у майбутніх фахівців. Важливо, щоб студенти не лише усвідомлювали значення чесності в освітньому процесі, а й активно застосовували ці принципи на практиці. Для цього в програмі передбачено регулярне проведення тренінгів, семінарів та консультацій, що зосереджуються на питаннях етики та академічної доброчесності. Оцінка включає також вивчення ефективності використання програмних засобів для виявлення плагіату, а також рівень ознайомленості студентів з правилами цитування та наукової доброчесності. Запровадження таких механізмів допомагає не тільки зменшити кількість порушень, але й формує у студентів відповідальність за їх власні наукові дослідження. У результаті, цей процес створює сприятливе середовище для розвитку етичної поведінки та

професійних стандартів, що є критично важливим для підготовки фахівців, здатних до високої професійної діяльності в освітньому секторі.

Один із аспектів, який заслуговує на окрему увагу, – це оцінка рівня підготовки студентів до захисту кваліфікаційної роботи. Випускні роботи повинні відображати здатність студентів до проведення досліджень, впровадження інновацій у сфері освіти та розробки нових підходів до управління закладами освіти. Важливо оцінити, наскільки ці роботи відповідають сучасним вимогам та чи є вони результатом глибоких досліджень і інновацій. Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи включає не лише написання самостійного наукового дослідження, а й вміння чітко та аргументовано представити свої результати. Оцінка повинна враховувати, наскільки студенти вміють синтезувати теоретичні знання та практичні навички, здобуті під час навчання, для розв’язання конкретних управлінських завдань у сфері освіти. Важливо також визначити, як студенти демонструють інноваційність у розробці нових методів або підходів до управління закладами освіти, враховуючи сучасні виклики та тенденції в освіті. Крім того, необхідно оцінити, наскільки випускні роботи враховують результати сучасних досліджень у галузі освітнього менеджменту та наскільки вони можуть бути застосовані на практиці. Оцінка якості випускних робіт дозволяє не лише виміряти рівень підготовки студентів, а й визначити ефективність самої програми підготовки та її здатність готувати фахівців, які здатні вирішувати актуальні проблеми у сфері освіти.

Підсумовуючи, відзначимо, що ефективність підготовки менеджерів освіти в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II повинна оцінюватися на основі багатьох критеріїв, таких як засвоєння основних та спеціальних компетентностей, впровадження новітніх технологій, розвиток міжособистісних навичок, а також практична підготовка студентів до реальних умов роботи в закладах освіти. Оцінка цих аспектів дозволяє не лише визначити рівень готовності студентів до професійної діяльності, а й виявити слабкі місця у програмі, які потребують вдосконалення.

Систематичне оцінювання цих аспектів дозволяє своєчасно виявляти проблеми та удосконалювати програму, забезпечуючи високу якість підготовки фахівців-менеджерів у галузі освіти, готових до ефективної управлінської діяльності. Важливо, щоб кожен етап підготовки був чітко структурований і відповідав сучасним вимогам ринку праці. Оцінка повинна враховувати не лише теоретичні знання, а й здатність студентів застосовувати ці знання на практиці. Крім того, великий акцент має бути зроблений на розширення практичної складової навчання, що дозволяє студентам краще підготуватися до реальних управлінських ситуацій. Підвищення ефективності підготовки менеджерів освіти сприятиме не лише розвитку закладів освіти, а й підвищенню їх конкурентоспроможності в сучасному освітньому просторі.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати досліджень, проведених у цьому розділі, можна зробити такі висновки:

1. Програма підготовки менеджерів освіти в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II є важливим етапом розвитку освітньої системи, оскільки забезпечує формування компетентних фахівців для ефективного управління закладами освіти. Вона орієнтована на розвиток управлінських, аналітичних, лідерських і організаційних навичок, що є необхідними для успішної діяльності в умовах сучасних освітніх процесів. Програма включає як теоретичні курси, так і практичну підготовку через управлінські та педагогічні практики, що сприяє розвитку реальних навичок. Важливим аспектом є використання сучасних цифрових технологій і інформаційно-комунікаційних засобів для управлінської діяльності. Окрім того, велика увага приділяється розвитку міжособистісних компетентностей, що є критично важливим для роботи з педагогічними колективами та іншими учасниками освітнього процесу. Завдяки комплексному підходу, програма

сприяє формуванню висококваліфікованих фахівців, здатних до адаптації і впровадження інновацій у сфері освіти.

2. Впровадження новітніх технологій та методів підготовки менеджерів освіти є необхідним для вдосконалення освітніх програм та підготовки фахівців, які зможуть ефективно управляти закладами освіти в умовах сучасних викликів. Адаптація освітніх програм до нових вимог потребує інтеграції інноваційних технологій, таких як цифрові платформи, онлайн-курси та інтерактивні методи навчання. Сучасні методи навчання допомагають студентам розвивати практичні навички управління, адаптуватися до змін у сфері освіти та працювати в команді. Окрім того, важливим є розвиток цифрових навичок у майбутніх менеджерів, що дозволяє їм краще адаптуватися до вимог ринку праці. Аналіз освітніх програм дозволяє виявити їхні слабкі місця, зокрема недостатнє використання інноваційних підходів, що потребує вдосконалення. Важливим є також підвищення кваліфікації викладачів через стажування в міжнародних закладах, що дозволяє впроваджувати новітні педагогічні методи. Окрім того, застосування соціологічних методів дає змогу адаптувати програми під потреби сучасного ринку праці, покращуючи якість освітнього процесу.

3. Оцінка ефективності підготовки фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в освіті є важливою для покращення освітніх програм та виявлення слабких і сильних сторін освітнього процесу. Аналіз компетентностей, які набувають студенти, зокрема управлінських, аналітичних і лідерських навичок, дозволяє оцінити їх готовність до професійної діяльності в освітній сфері. Важливим є також оцінювання здатності студентів адаптуватися до змінюваних умов освітнього середовища та ефективно взаємодіяти з учасниками процесу. Оцінка використання новітніх технологій, таких як електронне навчання, сприяє покращенню якості освіти і розвитку необхідних компетентностей. Важливою частиною є зворотний зв'язок від роботодавців та керівників освітніх установ, що дозволяє коригувати програму відповідно до потреб ринку праці. Оцінка

практичної підготовки через реальні управлінські ситуації допомагає студентам розвивати навички, які необхідні для ефективного управління закладами освіти. Застосування методів моніторингу та внутрішнього оцінювання, таких як анкетування та рейтингування викладачів, сприяє вдосконаленню програми та підвищенню її якості.

РЕЗЮМЕ

У ході дослідження процесу підготовки фахівців-менеджерів до управлінської діяльності в галузі освіти можна сформулювати ряд узагальнених висновків, що відображають основні аспекти і тенденції цього процесу, а також визначають ключові напрями вдосконалення підготовки майбутніх фахівців у сфері освіти:

1. Управлінська діяльність в освіті відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності освітнього процесу, створенні сприятливого середовища для навчання та розвитку педагогічних працівників. Вона ґрунтується на організації взаємодії між учасниками освітнього процесу, управлінні ресурсами та впровадженні інновацій. Особлива увага приділяється розвитку професіоналізму викладачів, що є основою для підвищення якості освіти. Важливим елементом успішного управління є стратегічне планування, яке враховує швидкі зміни в суспільстві та потребу у впровадженні новітніх технологій. Роль керівників закладів освіти полягає у поєднанні адміністративних функцій, лідерських якостей і здатності до адаптації, що забезпечує стабільний розвиток освітньої системи.

2. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх менеджерів освіти є ключовим для формування професіоналів, здатних ефективно виконувати управлінські функції в сучасному освітньому середовищі. Він забезпечує інтеграцію теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для адаптації до швидких змін і нових викликів. Важливими аспектами цього підходу є розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей, ефективної комунікації та управління персоналом. Практична підготовка, стажування та участь у проєктах допомагають майбутнім менеджерам здобути безпосередній досвід управлінської діяльності.

3. Професійні стандарти відіграють ключову роль у формуванні управлінських компетентностей, забезпечуючи єдність вимог до підготовки фахівців та підвищення якості освіти. Вони визначають необхідні знання, навички та компетентності, що слугують основою для розробки освітніх

програм і навчальних планів. Завдяки цим стандартам заклади освіти можуть адаптувати навчання до актуальних потреб ринку праці та освітнього середовища. Особливу увагу приділяють розвитку стратегічного мислення, лідерських якостей і навичок управління ресурсами та змінами. Стандарти передбачають інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у процес підготовки фахівців, що є важливим у контексті цифровізації освіти.

4. Інноваційні технології навчання відіграють ключову роль у підготовці управлінців освіти, адже вони дозволяють підвищити ефективність освітнього процесу, сприяючи розвитку нових підходів до організації освіти та управлінської діяльності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дає змогу проводити дистанційне навчання, забезпечуючи доступ до актуальних ресурсів та підтримуючи розвиток цифрової грамотності. Інтерактивні методи, такі як рольові ігри та симуляції, сприяють формуванню практичних навичок, критичного мислення та емоційного інтелекту, необхідних для успішної управлінської діяльності. Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають нові можливості для моделювання реальних ситуацій, що допомагає студентам опановувати управлінські стратегії в реальних умовах. Впровадження інноваційних технологій також підтримує розвиток аналітичних навичок, міжнародного співробітництва та персоналізованого навчання, що сприяє підготовці глобально орієнтованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах змінюваного освітнього середовища.

5. Використання ІКТ у підготовці менеджерів закладів освіти є важливим аспектом для розвитку їх цифрової компетентності та ефективного управління освітнім процесом. Сучасні технології дозволяють студентам здобувати нові навички в управлінні, організації навчання та взаємодії з учасниками освітнього процесу. Вони також розвивають аналітичні здібності майбутніх керівників, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. ІКТ забезпечують інтерактивне та персоналізоване навчання, що дозволяє студентам отримувати знання без обмежень за часом та місцем.

Вони також сприяють розвитку комунікативних та організаційних навичок, що є необхідними для ефективного управління в закладах освіти. Застосування ІКТ у фінансовому та кадровому управлінні дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та оптимізувати використання ресурсів.

6. Практичні заняття та стажування є ключовими елементами підготовки майбутніх менеджерів закладів освіти, оскільки дозволяють їм здобути необхідні навички для ефективного управління освітнім процесом. Вони допомагають студентам застосовувати теоретичні знання в реальних умовах, вивчати специфіку організації роботи, комунікації та взаємодії між різними підрозділами закладу. Під час практичних занять та стажувань студенти набувають навичок управління часом, ресурсами та розв'язання конфліктів, що є важливими для успішного керівництва. Водночас, такі заходи сприяють розвитку лідерських якостей, критичного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін. Загалом, стажування дає можливість студентам здобути практичний досвід, що є основою для їхньої подальшої професійної кар'єри.

7. Програма підготовки менеджерів освіти в Закарпатському угорському інституті імені Ференца Ракоці II є важливим кроком у розвитку освітньої системи, орієнтуючись на підготовку фахівців, здатних ефективно керувати закладами освіти в умовах сучасних викликів. Вона забезпечує студентів не лише теоретичними знаннями, але й практичними навичками, що дозволяють застосовувати їх у реальних умовах. Програма включає різноманітні дисципліни, що охоплюють аспекти управлінської діяльності, педагогіки та правознавства, що є важливими для майбутніх керівників освітніх установ. Сучасні методи навчання, такі як коучинг, консалтинг та цифрові технології, сприяють інтерактивному підходу до освітнього процесу. Програма акцентує на розвитку ключових компетентностей, таких як здатність до абстрактного мислення та адаптації до змін. Крім того, велика увага приділяється міжособистісній комунікації, що є важливим елементом у взаємодії з

педагогічними колективами та студентами. Практична підготовка та можливість спеціалізуватися в певних сферах дозволяють студентам здобути цінний досвід в управлінні закладами освіти. Завдяки ефективній системі оцінювання та моніторингу якості освіти, програма відповідає високим стандартам і сприяє підготовці кваліфікованих управлінців для сучасних освітніх процесів.

8. Впровадження новітніх технологій та методів у підготовку менеджерів освіти є важливим кроком до удосконалення освітнього процесу, особливо в умовах сучасних викликів. Оновлення програми підготовки включає інтеграцію дистанційного навчання, онлайн-курсів та симуляцій для розвитку управлінських і лідерських компетентностей студентів. Важливим аспектом є розвиток цифрових навичок у майбутніх менеджерів, що дозволить їм ефективно адаптуватися до змінюваних умов ринку праці. Застосування соціологічних методів дає можливість коригувати освітню програму відповідно до реальних потреб і викликів освітнього середовища. Індивідуалізація навчання через коучинг і консалтинг сприяє підвищенню ефективності освіти та підтримує студентів у досягненні їхніх індивідуальних цілей. Оновлення кадрового забезпечення викладачів є необхідним для підготовки студентів, здатних працювати в умовах цифрової трансформації. Використання методів проєктного навчання та змішаного навчання дозволяє студентам розвивати практичні навички та адаптуватися до нових освітніх інструментів. Впровадження інформаційних технологій в управлінні освітою підвищує ефективність освітніх процесів, сприяючи покращенню управлінських рішень та моніторингу результатів навчання.

9. Оцінка ефективності підготовки фахівців-менеджерів у сфері освіти є важливим етапом для удосконалення освітніх програм, оскільки вона дозволяє об'єктивно оцінити рівень досягнутих результатів. Важливою частиною є оцінка основних компетентностей студентів, таких як управлінські, аналітичні та лідерські навички, необхідні для ефективного управління в освітніх установах. Оцінка практичної підготовки студентів

через участь у реальних управлінських ситуаціях дозволяє визначити їх здатність адаптуватися до змін в освітньому середовищі. Врахування зворотного зв'язку від роботодавців дає можливість коригувати програму підготовки, відповідаючи на потреби ринку праці. Важливим є також впровадження новітніх технологій, таких як електронне навчання та цифрові платформи, що підвищують доступність та інтерактивність навчання. Оцінка міжособистісної комунікації, зокрема емоційного інтелекту студентів, має вирішальне значення для розвитку ефективних управлінських навичок. Програма також повинна забезпечити можливості для студентів спеціалізуватися в певних галузях, таких як управління проєктами чи освітні технології, що підвищує їх конкурентоспроможність. Збір зворотного зв'язку через внутрішнє оцінювання дозволяє постійно покращувати якість освітнього процесу та адаптувати програму до сучасних вимог.

ÖSSZEFOGLALÓ

Az intézményvezetők tevékenységre történő felkészítésének folyamatát vizsgálva számos általános következtetés fogalmazható meg, amelyek tükrözik ennek a folyamatnak a főbb aspektusait és tendenciáit, valamint meghatározzák a jövőbeli szakemberek felkészítésének fejlesztésére irányuló kulcsfontosságú irányvonalakat:

1. Az oktatás területén folytatott menedzsmenttevékenységek kulcsszerepet játszanak az oktatási folyamat hatékonyságában, kedvező környezetet teremtve a tanárok képzéséhez és fejlődéséhez. Kiindulópont az oktatási folyamat résztvevői közötti interakció megszervezése, az erőforrások kezelése és az innovációk bevezetése. Különös figyelmet fordítanak a tanárok szakmai fejlesztésére, amely az oktatás minőségének és javításának alapja. A sikeres vezetés fontos eleme a stratégiai tervezés, amely figyelembe veszi a társadalom gyors változásait és a legújabb technológiák bevezetésének szükségességét. Az oktatási intézményvezetők szerepe az adminisztratív funkciók, a vezetői képességek és az alkalmazkodóképesség ötvözése, ez ami biztosítja az oktatási rendszer fenntartható fejlődését.

2. Az intézményvezetők képzésének kompetenciaalapú megközelítése kulcsfontosságú a mai modern oktatási környezethez, biztosítja az elméleti tudás és a gyors változásokhoz, kihívásokhoz való alkalmazkodást. Ennek a megközelítésnek fontos aspektusai a stratégiai gondolkodás, vezetői képességek, hatékony kommunikáció és személyzetirányítás fejlesztése. A gyakorlati képzés, a szakmai gyakorlatok és a projekteken való részvétel segítenek a jövőbeli intézményvezetőknek közvetlen tapasztalatot szerezni a vezetői tevékenységben.

3. A szakmai szabványok kulcsszerepet játszanak a vezetői kompetenciák kialakításában, biztosítva az egységes követelményeket a szakemberek képzésére és az oktatás minőségének javítására. Meghatározzák a szükséges tudást, készségeket és kompetenciákat, amelyek alapot adnak az oktatási programok és tantervek kidolgozásához. Ezeknek a standardoknak köszönhetően az oktatási intézmények alkalmazkodni tudnak a munkaerőpiac és az oktatási környezet

aktuális igényeihez. Külön figyelmet fordítanak a stratégiai gondolkodás, vezetői készségek, valamint az erőforrások és változások kezelésének fejlesztésére. A szabványok előírják az információs és kommunikációs technológiák integrálását a szakemberek képzésének folyamatába, ami fontos az oktatás digitalizálásának kontextusában.

4. Az innovatív technológiák kulcsszerepet játszanak az intézményvezetők képzésében, lehetővé teszik az oktatási folyamat hatékonyságának növelését, elősegítve az új megközelítések alkalmazását a vezetői tevékenység szervezésében. Az információs és kommunikációs technológiák használata alkalmazható a távoktatásban, biztosítva a hozzáférést aktuális forrásokhoz és támogatva a digitális írástudás fejlesztését. Az interaktív módszerek, mint például a szerepjátékok és szimulációk, elősegítik a gyakorlati készségek, a kritikai gondolkodás és az érzelmi intelligencia kialakítását, amelyek szükségesek a sikeres vezetői tevékenységhez. A virtuális és kiterjesztett valóság technológiái új lehetőségeket kínálnak a valós helyzetek modellezésére. Az innovatív technológiák bevezetése fejleszti az elemzői készségeket, a nemzetközi együttműködés és a személyre szabott tanulás fejlődését, elősegítve a globálisan orientált szakemberek képzését, akik képesek hatékonyan dolgozni a változó oktatási környezetben.

5. Az IKT alkalmazása az intézményvezetők képzésében fontos szempont a digitális kompetenciájuk fejlesztésében és az oktatási folyamat hatékony irányításában. A modern technológiák lehetővé teszik a hallgatók számára, hogy új készségeket sajátítsanak el a vezetésben, az oktatás szervezésében és az oktatási folyamat résztvevőivel való interakcióban. Emellett fejlesztik a jövőbeli vezetők analitikai képességeit, ami lehetővé teszi számukra, hogy megalapozott vezetői döntéseket hozzanak. Az IKT interaktív és személyre szabott tanulást biztosít, amely lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy időbeli és helybeli korlátozások nélkül szerezzenek tudást. Továbbá elősegítik a kommunikációs és szervezési készségek fejlesztését, amelyek elengedhetetlenek a hatékony vezetéshez az oktatási intézményekben. Az IKT alkalmazása a pénzügyi és humán erőforrás-

gazdálkodásban növeli a vezetési folyamatok hatékonyságát és optimalizálja az erőforrások felhasználását.

6. A gyakorlati foglalkozások és szakmai gyakorlatok kulcsszerepet játszanak az intézményvezetők jövőbeli képzésében, lehetővé teszik számukra a szükséges készségek elsajátítását az oktatási folyamat hatékony irányításához. Segítenek a hallgatóknak alkalmazni az elméleti tudást valós körülmények között, megismerni a munka megszervezésének, a kommunikációs és interakciós folyamatok sajátosságait az intézmény különböző részlegei között. A gyakorlati foglalkozások és szakmai gyakorlatok során a hallgatók idő- és erőforrás-menedzsmentet, valamint konfliktuskezelést tanulnak, amelyek fontosak a sikeres vezetéshez. Ugyanakkor ezek az események elősegítik a vezetői képességek, a kritikai gondolkodás és az alkalmazkodóképesség fejlődését a folyamatos változások közepette. Általánosságban elmondható, hogy a szakmai gyakorlatok lehetővé teszik a diákok számára, hogy tapasztalatokat szerezzenek, amelyek a jövőbeli szakmai karrierjük alapját képezik.

7. A II.Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskolán folyó intézményvezetői (oktatásmenedzsment) program fontos lépés az oktatási rendszer fejlesztésében, amely olyan szakemberek képzésére összpontosít, akik képesek hatékonyan irányítani az oktatási intézményeket a modern kihívások közepette. Nemcsak elméleti ismereteket, hanem olyan gyakorlati készségeket is nyújt a hallgatóknak, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy ezeket a valós élethelyzetekben is alkalmazni tudják. A program számos olyan tudományágat foglal magában, amelyek az oktatási intézmények jövőbeli vezetői számára fontos vezetési, pedagógiai és jogi szempontokat fednek le. A modern oktatási módszerek, például a coaching, a tanácsadás és a digitális technológiák elősegítik az oktatási folyamat interaktív megközelítését. A program olyan kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosít, mint az absztrakt gondolkodás és a változáshoz való alkalmazkodás képessége.

Emellett nagy figyelmet fordítanak az interperszonális kommunikációra, amely fontos elem a tanárokkal és a diákokkal való interakcióban. A gyakorlati képzés és a bizonyos területekre való szakosodás lehetősége lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy értékes tapasztalatokat szerezzenek az oktatási intézmények irányításában. Az oktatás minőségének hatékony értékelési és ellenőrzési rendszerének köszönhetően a program magas színvonalú, és hozzájárul a modern oktatási folyamatok képzett vezetőinek képzéséhez.

8. A legújabb technológiák és módszerek bevezetése az intézményvezetői képzésébe fontos lépés az oktatási folyamat javítása felé, különösen a modern kihívásokkal szemben. A képzési program aktualizálása magában foglalja a távoktatás, az online kurzusok és a szimulációk integrálását a hallgatók vezetői és vezetői kompetenciáinak fejlesztése érdekében. Fontos szempont a jövő vezetőinek a digitális készség fejlesztése, ami lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyan alkalmazkodjanak a változó munkaerő-piaci feltételeihez. A szociológiai módszerek alkalmazása lehetővé teszi, hogy az oktatási programot az oktatási környezet valós igényeihez és kihívásaihoz igazítsák. A tanulás individualizálása coaching és tanácsadás révén hozzájárul az oktatás hatékonyságának növeléséhez és támogatja a hallgatókat egyéni céljaik elérésében. A tanárok személyi állományának korszerűsítése szükséges ahhoz, hogy olyan tanulókat készítsünk fel, akik képesek a digitális átalakulás kontextusában dolgozni. A projektalapú tanulás és a vegyes tanulási módszerek alkalmazása lehetővé teszi a diákok számára, hogy gyakorlati készségeket fejlesszenek és alkalmazkodjanak az új oktatási eszközökhöz. Az információs technológia bevezetése az oktatásirányításban növeli az oktatási folyamatok hatékonyságát, segítve a vezetői döntések javítását és a tanulási eredmények nyomon követését.

9. Az intézményvezetői képzés hatékonyságának értékelése fontos lépés az oktatási programok tökéletesítése érdekében, mivel lehetővé teszi az elért eredmények szintjének objektív értékelését. Fontos része az értékelésnek a hallgatók alapvető kompetenciáinak, mint például a vezetői, analitikai készségeik értékelése, amelyek szükségesek az oktatási intézmények hatékony vezetéséhez. A

hallgatók gyakorlati felkészültségének értékelése valós vezetési helyzetekben segít meghatározni alkalmazkodóképességüket az oktatási környezet változásaihoz. A munkáltatóktól kapott visszajelzések figyelembevétele lehetővé teszi a képzési program korrigálását, válaszolva a munkaerőpiaci igényekre. Az új technológiák, mint az e-learning és digitális platformok bevezetése szintén fontos, mivel növeli a tanulás elérhetőségét és interaktivitását. Az interperszonális kommunikáció, különösen a hallgatók érzelmi intelligenciájának értékelése kulcsszerepet játszik a hatékony vezetői készségek fejlesztésében. A programnak lehetőséget kell biztosítania a hallgatók számára, hogy specializálódjanak egy-egy területen, például projektmenedzsmentben vagy oktatási technológiákban, ami növeli versenyképességüket. A belső értékelés során gyűjtött visszajelzések lehetővé teszik az oktatási folyamat minőségének folyamatos javítását és a program alkalmazkodását a modern igényekhez.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жигірь В. І. Особливості управлінської діяльності менеджера освіти. Науковий вісник Донбасу. 2013. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvd_2013_1_14.pdf
2. Жорова І. Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога. 2023. № 4(211). С. 5-12.
3. Мозгова Л. А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. Народна освіта. 2016. № 1. С. 74-80.
4. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків: Вид. група «Основа», 2019. 128 с.
5. Нагорна Н. В. Стратегічне планування в освітньому менеджменті. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами. 2021. С. 95-99.
6. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 38 с.
7. Волотовська Т. П. Нова парадигма розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти. Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару 30 жовтня 2020 р. Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2020. С. 29-35.
8. Заболоцька Л. А. Використання нових інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності керівника сучасної школи. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія. 2014. № 41. С. 179-183.
9. Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С., Степаненко О. К. Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 7(35). С. 625-637.

10. Сас Н. Модель професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління. Українська професійна освіта. 2017. № 1. С. 62-73.

11. Усатова І, Король Т., Ведмедюк А. Міждисциплінарний підхід у професійній підготовці майбутніх фахівців. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки». 2024. № 1. С. 51-57.

12. Калашнікова С. А. Технологія застосування компетентнісно-орієнтованого підходу для професійної підготовки керівників навчальних закладів. Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання. 2010. № 1. URL:

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_4/10.pdf

13. Карамушка Л. М., Івкін В. М. Методики для вивчення психологічної компетентності керівників закладів освіти до управління змінами в організації. Актуальні проблеми психології. 2010. № 1. С. 58-69.

14. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Л. М. Савенко, В. С. Стасюк. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

15. Лебідь О. В. Директор як керівник стратегічного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Становлення і розвиток педагогіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 груд. 2016 р., м. ІваноФранківськ). Херсон: Вид. дім «Гельветика», 2016. С. 183-185.

16. Махиня Т. А. Формування ІКТ-компетентності керівника навчального закладу у процесі фахової підготовки. Проблеми освіти. 2014. № 80, Ч. 1. С. 84-87.

17. Матохнюк Л., Потапова О. Психологічна готовність керівників закладів загальної середньої освіти до управлінської діяльності. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія». 2023. № 4. С. 86-92.

18. Жигірь В. Управлінська компетентність менеджера освіти. Молодь і ринок. 2011. № 4. С. 76-79.
19. Брик Р. С. Використання ІКТ в управлінській діяльності освітнього закладу. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в навчальному процесі: актуальні проблеми: матеріали II обласної науково-практичної Інтернет-конференції (30 листопада, 2017 р.). Тернопіль: ТОКІППО, 2017. С. 94-98.
20. Гуменюк В. Кризовий менеджмент як фактор успішного управління закладом освіти в сучасних умовах. Професійний розвиток педагога в контексті викликів сьогодення: збірник наукових статей за матеріалами I Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Черкаси, 19 квітня 2023 р.). / за ред. Т. К. Андрющенко. Черкаси: КНЗ «ЧОІПОПП ЧОР», 2023. С. 46-49.
21. Хватова О. Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. Наукові перспективи. 2023. № 4(34). С. 174-184.
22. Теоретико-методичні основи підготовки керівників до оцінювання результатів діяльності загальноосвітнього навчального закладу: монографія / Єльнікова Г. В., Куценко В. І., Маслов В. І. та ін.; за ред. Г. В. Єльнікової. К.: УМО, 2012. 240 с.
23. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. / Л. В. Пшенична. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.
24. Андялошій М. Т., Головачко В. М. Компетентнісний підхід підготовки керівників закладів освіти. Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА». 2023. Випуск 2(35). С. 112-116.
25. Швардак М. В. Сучасні методологічні підходи формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. 2020. № 5(336). С. 195-184.

26. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2020. Випуск 4(123). С. 9-16.

27. Сас Н. М. Підготовка майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління: стан та перспективи. Монографія. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2014. 336 с.

28. Пищик О. Зміцнення лідерства через самоменеджмент та розвиток комунікативної культури в управлінні закладом освіти. Український Педагогічний журнал. 2024. № 2. С. 224-231.

29. Овадюк О. Наукові основи розвитку критичного мислення керівника закладу загальної середньої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти України. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Педагогічні науки». 2019. № 9(38). С. 99-112.

30. Києнко-Романюк Л. А. Модель розвитку критичного мислення керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти. Матеріали IX Міжнародного фестивалю педагогічних інновацій. [Упор. Назаренко Г. А.]. Черкаси: ЧОПОПП, 2017. С. 227-232.

31. Коробова О. Фасилітаційне лідерство як чинник діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. 2024. № 1(54). С. 162-170.

32. Фенцик О. М. Формування професійної компетентності майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти: комунікативний аспект. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Педагогіка та психологія. 2018. № 2. С. 200-203.

33. Мережко М. О. Розвиток лідерських якостей керівника закладу освіти як основа його педагогічної майстерності. Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXX КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої розробкам моделей підготовки майбутнього вчителя до педагогічної

діяльності в Новій українській школі (м. Полтава, 25–26 травня 2023 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2023. С. 163-165.

34. Горбаченко П. П. Шляхи формування стратегічного мислення майбутніх менеджерів сфери освіти. Модернізація професійної підготовки менеджерів: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин, 21 жовтня 2020 р. / Упоряд. Ю. Г. Новгородська, М. О. Шевчук. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. С. 15-19.

35. Любченко Н. В. Soft skills та hard skills керівника закладу загальної середньої освіти в контексті компетентнісного підходу у післядипломній освіті менеджерів. Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». 2022. № 22(51). С. 41-68.

36. Соляник Д. В., Бабенко І. В. Особливості самоменеджменту керівника закладу загальної середньої освіти. Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXXI КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 110 річниці університету (м. Полтава, 30–31 травня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С. 147-150.

37. Лукіна Т. О. Вплив посадового статусу керівника школи на об'єктивність оцінювання ним освітніх та управлінських процесів у закладі освіти. Український педагогічний журнал. 2023. № 2. С. 94-106.

38. Далекорій Я., Швардак М. В. Інформаційно-цифрова компетентність сучасного керівника закладу освіти. Актуальні проблеми навчання і виховання в умовах інтеграційних процесів в освітньому та науковому просторі: збірник тез доповідей V Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 4 листопада 2022 р., Мукачево / Ред. кол.: Т. І. Бондар (гол.ред.) та ін. Мукачево: МДУ, 2022. С. 222-224.

39. Єрмоменко О. А. Модель внутрішньої адаптивної системи підготовки магістра управління навчальним закладом. Scientific Journal Virtus. 2019. № 38. С. 97-102.

40. Мухіна Г. В. Характеристика структурних компонентів управлінської компетентності керівника закладу освіти. Українська поліцейська: теорія, законодавство, практика. 2024. № 1. С. 61-65.
41. Білик Н. Роль педагогічного новаторства сучасного керівника закладу загальної середньої освіти. Українська професійна освіта. 2019. № 5. С. 42-49.
42. Поліщук С. В. Професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти як основа його високоефективної управлінської діяльності. Педагогічна освіта: теорія і практика. 2021. № 30. С. 73-84.
43. Ребуха Л. Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. Гуманітарні студії: історія та педагогіка. 2021. № 1. С. 113-124.
44. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL: <https://mon.gov.ua/news/zatverdzheno-profesiyniy-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoi-serednoi-osviti>
45. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1165. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/073-Menedzhment.bakal.06.04.22.pdf>
46. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.7.2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>
47. Глуховська Н. Застосування мультимедійних технологій у професійній підготовці майбутніх керівників навчальних закладів. Актуальні проблеми педагогіки, психології та професійної освіти. 2015. № 1. С. 30-34.

48. Сакалюк О. Використання інтерактивних методів при підготовці керівників навчальних закладів в умовах післядипломної освіти. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 1. С. 118-120.

49. Перута Р., Савіцька В. Актуальність формування цифрової компетентності керівників закладів загальної середньої освіти у сучасних умовах. Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 11 травня 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 287-291.

50. Ковальчук В. І. Технології розвитку професійної культури майбутніх менеджерів у галузі освіти. Педагогічна Академія: наукові записки. 2024. № 9. URL: <http://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/309>

51. Махиня Т. Інтеграція масових відкритих онлайн курсів у процес підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2020. № 10(19). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/306>

52. Стеценко Н. М., Ткачук Г. В. Формування управлінських навичок майбутніх менеджерів освіти в умовах дистанційного навчання. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Випуск 79 том 2. С. 135-139.

53. Чеботарьова І. О. Формування комунікативної компетентності майбутніх керівників закладів освіти в умовах магістратури: дис. ... канд. пед. наук спец. 13.00.04 - теорія і методика професійної освіти. Укр. інж.-пед. акад. Харків: УІПА, 2018. 243 с.

54. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. ДЗ «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського». Одеса, 2016. 511 с.

55. Стеценко Н. М., Ткачук Г. В. Дослідження управлінської компетентності майбутніх менеджерів освіти в контексті використання

електронного освітнього середовища. Інженерні та освітні технології. 2021. Т. 9. № 4. С. 35-46.

56. Черновол-Ткаченко Р. І. Формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до ефективного управління. Розвиток системи управління закладом освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, Харків, 19 трав. 2021 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; [за заг. ред. Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармази, О. Гречаник]. Харків, 2021. С. 292-301.

57. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О. Професійний розвиток майбутніх керівників шкіл у магістратурі НУБІП України. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/140/4098/8576-1?inline=1>

58. П'ятигора Л. С., Бабенко І. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у процесі професійної підготовки. Методика навчання природничих дисциплін у середній та вищій школі (XXXI КАРИШИНСЬКІ ЧИТАННЯ): матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 110 річниці університету (м. Полтава, 30–31 травня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С. 133-135.

59. Кузьменко Ю. А. Практична підготовка та стажування як важлива складова професійної підготовки майбутніх магістрів з управління навчальним закладом до фінансово-економічної діяльності. Педагогіка і психологія: актуальні проблеми досліджень на сучасному етапі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, Україна, 5–6 квітня 2019 року). К.: ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2019. С. 68-69.

60. Кузьменко Ю. А. Проблема вияву лідерської позиції в ході контекстної практичної підготовки та стажування майбутніх магістрів з управління навчальним закладом. Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. 2019. № 1. С. 243-251.

Звіт про перевірку схожості тексту Identific

Назва документа:
Кормочі Оніко (кваліфікаційна робота).pdf

Ким подано: Greba Ildikó	Дата перевірки: 2025-01-13 11:03:30	Дата звіту: 2025-01-13 11:18:00
Ким перевірено: I + U + DB + P + DOI	Кількість сторінок: 90	Кількість слів: 20511

Схожість 3%	Збіг: 28 джерела	Вилучено: 0 джерела
Інтернет: 28 джерела	DOI: 0 джерела	База даних: 0 джерела
Перефразовування 0%	Кількість: 11 джерела	Перефразовано: 114 слова
Цитування 0%	Цитування: 2	Всього використано слів: 17
Включення 0%	Кількість: 0 включення	Всього використано слів: 0
Питання 0%	Замінені символи: 0	Інший сценарій: 2 слова