

### КОНТЕНТ-АНАЛІЗ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

**М. В. Швардак**

Мукачівський державний університет

вул. Ужгородська, 26, м. Мукачево, Закарпатська область, 89600, Україна. E-mail: anna-mari\_p@ukr.net

Здійснено контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. З'ясовано, що фахова підготовка майбутніх керівників (менеджерів) закладів освіти в Україні станом на 2020 рік здійснюється у понад 30-ти закладах вищої освіти на другому (магістерському) рівні за двома спеціальностями, які входять до різних галузей знань: 011 – «Освітні, педагогічні науки» (галузь знань 01 – «Освіта / Педагогіка») та 073 – «Менеджмент» (галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»). Виявлено досить широку варіативність назв освітніх програм. Найчастіше зустрічається «Управління закладом освіти» та «Управління навчальним закладом». Здійснено аналіз ключових елементів освітніх програм, серед них: освітня та професійна кваліфікація; мета; можливість працевлаштування випускника; інтегральна, загальні та професійні компетентності; результати навчання. А також проаналізовано навчальні плани освітніх програм, вивчено їх інваріативну та варіативну складові. Побудовано матрицю відповідності трудових функцій керівника закладу освіти змісту фахової підготовки в умовах формальної освіти у закладах вищої освіти (ЗВО) України. Проведений контент-аналіз освітніх програм закладів вищої освіти України допоможе у здійсненні конкурентоздатної фахової підготовки майбутнього освітнього менеджера.

**Ключові слова:** освітня програма, професійна освіта, підготовка майбутніх керівників, заклад освіти, освітній менеджмент.

### КОНТЕНТ-АНАЛІЗ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ

**М. В. Швардак**

Мукачевский государственный университет

ул. Ужгородская, 26, г. Мукачево, Закарпатская область, 89600, Украина. E-mail: anna-mari\_p@ukr.net

Осуществлен контент-анализ образовательных программ подготовки будущих руководителей учебных заведений. Выяснено, что профессиональная подготовка будущих руководителей (менеджеров) учебных заведений в Украине по состоянию на 2020 год осуществляется вузами на втором (магистерском) уровне высшего образования по двум специальностям, входящих в разных областей знаний: 011 – «Образовательные, педагогические науки» (область знаний 01 – «Образование / Педагогика») и 073 – «Менеджмент» (область знаний 07 – «Управление и администрирование»). Вывявлено достаточную широкую вариативность названий образовательных программ. Чаще всего встречается «Управление учебным заведением». Осуществлен анализ ключевых элементов образовательных программ, среди них: образовательная и профессиональная квалификации; цель; возможность трудоустройства выпускника; интегральная, общие и профессиональные компетентности; результаты обучения. А также проанализированы учебные планы образовательных программ, изучены их инвариативная и вариативная составляющие. Построено матрицу соответствия трудовых функций руководителя учебного заведения содержанию профессиональной подготовки в условиях формального образования в учреждениях высшего образования (УВО) Украины. Проведенный контент-анализ образовательных программ высших учебных заведений Украины поможет в осуществлении конкурентоспособной профессиональной подготовки будущего образовательного менеджера.

**Ключевые слова:** образовательная программа, профессиональное образование, подготовка будущих руководителей, учебное заведение, образовательный менеджмент.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** Нова українська школа потребує керівника, який фахово опікується проблемами загальної середньої освіти, здатний до ефективного менеджменту, гнучкий до змін, орієнтований на успішну управлінську діяльність та формування сприятливого освітнього середовища. Відповідно, в умовах сьогодення, зростають увага та вимоги до фахової підготовки майбутніх освітніх менеджерів. Основною траєкторією підготовки майбутнього керівника закладу освіти на сьогодні залишається його професійний та особистісний розвиток, який передбачає здобуття формальної освіти у ЗВО в двох галузях: 07 – «Управління та адміністрування» та віднедавна – 01 – «Освіта / Педагогіка».

Імплементація Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», впровадження Європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості

в Європейському просторі вищої освіти (ESG-2015), схилиють науково-педагогічних працівників ЗВО до вдосконалення та розробки нових освітніх програм (ОП), які б урахували запити освітньої галузі, професійні потреби суб'єктів управління і очікування освітянської спільноти [1].

Широке коло питань щодо узагальнення підходів та найкращих практик формування освітніх програм досліджували такі науковці, як: С. Ачкасова, В. Берка, С. Вітвицька, В. Жигір, Л. Задорожна-Княгиницька, Л. Загородня, Г. Загорченна, Т. Зенченко, Г. Єльнікова, С. Калашнікова, Ю. Кузьменко, О. Лебідь, В. Луначек, Ю. Ракшевич, Т. Рожнова, О. Сакалюк, О. Слободянюк, І. Соколова тощо.

С. Ачкасова у своїй науковій розвідці підкреслює необхідність реалізації студентоцентрованого і компетентнісного підходів при розробці освітніх про-

грам та здійсненні моніторингу якості вищої освіти [2].

З огляду на тверде переконання Л. Загородньої в тому, що якісну освіту забезпечують якісно підготовлені до цього педагогічні працівники (зокрема майбутні керівники освітніх установ), здійснила комплексний аналіз стану фахової підготовки магістрів у практиці українських закладів вищої освіти. В результаті проведеного аналізу, визначила низку методичних вказівок щодо формування готовності майбутніх керівників закладів освіти до забезпечення якості освітнього процесу [3].

О. Лебідь, аналізуючи особливості формування змісту професійної освіти майбутніх управлінців, окреслила загальні вимоги до змісту підготовки магістрів [4].

Цінною в розрізі дослідження є праця американських учених G. Bottoms, K. O'Neill, B. Fry, D. Hill [5]. У ній автори розкривають шість стратегій модернізації освітніх програм лідерства якісної підготовки висококваліфікованих керівників закладів освіти. Визначені стратегії є актуальними і в умовах вітчизняної професійної освіти.

Мета статті – здійснити контент-аналіз освітніх програм фахової підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.** В Україні підготовку майбутніх освітніх менеджерів було розпочато в 2000 році за спеціальністю 8.18010020 – «Управління навчальним закладом» (галузі знань 18.01 «Специфічні категорії») з присвоєнням кваліфікації «керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання)».

На основі Закону України «Про вищу освіту» (2014) було прийнято новий Перелік галузей знань і спеціальностей (2015), за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [6]. Зміни торкнулися і спеціальності «Управління навчальним закладом». У 2016 р. відповідна спеціальність анульована і фігурує вже тільки як спеціалізація спеціальності 073 – «Менеджмент», яка включена до галузі знань 07 – «Управління та адміністрування». Також з прийняттям нового Переліку галузей знань і спеціальностей у ЗВО з'явилася можливість здійснювати підготовку керівників закладів освіти і в галузі 01 – «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю «011 – Освітні, педагогічні науки». Це є логічною післядією, адже мова йде про підготовку освітніх менеджерів, яких доречно фахово готувати саме в розрізі освітньої галузі.

Отже, з'ясовано, що підготовка майбутніх керівників (менеджерів) закладів освіти в Україні станом на 2020 рік здійснюється закладами вищої освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти за двома спеціальностями, які входять до різних галузей знань: 011 – «Освітні, педагогічні науки» (галузь знань 01 – «Освіта/Педагогіка») та 073 – «Менеджмент» (галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»).

З'ясовано, що для спеціальності 073 – «Менеджмент» є затверджений Міністерством освіти і науки України стандарт вищої освіти (від 10.07.2019 р.)

[7], для спеціальності 011 – «Освітні, педагогічні науки» станом на 2020 рік – поки що нема. Однак, слід наголосити, що Стандарт розроблений для спеціальності, а не конкретно для спеціалізації. Тому всі елементи схарактеризовані в ньому тільки в загальних рисах і не орієнтовані на управління саме закладом освіти.

Керуючись принципом автономії (Закон України «Про вищу освіту», стаття 32), заклади вищої освіти самостійно розробляють освітні програми і навчальні плани підготовки фахівців у розрізі відповідної спеціальності, узгоджуючи їх із стандартом вищої освіти (за наявності) та з урахуванням методичних рекомендацій, представлених у програмному документі «Орієнтири для розробки і впровадження ступеневих програм у галузі освіти» (Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Education), розробленому як компонент Проекту TUNING [8] за підтримки Європейської комісії.

Заклади вищої освіти повинні самостійно дбати про зміст, наповнення та якість освітніх програм, включаючи відповідність вимогам і очікуванням суспільства та споживача освітньої послуги. Доцільно проводити їх систематичний моніторинг, перегляд і оновлення з метою гарантування належного рівня надання послуг у галузі освіти і створення сприятливого та ефективного освітнього середовища. У процесі регулярного перегляду та оновлення програм беруть участь всі зацікавлені особи (стейкхолдери) у межах закладу, включаючи студентів і персонал, а також таких зовнішніх стейкхолдерів, як роботодавці, випускники та партнери закладу освіти.

Проаналізувавши освітні програми підготовки майбутніх керівників закладів освіти, виявлено досить широку варіативність їх назви. Так, за спеціальністю 011 – «Освітні, педагогічні науки» фахова підготовка реалізується за такими освітніми програмами: «Управління закладом освіти» (Бердянський державний педагогічний університет, Мукачівський державний університет), «Педагогіка та адміністрування освіти» (Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця), «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» (Донецький національний університет ім. В. Стуса).

Підготовка за спеціальністю 073 – «Менеджмент» реалізується за освітніми програмами «Управління навчальним закладом», «Управління закладом освіти», «Управління закладом загальної середньої освіти». Закладів вищої освіти, які готують майбутніх керівників за спеціальністю «Менеджмент» значно більше. Станом на серпень 2020 року їх – 27. Серед них: Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти, Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права "Крок"», Глухівський національний педагогічний університет ім. О. Довженка, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського», Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти», Дрогобицький державний педагогічний універ-

ситет ім. І. Франка, Житомирський державний університет ім. І. Франка, Ізмаїльський державний гуманітарний університет, Кам'янець-подільський національний університет ім. Івана Огієнка, Київський університет ім. Б. Грінченка, «Класичний приватний університет», Комуніальний вищий навчальний заклад «Херсонська академія неперервної освіти», Комуніальний заклад «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти», Маріупольський державний університет, Національний університет «Львівська політехніка», Національний університет біоресурсів і природокористування України, Національний університет водного господарства та природокористування, Полтавський національний педагогічний університет ім. В. Г. Короленка, Рівненський державний гуманітарний університет, Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка, Українська інженерно-педагогічна академія, Уманський державний педагогічний університет ім. П. Тичини, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, Центральноукраїнський державний педагогічний університет ім. В. Винниченка, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького.

Для контент-аналізу нами обрані освітні програми за назвами «Управління закладом освіти» та «Управління навчальним закладом» за двома спеціальностями 011 – «Освітні, педагогічні науки» та 073 – «Менеджмент». Всі ОП представлені закладами вищої освіти України у відкритому доступі на їх корпоративних сайтах.

Відомо, що в результаті опанування освітньо-професійної програми (ОПП), відповідно до закону «Про вищу освіту», здобувач отримує освітню та професійну кваліфікації. Галузі знань професійної підготовки керівника та назви спеціальностей – різні. Відповідно, освітні кваліфікації – різняться, але професійні – майже співзвучні. Спеціальність 011 присвоює освітню кваліфікацію «магістр з освітніх, педагогічних наук» та професійну кваліфікацію («керівник (менеджер) у системі освіти», «керівник закладу освіти»). Спеціальність 073 – освітню кваліфікацію «магістр менеджменту» (у деяких освітніх програмах вказано – «магістр з менеджменту») та професійну кваліфікацію «керівник закладу освіти» або «керівник підприємства, установи та організації (у сфері освіти і виробничого навчання)».

Незважаючи на присвоєння освітніх кваліфікацій з різних галузей знань, мета освітніх програм за спеціальностями 011 та 073 – майже співголосна і зводиться до наступного: теоретична та практична підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері управління закладом освіти, здатних на високому професійному рівні оптимізувати організаційну структуру освітнього закладу, забезпечити його функціонування з дотриманням високих стандартів якості освіти, сприяти розвитку організації з урахуванням пріоритетів освітньої політики держави (Київський університет ім. Б. Грінченка).

Аналізуючи програми, передусім, ми звернули увагу на перелік посад, які може обіймати випускник. Він досить широкий: керівники підрозділів у сфері освіти та виробничого навчання; директор (ректор, начальник) вищого навчального закладу (технікуму, коледжу, інституту, академії, університету і т. ін.); директор (начальник) професійного навчально-виховного закладу (професійно-технічного училища, професійного училища і т. ін.); директор курсів підвищення кваліфікації; директор позашкільного закладу; директор дошкільного виховного закладу; директор навчально-виробничого комбінату; директор навчально-курсого комбінату; директор навчального (навчально-тренувального) центру; директор школи (вищої спортивної майстерності, спеціалізованої дитячо-юнацької, спортивно-технічної і т. ін.); начальник училища; начальник навчального (навчально-тренувального) центру; начальник школи (вищої льотної підготовки, морехідної, навчальницького складу, технічної); декан; завідувач аспірантури (інтернатури, ординатури); завідувач бази навчально-наукової; завідувач дитячого садка (дитячих ясел, ясел-садка); завідувач кабінету навчального; завідувач кафедри; завідувач курсів; завідувач лабораторії (освіта); завідувач позашкільного закладу; завідувач практики (виробничої, навчальної); керівник студентського проектно-конструкторського (дослідного) бюро; начальник навчального пункту; завідувач відділення (декан) у коледжі; завідувач відділення (заочного, підготовчого та ін.); завідувач пункту (навчально-консультаційного, навчального та ін.); начальник відділу; начальник сектору [9].

Ключовими категоріями у Європейському просторі вищої освіти на сьогодні є компетентності та результати навчання. Тому аналізу цих ключових освітніх понять ми приділили особливу увагу.

Згідно з методологією Тьюнінг: результати навчання – це формулювання того, що, як очікується, повинен знати, розуміти, бути здатним продемонструвати студент після завершення навчання [10].

Програмні результати навчання визначаються з урахуванням тенденцій розвитку спеціальності, ринку праці, галузевого та регіонального контексту, а також досвіду аналогічних вітчизняних та іноземних освітніх програм.

Освітня програма дає можливість досягти результатів навчання, визначених стандартом вищої освіти за відповідною спеціальністю та рівнем вищої освіти (за наявності). За відсутності затверджених стандарту вищої освіти за відповідною спеціальністю та рівнем вищої освіти, професійного стандарту, програмні результати навчання мають відповідати вимогам Національної рамки кваліфікацій для відповідного кваліфікаційного рівня [11].

В освітніх програмах за 2019-2020 р.р. за спеціальністю 073 – «Менеджмент» результати навчання та компетентності розробники подають відповідно до сформульованих у стандарті вищої освіти [7]. Однак, на нашу думку, не варто повністю копіювати стандартизовані результати навчання та компетентності, а формулювати і специфічні, відповідно до спеціалізації.

Серед низки програмних результатів навчання, які вможливають забезпечення майбутнім магістром якості освітнього процесу в ЗЗСО, слід назвати такі: критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління закладом освіти в непередбачуваних умовах; ідентифікувати проблеми в освітній організації та обґрунтовувати методи їх вирішення; проєктувати ефективні системи управління закладом освіти; обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї; планувати діяльність закладу освіти в стратегічному та тактичному розрізах; мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність; організувати та здійснювати ефективні комунікації всередині педагогічного колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті; застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління закладом освіти; вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами; демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач; забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу; вміти делегувати повноваження та керівництво освітньою організацією; вміти планувати і здійснювати інформаційне, навчально-виховне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення освітньої організації (Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти»).

Згідно методології Тьюнінга, другим важливим поняттям є компетентності. Компетентності являють собою динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей, які формуються в контексті різних навчальних дисциплінах і оцінюються на різних етапах [10].

Освітня програма визначає індивідуальний освітній маршрут здобувача ступеню магістра, забезпечуючи його поступовий прогрес на шляху до набуття інтегральної компетентності у сукупності загальних і професійних компетентностей як «динамічного поєднання когнітивних і метакогнітивних навичок, знання і розуміння, міжособистісних, інтелектуальних та практичних навичок та етичних цінностей» [12]. У ОПП компетентності конкретизовані як здатності.

Аналіз ОПП вищезазначених ЗВО дозволяє стверджувати таке. Інтегральна компетентність за своєю суттю однакова в усіх програмах з незначними словесними модифікаціями. Її суть можна виразити таким трактуванням: здатність компетентно розв'язувати різноаспектні комплексні задачі і проблеми в галузі менеджменту в системі освіти, керуючись принципами толерантної комунікації, культурної і міжкультурної взаємодії, творчої, креативної й інноваційної професійної діяльності у виробничих ситуаціях, що характеризуються невизначеністю умов і вимог (Мукачівський державний університет).

Кількість загальних компетентностей варіюється у діапазоні від шести до десяти (і аж 18 – ОПП Національного університету біоресурсів і природокористування України).

У контексті нашого дослідження важливими є такі загальні компетентності, якими має володіти майбутній магістр освітніх, педагогічних наук та магістр менеджменту відповідно до вимог займаної посади. Це так звані м'які навички (soft skills), які, за переконанням більшості науковців, у XXI столітті є в пріоритеті: комунікативні вміння (спілкуватися державною, іноземною мовою як усно, так і письмово); критичне та креативне мислення; здатність вирішувати складні завдання, приймати оптимальні рішення, вміння вести перемовини, забезпечувати сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі; командна співпраця, лідерство, самостійність, здатність генерувати ідеї, ініціативність, гнучкість, адаптивність, емоційний інтелект (стресостійкість), інформаційно-цифрова грамотність тощо.

Загальні компетентності фахівця XXI століття досліджено в рамках проєкту Тьюнінг. На сьогодні список із 31 найважливіших компетентностей [10]. Нами прослідковано, що в процесі формулювання в освітніх програмах актуальних загальних компетентностей, їх розробники звертаються до результатів цього дослідження.

Натомість, МОН пропонує до обговорення проєкт професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти», у якому чітко визначені загальні компетентності. Серед них: громадянська, соціальна, цифрова, підприємницька, культура самовираження [13].

Професійні компетентності (або тверді навички – hard skills) характеризуються більшою різноманітністю, аніж загальні. З-поміж них найчастіше у ОПП визначають такі здатності: обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій освітнього менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими заклад освіти визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани; здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту; здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів освітньої організації; створювати та організовувати ефективні педагогічні комунікації в процесі управління; формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління педагогічним колективом; розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість; використовувати технології роботи з персоналом; аналізувати й структурувати проблеми закладу освіти, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здатність до управління освітньою організацією та її розвитком (Київський університет ім. Б.Грінченка).

У проєкті професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти» визначаються такі професійні компетентності: нормативно-правова, компетентність стратегічного управління

закладом та персоналом загальної середньої освіти, компетентність забезпечення освітнього процесу, компетентність моніторингу діяльності закладу загальної середньої освіти, компетентність забезпечення внутрішньої системи якості освіти, лідерська, емоційно-етична, компетентність педагогічного і соціального партнерства, здоров'язбежувальна, інклюзивна, проєктувальна, інноваційна, рефлексивна компетентності [13]. На нашу думку, це більш вдалий перелік компетентностей, аніж у стандарті вищої освіти [7].

Після прийняття кінцевої версії професійного стандарту «Керівник закладу загальної середньої освіти» розробникам освітньо-професійних програм необхідно буде переглянути та узгодити із професійним стандартом перелік загальних та професійних компетентностей і, які, в свою чергу, прямо пропорційно пов'язані з переліком нормативних та вибіркового дисциплін.

«Результати навчання» та «компетентності» – різні категорії, хоча і близькі за своєю інтегральною сутністю, характеризують два різні, хоч і очікувано близькі, погляди на випускника даної освітньої програми. Тюнінг визначає основну відмінність між результатами навчання та компетентності в тому, що перші формулюються викладачами як прогноз на рівні освітньої програми, а також на рівні окремої дисципліни, а компетентності набуваються особами, що навчаються [8].

Не може бути жодного протиставлення результатів навчання та компетентностей, адже між ними є глибока діалектична єдність: сукупність результатів навчання в їх динамічному поєднанні приводить до набуття особами, які навчаються, відповідних компетентностей, а з іншого боку – оволодіння певною компетентністю вимагає засвоєння конкретних знань, умінь, навичок, тобто – результатів навчання [10].

Щодо навчальних дисциплін нормативної та вибіркової частин навчальних планів, то вони дуже сильно варіюються, не зважаючи на наявність Стандарту із спеціальності 073. Відомо, що у Стандарті не прописуються рекомендовані дисципліни, що забезпечує академічну свободу ЗВО. На жаль, нерідко, ЗВО децю зловживають цією свободою і зміст не тільки вибіркової, а й нормативної частин залежить від професорсько-викладацького складу, який здійснює підготовку в магістратурі майбутніх керівників закладів освіти, від їх можливостей та вподобань. Наприклад, в одній освітній програмі навчальна дисципліна є обов'язковою, в іншій – вибірковою, а в третій – і зовсім відсутньою.

З огляду на це, ми не ділимо дисципліни на блоки: нормативні та вибіркові. Нам видається доцільним окреслити цей перелік через домінуючі функції керівника закладу освіти.

У табл. 1 подані, на наш погляд, навчальні дисципліни, які потенційно найбільш повно можуть забезпечити якісну фахову підготовку майбутніх керівників закладів освіти з різних аспектів.

Таблиця 1 – Матриця відповідності трудових функцій керівника закладу освіти змісту фахової підготовки

№ п/п	Трудова функція	Навчальні дисципліни
1.	Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти	«Стратегічний менеджмент», «Управління фінансово-економічною діяльністю в закладах освіти», «Правові аспекти управління закладами освіти», «Управління розвитком персоналу», «Маркетингове управління закладами освіти»
2.	Керівництво та моніторинг освітнього процесу	«Моніторинг якості освіти», «Оцінка якості управлінської діяльності в системі освіти», «Аудит і оцінювання управлінської діяльності»
3.	Лідерство і партнерська взаємодія	«Технології управління закладами освіти», «Технології управління педагогічними працівниками закладу освіти», «Кадровий менеджмент», «Технології педагогічного менеджменту», «Педагогічна комунікація», «Педагогічне партнерство»
4.	Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища	«Інформаційно-цифрові технології в освіті», «Інклюзія в закладах освіти», «Управління навчальною та виховною роботою», «Управління методичною роботою»
5.	Безперервний професійний розвиток керівника	«Професійна компетентність керівника закладу освіти», «Самоменеджмент», «Психологія управління», «Ділова іноземна мова», «Методологія наукових досліджень».

*Джерело: складено автором*

Переконані, що при формуванні освітньої траєкторії підготовки майбутніх керівників закладів освіти та підборі навчальних дисциплін розробникам необхідно враховувати те, що пріоритетний вид діяльності керівника – управлінський, а це обумовлює необхідність досконалого знання теорії та практики управління; він забезпечує функціонування та розвиток закладу освіти, виходячи із знання основних механізмів господарювання та фінансово-економічних знань; може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері; управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує працівників (отже, він повинен знати психологію менеджменту); об'єкт управлінської діяльності керівника – заклад освіти – обумовлює необхідність оволодіння психолого-

педагогічними знаннями та вміннями. Потенціалом формування готовності до ефективного управління сучасним закладом освіти саме і є адекватно підібраний зміст фахової освіти.

У процесі складання навчальних планів спеціальностей 073 та 011, спеціалізації «Управління закладом освіти» («Управління навчальним закладом») розробники освітніх програм нерідко недостатньо уваги приділяють дисциплінам, які пов'язані з підприємницькою, фінансовою, правовою, господарською, психологічною та інноваційною діяльністю, іншомовною комунікацією. Хоча, на нашу думку, сучасний менеджер освіти має завжди піклуватися про фінансову стабільність та добробут працівників закладу освіти в умовах конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг. Внаслідок такої неухважності до підприємництва в сфері освіти, як підкреслює дослідниця Ю. Кузьменко [14], спостерігаємо фактично стагнацію закладів освіти в питаннях добробуту та мотивації педагогічних працівників, що неприпустиме в умовах капіталістично зорієнтованих стандартів життєдіяльності.

Нерідко заклади вищої освіти країни, користуючись правом більш вільної академічної свободи у побудові програм фахової підготовки, значно скоротили, віднесли до вибіркової частини, або і зовсім відмовилися від дисциплін економічного спрямування на користь суто педагогічних та управлінських тематик (Бердянський державний педагогічний університет).

Прослідковується наступна закономірність: якщо розробники освітньої програми – науковці педагогічних наук – то більше педагогічно орієнтованих дисциплін, якщо ж – економічних наук (Ізмаїльський державний гуманітарний університет) – більше економічно орієнтованих. Такий феномен можна пояснити наявним способом внутрішньо університетської боротьби за навчальне навантаження, яке корелює із заробітною платою науково-педагогічних працівників.

Також вважаємо за необхідне звернути увагу на доцільність введення такої навчальної дисципліни, як «Технології педагогічного менеджменту» (Мукачівський державний університет). Актуальність дисципліни пов'язана з потребою сучасного керівника виконувати різні ролі. Серед них: ефективний менеджер освітньої установи, лідер, коуч, фасилітатор, генератор ідей тощо. Мистецтво управляти, володіння технологіями педагогічного менеджменту стають вирішальними чинниками, які забезпечують успіх освітніх реформ. Саме від керівника, його професійної компетентності залежить конкурентоспроможність закладу освіти, мікроклімат в колективі, забезпечення якості освіти [15].

Крім того, ратуємо на те, що студентоцентрований підхід в закладах вищої освіти має набути реальної дієвості через забезпечення персональних освітніх траєкторій навчання студентів з атрибутами академічної мобільності, підвищення ролі самостійної роботи студентів з визнанням і трансфером кредитів, що їх набули студенти, опановуючи обрані або рекомендовані викладачами курси.

**ВИСНОВКИ.** Проведений контент-аналіз показав, що зміст освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти загалом має чітку структуру; освітні компоненти складають логічну взаємопов'язану систему та в сукупності дозволяють досягти визначених цілей і програмних результатів навчання; наявна можливість для формування індивідуальної освітньої траєкторії.

Однак, прослідковуються проблеми із формуванням навчального плану, структура якого не завжди може охопити весь спектр необхідних дисциплін, які забезпечать належну управлінську підготовку сучасного фахівця. Адекватне наповнення їх інваріативного та варіативного блоків і надалі залишається непростим завданням.

Перспективами подальших розвідок вбачаємо подальше окреслення реалізації тенденцій розвитку фахової підготовки майбутніх керівників закладів освіти в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Соколова І. Мета-профіль освітньої програми підготовки менеджерів освіти: результати фокус-дослідження. *Педагогічний процес: теорія і практика (серія: Педагогіка)*. 2018. № 4 (63). С. 25–34. URL: <https://doi.org/10.28925/2078-1687.2018.4.2534>
2. Ачкасова С. Якість, моніторинг та періодичність перегляду освітніх програм у вищому навчальному закладі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2017. № 5. С. 194–205.
3. Загородня Л. П. Дослідження сучасного стану підготовки магістрів до забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Александра Довженка*. Сер.: Педагогічні науки. 2019. Вип. 1. С. 22–30.
4. Лебідь О. В. Формування змісту освіти магістрантів зі спеціальності «Управління навчальним закладом». *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Педагогічні науки. 2015. Вип. 2. С. 130–134.
5. Bottoms G., O'Neill K., Fry B., Hill D. *Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals*. Atlanta, Georgia: Southern Regional Education Board, 2003. 32 p.
6. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266. *Офіційний вісник України*. 2015 р. № 38. С. 1147.
7. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня, рівень освіти: Магістр. Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf> (дата звернення: 04.07.2020)
8. Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Education (2009). URL: <http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publi>

cations/Education\_brochure.pdf (дата звернення: 06.07. 2020)

9. Класифікатор професій (ДК 003:2010) із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 04 березня 2016 року № 394. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/fin5940j?ed=2017\\_1\\_1\\_30](https://ips.ligazakon.net/document/fin5940j?ed=2017_1_1_30) (дата звернення: 24.07. 2020)

10. Розроблення освітніх програм / упор. В. М. Зарчченко та ін. / за ред. В. Г. Кременя. К.: Пріоритети, 2014. 120 с.

11. Національна рамка кваліфікацій: в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 519. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p/paran12#n12> (дата звернення: 20.07. 2020)

12. Tuning Guide to Formulating Degree Programme Profiles. Bilbao, Groningen and The Hague, 2010. 97 p.

13. Професійний стандарт за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»: проект (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standardkerivnik.pdf> (дата звернення: 15.08. 2020)

14. Кузьменко Ю. А. Перспективи екстраполяції професійної освіти сучасних підприємців у фахову підготовку майбутніх магістрів з управління навчальним закладом. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи: зб. наук. праць*. 2019. Вип. 67. С. 143–147.

15. Shvardak M. Modern technologies of management of educational establishments. *International scientific journal «Education and science»*. Mukachevo. Czkochowa : MSU publ., Jan Diugosz Academy, 2018. Issue 24(1). Pp. 227–230.

## CONTENT-ANALYSIS OF EDUCATIONAL PROGRAMS FOR TRAINING THE FUTURE HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**M. Shvardak**

Mukachevo State University

vul. Uzhhorodska, 26, Mukachevo, Zakarpattia region, 89600, Ukraine. Email: anna-mari\_p@ukr.net

**Purpose.** The article provides a content analysis of educational programs of professional training of future heads of educational institutions. **Methodology.** Methods of complex analysis, interpretation, generalization of provisions of normative-legal documents, content-analysis of educational programs for professional training of future heads of educational institutions are applied. **Findings.** It was found that professional training of future heads (managers) of educational institutions in Ukraine as of 2020 is carried out in more than 30 institutions of higher education at the second (master) level in two specialties, including different fields of knowledge: 011 – Educational, Pedagogical Sciences (field of knowledge 01 – Education / Pedagogy) and 073 – Management (field of knowledge 07 – Management and Administration). A rather wide variability of the names of educational programs has been revealed. The most common is Educational Institution Management. The analysis of key elements of educational programs is carried out, among them: educational and professional qualifications; goal; the possibility of employment of the graduates; integral, general and professional competencies; learning outcomes. Also, the curricula of educational programs are analyzed, their invariant and variable components are studied. **Originality.** The matrix of correspondence of official functions of the educational institution head to the content of professional training in the conditions of formal higher education is developed. **Practical value.** The conducted content analysis of educational programs of higher education institutions of Ukraine will help to implement the competitive professional training of the future educational manager. **Conclusions.** At the stage of professional training of future leaders it is necessary to purposefully form their readiness to ensure the quality of the educational process in educational institutions, expanding the list of competencies of future professionals in the educational program by introducing courses related to business, finance, law and innovation.

**Key words:** educational program, professional education, training of future leaders, educational institution, educational management.

## REFERENCES

1. Sokolova, I. (2018), “Meta-profil osvitnoyi prohramy pidhotovky menezheriv osvity: rezultaty fokus-doslidzhennia”. *Pedahohichni protses: teoriia i praktyka (seriia: Pedahohika)*, no. 4 (63), pp. 25-34. URL: <https://doi.org/10.28925/2078-1687.2018.4.2534>.

2. Achkasova, S. (2017), “Yakist, monitorynh ta periodychnist perehliadu osvitnikh prohram u vyshchomu navchalnomu zakladi”. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*, no. 5. pp. 194-205.

3. Zahorodnia, L. P. (2019), “Doslidzhennia suchasnoho stanu pidhotovky mahistriv do zabezpechennia yakosti osvitnoho protsesu v zakladi doshkilnoi osvity”, *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka, Ser.: Pedahohichni nauky*, no. 1, pp. 22-30.

4. Lebid, O. V. (2015), “Formuvannia zmistu osvity mahistrantiv zi spetsialnosti “Upravlinnia navchalnym zakladom””, *Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu, Pedahohichni nauky*, no. 2. pp. 130-134.

5. Bottoms, G., O'Neill, K., Fry, B., Hill, D. (2003), “*Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals*”. Atlanta, Georgia: Southern Regional Education Board, 32 p.

6. “Pro zatverdzhennia pereliku haluzei znan i spetsialnostei, za yakymy zdiisniuietsia pidhotovka здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України no 266” (2015), *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, no. 38, pp. 1147.

7. Standart vyshchoi osvity Ukrainy iz haluzi znan 07 Upravlinnia ta administruvannia, spetsialnosti: 073 Menedzhment drugoho (mahisterskoho) rivnia, riven

osvity: Mahistr”, *Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy* (2019), no. 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>

8. “Reference Points for the Design and Delivery of Degree Programmes in Education” (2009). URL: [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/Education\\_brochure.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/Publications/Education_brochure.pdf) (in English)

9. “Klasyfikator profesii (DK 003:2010) iz zminamy, zatverdzheny my nakazom Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy” (2016), no. 394. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/fin5940j?ed=2017\\_1\\_1\\_30](https://ips.ligazakon.net/document/fin5940j?ed=2017_1_1_30).

10. “Rozroblennia osvitnikh prohram” (2014), Upor. V.M.Zakharchenko ta in., Za red. V.H.Kremenii, Kyiv, Priorytety, 120 s.

11. “Natsionalna ramka kvalifikatsii: v redaktsii postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy” (2020), no. 519.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-n/paran12#n12>

12. “Tuning Guide to Formulating Degree Programme Profiles” (2010), Bilbao, Groningen and The Hague, 97 p. (in English)

13. “Profesiinyi standart za profesiieiu “Kerivnyk zakladu zahalnoi serednoi osvity”: proiekt” (2020). URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/profesiyniy-standardkerivnik.pdf>

14. Kuzmenko, Yu. A. (2019), “Perspektyvy ekstrapoliatsii profesiinoi osvity suchasnykh pidpriiemstiv u fakhovu pidhotovku maibutnikh mahistriv z upravlinnia navchalnym zakladom”, *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M.P.Drahomanova. Serii 5: Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy*, no. 67, pp. 143-147.

15. Shvardak, M. (2018), “Modern technologies of management of educational establishments”, *Education and science*, no. 24(1). pp. 227-230 (in English).

25.06.2020.





# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>